

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA PT BAHTERA BAHARI  
*SHIPYARD***

**SKRIPSI**



Oleh :

**Ali Muhtar**

**150910418**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA  
UNIVERSITAS PUTERA BATAM**

**2019**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA PT BAHTERA BAHARI  
*SHIPYARD***

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi salah satu syarat  
guna memperoleh gelar sarjana**



**Oleh :**

**Ali Muhtar**

**150910418**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA  
UNIVERSITAS PUTERA BATAM**

**2019**

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan:

1. Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, dan /atau magister), baik di universitas Putera Batam maupun di perguruan tinggi lain;
2. Skripsi ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan pembimbing;
3. dalam skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftarpustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Batam, 08 Agustus 2019

Yang membuat pernyataan,

**Ali Muhtar**

150910418

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA PT BAHTERA BAHARI  
*SHIPYARD***

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi salah satu syarat**

**Guna memperoleh gelar sarjana**

**Oleh :**

**Ali Muhtar**

**150910418**

**Telah disetujui oleh pembimbing pada tanggal  
seperti tertera dibawah ini.**

**Batam, 08 Agustus 2019**

**Asron Saputra, S.E., M.Si.**

**Pembimbing**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bahtera Bahari shipyard. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bahtera Bahari Shipyard dengan jumlah sampel sebanyak 123 karyawan, teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisioner, metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bahtera Bahari Shiyard. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan berdasarkan uji variabel bebas F gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjakaryawan.

**Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Lingkungan Kerja dan Kinerja.**

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of leadership style and work environment on employee performance at PT Bahtera Bahari shipyard. The population in this study were employees of PT Bahtera Bahari Shipyard with a total sample of 123 employees, data collection techniques in this study using a questionnaire, the data analysis method used in this study used multiple linear regression analysis used to measure the influence of leadership style and work environment on employee performance at PT Bahtera Bahari Shiyard. The results showed that the leadership style had a positive and significant effect on employee performance, the work environment had a positive and significant effect on employee performance and based on the F independent test of the leadership style and the work environment together had a positive and significant effect on employee performance.*

*Keywords: Leadership Style; Work Environment and Performance.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah kehadirat Allah SWT berkat Rahmat, Hidayah, dan Karunia-Nya yang telah memberikan kekuatan, ketabahan serta kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi dengan judul “pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap lingkungan kerja dan kinerja karyawan pada pt. Bahtera bahari *shipyard* (BBS)”. Penulisan skripsi ini dibuat sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi strata (S1) pada jurusan manajemen bisnis program studi ilmu sosial dan humaniora universitas putera batam.

Penulis menyadari laporan tugas akhir (skripsi) ini tidak luput dari berbagai kekurangan, oleh karena itu Penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga laporan tugas akhir skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi bidang pendidikan dan penerapan dilapangan serta bisa dikembangkan lagi lebih lanjut. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang tulus kepada:

1. Rektor Universitas Putera Batam Ibu DR. Nur Elfi Husda S.Kom.,M.Si
2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Ibu Rizki Tri Anugrah Bhakti, S.H., M.H.
3. Ketua Program Studi Manajemen Bisnis Ibu Mauli Siagian, S.Kom.,M.Si.

4. Bapak Asron Saputra, S.E., M.Si. Selaku pembimbing skripsi yang telah membimbing selama proses pengerjaan skripsi ini.
5. Dosen dan staf Universitas Putera Batam.
6. Kedua orang tua dan keluarga yang selalu mendoakan dan memberi dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Teman dekat saya Maya Siti Nuroniah yang selalu memberikan dukungan dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Bapak Yahya Bin Usman dan Ibu Jessica Chandrinova selaku HRD PT Bahtera Bahari Shipyard yang telah menerima saya dengan baik dan membimbing saya selama melakukan magang di PT Bahtera Bahari Shipyard.
9. Teman-teman manajemen bisnis

Semoga Allah mambalas kabaikan dan selalu mencurahkan didayah serta taufikNya, aamiin

Batam, 08 Agustus 2019

Ali Muhtar



## DAFTAR ISI

<b>COVER</b> .....	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAC</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR RUMUS</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I</b> .....	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang Masalah.....	1
1.2    Identifikasi Masalah.....	7
1.3    Batasan Masalah .....	7
1.4    Rumusan Masalah.....	8
1.5    Tujuan penelitian .....	8
1.6    Manfaat Penelitian .....	8
1.6.1    Manfaat teoritis .....	8
1.6.2    Manfaat Praktis .....	9
<b>BAB II</b> .....	<b>11</b>
<b>TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2.1    Teori Dasar.....	11
2.1.1    Gaya Kepemimpinan.....	11
2.1.1.1    Pengetian Gaya Kepemimpinan.....	11
2.1.1.2    Teori-teori Kepemimpinan.....	12
2.1.1.3    Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan .....	14
2.1.1.4    Fungsi dan Tugas Kepemimpinan.....	19
2.1.1.5    Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan .....	23
2.1.1.6    Indikator Gaya Kepemimpinan.....	24
2.1.2    Lingkungan Kerja .....	25
2.1.2.1    Pengertian Lingkungan Kerja .....	25
2.1.2.2    Aspek Lingkungan Kerja .....	26

2.1.2.3	Faktor-Fakor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja .....	27
2.1.2.4	Langkah-langkah untuk memperbaiki lingkungan kerja.....	30
2.1.2.5	Kondisi lingkungan kerja yang mempengaruhi kegiatan manusia.....	30
2.1.2.6	Indikator lingkungan kerja .....	31
2.1.3	Kinerja Karyawan .....	32
2.1.3.1	Pengertian kinerja karyawan .....	32
2.1.3.2	Kriteria-Kriteria Kinerja karyawan .....	33
2.1.3.3	Penilaian Kinerja Karyawan .....	33
2.1.3.4	Tujuan Penilaian kinerja .....	34
2.1.3.5	Manfaat Penilaian Kinerja karyawan .....	35
2.1.3.6	Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan .....	36
2.1.3.7	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	41
2.1.3.8	Indikator Kinerja karyawan .....	46
2.2	Penelitian Terdahulu .....	47
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	54
2.4	Hipotesis Penelitian .....	54
<b>BAB III.....</b>		<b>56</b>
<b>METODE PENELITIAN .....</b>		<b>56</b>
3.1.	Desain Penelitian .....	56
3.2.	Operasional Variabel.....	56
3.2.1	Variabel Dependen.....	57
3.2.2	Variabel Independen .....	57
3.3	Populasi dan Sampel .....	59
3.3.1	Populasi.....	59
3.3.2	Sampel.....	59
3.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	60
3.4.1	Jenis dan sumber Data.....	60
3.4.2	Metode Pengumpulan Data .....	60
3.5	Metode Analisis Data.....	62
3.5.1	Analisis Deskriptif .....	62
3.5.2	Uji Kualitas Data.....	62
3.5.2.1	Uji Validitas .....	62
3.5.2.2	Uji Reliabilitas .....	64
3.5.3	Uji Asumsi Klasik.....	65
3.5.3.1	Uji Normalitas.....	65

3.5.3.2	Uji Multikolinearitas .....	66
3.5.3.3	Uji Heteroskedastisitas.....	67
3.5.4	Uji Pengaruh .....	67
3.5.4.1	Uji Regresi linier Berganda.....	67
3.5.4.2	Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	68
3.5.5	Uji Hipotesis .....	69
3.5.5.1	Uji T (Uji Parsial) .....	69
3.5.5.2	Uji F (Uji Simlutan) .....	69
3.6	lokasi dan Jadwal Penelitian .....	70
3.6.1	Lokasi Penelitian.....	70
3.6.2	Jadwal Penelitian.....	70
<b>BAB IV</b>	.....	<b>71</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	.....	<b>71</b>
4.1	Hasil Penelitian .....	71
4.1.1	Profil Responden.....	71
4.1.1.1	Profil responden berdasarkan jenis kelamin .....	72
4.1.1.2	Profil responden berdasarkan usia .....	72
4.1.1.3	Profil responden berdasarkan pendidikan terakhir.....	73
4.1.1.4	Profil responden berdasarkan masa kerja.....	74
4.1.1.5	Profil responden berdasarkan jabatan .....	74
4.1.1.6	Profil responden berdasarkan status pernikahan .....	75
4.2	Hasil Penelitian .....	75
4.2.1	Analisis Deskriptif .....	75
4.2.1.1	Variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ).....	76
4.2.1.2	Variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) .....	82
4.2.1.3	Variabel kinerja karyawan ( $Y$ ).....	87
4.2.2	Hasil uji kualitas.....	92
4.2.2.1	Hasil uji validitas .....	92
4.2.2.2	Hasil uji reliabilitas .....	94
4.2.3	Uji asumsi klasik.....	95
4.2.3.1	Hasil uji normalitas .....	95
4.2.3.2	Hasil uji multikolinearitas .....	98
4.2.3.3	Hasil uji heteroskedastisitas .....	98
4.2.4	Hasil uji pengaruh .....	100
4.2.4.1	Analisis regresi linier berganda.....	100

4.2.4.2	Analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ).....	102
4.2.5	Hasil uji hipotesis.....	103
4.2.5.1	Hasil uji t.....	103
4.2.5.2	Hasil uji f.....	104
4.3	Pembahasan.....	105
4.3.1	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan .....	105
4.3.2	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan .....	106
4.3.3	Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerj a terhadap kinerja karyawan.....	106
<b>BAB V</b>	.....	<b>108</b>
<b>SIMPULAN DAN SARAN</b>	.....	<b>108</b>
5.1	SIMPULAN .....	108
5.2	SARAN .....	109
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	<b>110</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Teoritis.....	54
Gambar 4.1 Hasil Analisis Deskripsi Item Pernyataan X1.1 .....	77
Gambar 4.2 Hasil Analisis Deskripsi Item Pernyataan X1.2 .....	78
Gambar 4.3 Hasil Analisis Deskripsi Item Pernyataan X1.3 .....	79
Gambar 4.4 Hasil Analisis Deskripsi Item Pernyataan X1.4 .....	80
Gambar 4.5 Hasil Analisis Deskripsi Item Pernyataan X1.5 .....	81
Gambar 4.6 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan X2.1 .....	82
Gambar 4.7 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan X2.2 .....	83
Gambar 4.8 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan X2.3 .....	84
Gambar 4.9 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan X2.4 .....	85
Gambar 4.10 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan X2.5 .....	86
Gambar 4.11 Hasil Analisis Deskriptif Item pernyataan Y.1 .....	87
Gambar 4.12 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan Y.2 .....	88
Gambar 4.13 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan Y.3 .....	89
Gambar 4.14 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan Y.4 .....	90
Gambar 4.15 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan Y.5 .....	91
Gambar 4.16 Hasil Uji Normalitas pada Histogram .....	96
Gambar 4.17 Diagram Normal P-O Plot Regression Standardized Residual .....	96
Gambar 4.18 Hasil Uji Heteroskedastisitas pada Scatterplot.....	99

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Profil responden berdasarkan jenis kelamin .....	72
Tabel 4.2 Profil responden berdasarkan usia .....	73
Tabel 4.3 Profil responden berdasarkan pendidikan terakhir.....	73
Tabel 4.4 Profil responden berdasarkan masa kerja.....	74
Tabel 4.5 Profil responden berdasarkan jabatan .....	74
Tabel 4.6 Profil responden berdasarkan status pernikahan .....	75
Tabel 4.7 Kriteria Analisis Deskriptif.....	76
Tabel 4.8 Hasil Analisis Deskripsi Item Pernyataan X1.1 .....	76
Tabel 4.9 Hasil Analisis Deskripsi Item Pernyataan X1.2.....	77
Tabel 4.10 Hasil Analisis Deskripsi Item Pernyataan X1.3 .....	78
Tabel 4.11 Hasil Analisis Deskripsi Item Pernyataan X1.4.....	80
Tabel 4.12 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan X1.5 .....	81
Tabel 4.13 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan X2.1 .....	82
Tabel 4.14 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan X2.2.....	83
Tabel 4.15 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan X2.3.....	84
Tabel 4.16 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan X2.4.....	85
Tabel 4.17 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan X2.5 .....	86
Tabel 4.18 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan Y.1 .....	87
Tabel 4.19 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan Y.2.....	88
Tabel 4.20 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan Y.3.....	89
Tabel 4.21 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan Y.4.....	90
Tabel 4.22 Hasil Analisis Deskriptif Item Pernyataan Y.5 .....	91
Tabel 4.23 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan.....	93
Tabel 4.24 Hasil Uji Validitas Lingkungan Kerja .....	93
Tabel 4.25 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan .....	94
Tabel 4.26 Indeks Koefisien Reliabilitas .....	94
Tabel 4.27 Hasil Uji Reliabilitas.....	95
Tabel 4.28 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov .....	97
Tabel 4.29 Hasil Uji Multikolinearitas .....	98
Tabel 4.30 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	99
Tabel 4.31 Koefisien Regresi .....	101
Tabel 4.32 Tabel R dan R Square .....	102
Tabel 4.33 <b>Hasil Uji T</b> .....	104
Tabel 4.34 Hasil Uji F.....	105

## DAFTAR RUMUS

Rumus 3.1 Korelasi <i>pearson product</i> .....	62
Rumus 3.2 Uji Kolmogorov Smirnov .....	65
Rumus 3.3 <i>Variance inflating factor</i> .....	66
Rumus 3.4 Regresi Linier Berganda .....	67
Rumus 3.5 Uji T.....	69
Rumus 3.6 Uji F.....	69

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Daftar Riwayat Hidup

Lampiran 2. Surat Penelitian dan Surat Balasan

Lampiran 3. Kuisioner Penelitian

Lampiran 4. Tabulasi Kuisioner

Lampiran 5. Hasil Uji SPSS

Lampiran 6. R tabel

Lampiran 7. T tabel

Lampiran 8. F tabel





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Diera globalisasi saat ini persaingan perusahaan semakin ketat dalam mengembangkan dan mempertahankan perusahaan. Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan (M. yani, 2012: 01). Sumber daya manusia memiliki peranan penting bagi keberhasilan organisasi atau perusahaan pada saat ini Tidak dapat dipungkiri bahwa peran sumber daya manusia (SDM) menjadi pusat utama dalam menjalankan roda organisasi oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar karyawan dapat mengerjakan tugas nya dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan terdapat beberapa hal penting dalam pemenuhannya diantaranya pemimpin, karyawan, dan lingkungan kerja. Kemampuan seorang pemimpin, yaitu untuk mempengaruhi dan mengendalikan bawahannya sesuai dengan tugas-tugasnya untuk mencapai suatu tujuan perusahaan, salah satu tugas seorang pemimpin adalah mengelola sumber daya yang ada dengan baik.

Kepemimpinan merupakan sosok seseorang yang menduduki posisi formal dalam suatu organisasi atau negara; memiliki peran, tanggung jawab dan kewenangan (kekuasaan) terhadap sumber daya organisasi atau negara yang

dipimpinnya; serta mengarahkan sumber daya-sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

Arti penting dari keberadaan dan peran seorang pemimpin, kini semakin dirasakan dan dibutuhkan oleh suatu organisasi atau perusahaan karena berhasil atau gagalnya suatu organisasi, ditentukan oleh kemampuan pimpinannya dalam mengarahkan dan mengendalikan organisasi. Untuk bisa mengendalikan organisasi agar dapat mencapai tujuan perusahaan bukanlah suatu hal yang mudah dilakukan oleh seorang pemimpin, pemimpin juga dapat mengendalikan bawahannya disertai dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh masing-masing pemimpin dan masing-masing perusahaan yang berbeda-beda.

Gaya kepemimpinan merupakan pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain. Pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang-orang itu (Tambunan, 2015: 43).

Di perusahaan seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing, dalam ilmu kepemimpinan saat ini ada beberapa gaya kepemimpinan yang dikenal secara umum, yaitu: Otoktari/diktatorial (*autocratic*), militeristis (*militarisme*), paternalistik (*paternalistic*), partisipatif (*participative*), (*laissez faire*), bebas kendali (*free rein*), karismatis (*charismatic*). Berdasarkan jenis-jenis gaya kepemimpinan diatas, gaya kepemimpinan yang

digunakan pemimpin perusahaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja, Untuk menghasilkan kinerja yang optimal perusahaan harus memperhatikan lingkungan kerja karyawannya, dengan memperhatikan lingkungan kerja, perusahaan dapat memperoleh manfaat; lingkungan kerja dapat menciptakan gairah sehingga pekerjaan dapat selesai dengan tepat waktu hal itu memberikan dampak positif bagi kinerja perusahaan dalam mencapai suatu tujuan, selain dari manfaat di atas lingkungan kerja juga dapat memberikan kepuasan bagi karyawan. Secara umum lingkungan kerja terdiri dari dua bagian baik lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis; lingkungan kerja fisik (penerangan, kebisingan, sirkulasi udara, suhu ruangan, dan penerangan), lingkungan kerja psikis (hubungan antar karyawan, dan hubungan dengan atasan) (Afandi, 2018: 67). Dalam menjaga sumber daya manusia yang baik perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap proses kinerja karyawan.

Menurut Poltak Ijan Sinambela, (2017: 480) baik atau buruknya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja, karena Kinerja Karyawan merupakan kekayaan utama bagi setiap perusahaan yang berperan aktif menjadi pelaksana dan pengendali dan menjalankan kinerjanya kinerja karyawan merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu sehingga mendapatkan hasil yang dicapai sesuai dengan kemampuan dan bagian yang ditugaskan.

Perusahaan galangan kapal sudah banyak didirikan di Indonesia, seiring dengan peningkatan kebutuhan kapal baru dan perbaikan kapal di dalam negeri, perusahaan galangan kapal (*Shipyards*) tumbuh di berbagai daerah terutama yang berdekatan dengan pelabuhan-pelabuhan besar dan salah satunya berlokasi di wilayah Batam Provinsi Kepulauan Riau yang merupakan lokasi yang sangat strategis karena berdekatan dengan selat Malaka yang merupakan salah satu jalur pelayaran terpenting di dunia. Dengan demikian Penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada salah satu objek perusahaan galangan kapal yang ada di kota Batam, yaitu: PT Bahtera Bahari *Shipyards* yang bertempat di Jl. Patimura No. 1, Kabil, Nongsa, Kota Batam. Secara umum kegiatan operasional PT Bahtera Bahari *Shipyards* selama 8 jam per hari atau 40 jam dalam seminggu dan kegiatan industri yang dilakukan saat ini adalah pembuatan kapal dan perbaikan kapal, jenis produksi pada PT Bahtera Bahari *Shipyards* yaitu kapal tugboat dan tongkang. Berbeda dengan kebanyakan galangan kapal lain yang menggunakan sistem produksi *make to order* yaitu memproduksi suatu produk jika hanya telah menerima pesanan dari konsumen, PT Bahtera Bahari *Shipyards* tidak menggunakan sistem produksi *make to order* melainkan tetap memproduksi kapal untuk dijual dan disewakan. Perkembangan perusahaan PT Bahtera Bahari *Shipyards* dapat dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi mengelola sumber daya manusia dari beberapa aspek; baik dari segi kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin di dalam organisasi pada pelaksanaannya tidak hanya menganut kepada satu gaya kepemimpinan saja dan

bersifat berubah-ubah sesuai dengan situasi dan keadaan. Dan pada PT Bahtera Bahari Shipyard cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Meskipun seorang pemimpin dituntut untuk menjadi pemimpin yang baik, namun pada prakteknya tidak lepas dari kekurangan, karena gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak semuanya bisa diterima dengan baik oleh semua karyawan dan tidak semua sikap yang ditunjukkan seorang pemimpin di perusahaan PT Bahtera Bahari *Shipyard* disukai oleh semua karyawannya, masih ada pemimpin yang tidak disukai oleh karyawannya dikarenakan beberapa alasan baik dari segi sikap, gaya bahasa saat berkomunikasi dengan karyawan, dan kurangnya keikutsertaan karyawan dalam menentukan kebijakan perusahaan, sedangkan karyawan berperan aktif dalam mengutarakan pendapat dalam penentuan kebijaksanaan perusahaan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja, PT Bahtera Bahari *Shipyard* adalah perusahaan galangan kapal sehingga masalah lingkungan kerja lebih rentan dari segi lingkungan fisik mengingat proses produksi lebih banyak dilakukan di luar ruangan, lingkungan pekerjaan yang terpapar debu, panas, bising suara mesin dan jalan yang becek akibat hujan akan mengakibatkan kenyamanan kerja terganggu sehingga karyawan tidak fokus bekerja, mudah lelah, mudah capek, tidak bersemangat kerja hal tersebut juga dapat menjadi pemicu buruknya kesehatan karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja. Dari segi lingkungan nonfisik hubungan kinerja yang kurang harmonis antara sesama karyawan dan atasan sehingga lingkungan fisik dan non fisik diatas dapat memperlambat proses kinerja karyawan yang baik.

Pada praktiknya kondisi karyawan tidak selalu sesuai dengan yang diinginkan baik oleh karyawan maupun organisasi. terdapat banyak kendala pada prosesnya ada baiknya seorang pemimpin harus mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawannya yang diantara gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Pemimpin sebagai penilai bawahannya harus menyadari adanya perbedaan kinerja antara karyawan yang berada dibawah pengawasannya, sekalipun karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah selalu sama. Kurangnya perhatian dan pengakuan pemimpin terhadap karyawan menyebabkan kinerja karyawan menurun sehingga hasil yang didapat PT Bahtera Bahari *Shipyards* kurang maksimal.

**Tabel 1.1** Kapasitas Produksi PT Bahtera Bahari Shipyards

No	tahun produksi	jenis produksi		sifat produksi	
		kapal (tugbout)	Tongkang	bahan baku 1/2 jadi	bahan baku jadi
1	2013	-	-		
2	2014	6	7	-	✓
3	2015	13	5	-	✓
4	2016	4	3	-	✓
5	2017	8	8	-	✓
6	2018	16	16	-	✓

**Sumber:** PT Bahtera Bahari Shipyards

Berdasarkan latar belakang diatas penulis menjelaskan beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan mengingat pentingnya pengelolaan yang baik dalam sumber daya manusia dan masalah yang ada di dalam perusahaan sehingga penulis tertarik untuk mengambil judul:

## **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bahtera Bahari Shipyard ”.**

### **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan dalam penelitian ini yaitu :

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak semuanya bisa diterima oleh semua karyawan
2. Lingkungan kerja yang tidak nyaman dari segi lingkungan fisik dan non fisik seperti debu, panas, bising dan keharmonisan yang menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman dan proses kerja menjadi terhambat.
3. Kurangnya perhatian dan pengakuan dari pemimpin atas pekerjaan karyawan sehingga menyebabkan kinerja yang kurang maksimal.

### **1.3. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini hanya membahas:

1. Penelitian ini hanya membahas pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).
2. Penelitian ini hanya dilakukan di PT Bahtera Bahari Shipyard.
3. Objek penelitian adalah karyawan PT Bahtera Bahari Shipyard terutama yang berhubungan langsung dengan proses produksi pengerjaan kapal, tidak termasuk didalamnya karyawan subcon-subcon yang berada di PT Bahtera Bahari Shipyard.



#### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas maka dirumuskan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bahtera Bahari Shipyard?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bahtera Bahari Shipyard?
3. Apakah gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bahtera Bahari Shipyard?

#### **1.5. Tujuan penelitian**

Berdasarkan Rumusan Masalah penelitian diatas Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bahtera Bahari Shipyard.
2. Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bahtera Bahari Shipyard.
3. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bahtera Bahari Shipyard

#### **1.6. Manfaat Penelitian**

##### **1.6.1 Manfaat teoritis**

Secara teoritis penelitian ini dapat bermanfaat sebagai tambahan informasi untuk melengkapi teori-teori yang sudah ada yang berkaitan dengan variabel

penelitian, yaitu pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Bahtera Bahari *Shipyards*, teori-teori yang dikutip dapat menjadi referensi kedepannya bagi calon peneliti.

### **1.6.2. Manfaat Praktis**

#### 1. Bagi Perusahaan

Perusahaan dapat menggunakan penelitian ini sebagai evaluasi bagi perusahaan dari segi pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bahtera Bahari *shipyards*.

#### 2. Bagi Universitas Putera Batam

Sebagai tambahan referensi kampus dan sarana informasi bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap lingkungan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Bahtera Bahari *Shipyards*.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Teori Dasar**

##### **2.1.1 Gaya Kepemimpinan**

###### **2.1.1.1 Pengetian Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran. Kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau kelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu. Seorang pemimpin merupakan orang yang memberikan inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan memotivasi orang lain (Afandi, 2018: 103).

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, dalam pencapaian tujuan terdapat beberapa faktor antara lain bergantung kepada gaya kepemimpinannya. Kepemimpinan adalah seni dan kemampuan mempengaruhi orang lain, kemampuan tersebut merupakan ramuan dari beberapa unsur, antara lain:

1. Kemampuan menggunakan kekuasaan secara efektif dan bertanggung jawab.
2. Kemampuan memahami manusia, bahawa manusia mempunyai perbedaan kekuatan motivasi dalam waktu yang bebeda an situasi yang berbeda pula.
3. Kemampuan menggali inspirasi bawahan.

4. Kemampuan menciptakan dan mengembangkan iklim dan situasi yang kondusif agar bawahan mau memberikan kreativitas dan kemampuan terbaiknya.

Kunci kepemimpinan yang efektif, adalah mampu menuju ke arah “mengharmonisasikan kepentingan pencapaian tujuan seseorang dan kepentingan pencapaian tujuan organisasi” (Toha, 2014: 3.11).

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya atau pengikutnya dapat ditentukan oleh gaya atau style kepemimpinan. Secara kasar gaya dapat diartikan sebagai metode yang dapat digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi pengikut-pengikutnya. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai norma atau perilaku seseorang yang digunakan saat orang tersebut memberikan pengaruh seperti saat yang di lihat (Thoha, 2015: 49).

Berdasarkan pengertian diatas, gaya kepemimpinan merupakan cara-cara yang digunakan pemimpin dalam menggerakkan dan memberikan arah kepada bawahannya agar melakukan tindakan yang sesuai dengan arahan yang dapat mendukung tercapainya suatu tujuan. Gaya kepemimpinan yang digunakan disesuaikan dengan kapasitas kepribadian, situasi yang sedang dihadapi dan pengalamannya. Gaya kepemimpinan yang digunakan terkadang sulit untuk dinilai, karena gaya tersebut sifatnya berubah-ubah dan sementara.

#### **2.1.1.2 Teori-teori Kepemimpinan**

Dari sejumlah literatur tentang kepemimpinan, ada sejumlah teori kepemimpinan, di antaranya sebagai berikut: (Sopiah, 2008: 120).

1. Teori sifat

*Trait theory* ini mempertanyakan sifat-sifat apakah yang membuat seseorang menjadi pemimpin. Dari teori ini dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah dilahirkan.

2. Teori kelompok

Menurut *group theory* ini, agar kelompok-kelompok dalam organisasi bisa mencapai tujuannya maka harus ada pertukaran positif antara pemimpin dan pengikutnya/bawahannya.

- a. Teori situasional dan model ontigensi

Studi kepemimpinan ini berangkat dari anggapan bahwa kepemimpinan seseorang ditentukan oleh berbagai faktor situasional dan saling ketergantungan satu sama lain.

- b. Teori situasional Hersey dan Blanchard

Suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian kepada para pengikutnya, kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

- c. Teori pertukaran pemimpin-anggota

Para pemimpin menciptakan kelompok dalam kelompok luar. Bawahan dengan status kelompok dalam mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan lebih rendah dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka.

d. Teori jalur tujuan

Hakikat dari teori ini adalah bahwa tugas pemimpin adalah membantu pengikutnya mencapai tujuan dan untuk memberikan pengarahan atau dukungan yang perlu, guna untuk memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok organisasi.

e. Teori sumber daya kognitif

Suatu teori yang menyatakan bahwa seseorang pemimpin memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan pertama-tama membuat rencana keputusan dan strategi yang efektif dan kemudian mengkomunikasikannya melalui perilaku pengaruh.

f. Teori neokarismatik

Teori kepemimpinan yang menekankan simbolisme daya tarik emosional dan komitmen pengikut yang luar biasa.

g. Teori kepemimpinan karismatik

Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribut dari kemampuan kepemimpinannya yang heroik bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu.

### 2.1.1.3 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa gaya kepemimpinan yang dikenal secara umum, yaitu: Otokratis/diktatorial, (*autocraic*), (*militeristis*) militerisme, Paternalistik, partisipatif (*participative*), *laissez faire*, bebas-kendali (*free-rain*), karismatis (*charismatic*), demokratis (*democratic*) Yang akan dijelaskan sebagai berikut: (Tambunan, 2015: 47).

1. Kepemimpinan otokratis/diktatorial (*autocratic leadership*)

Pemimpin tipe ini tidak suka menerima kritik, saran, pendapat dan pengambilan keputusan dari orang-orang yang didalam maupun luar organisasi. pemimpin otokratis memiliki sifat egois yang tinggi, sehingga menyebabkan dia memiliki kekuasaan yang mutlak dalam kehidupan organisasi. dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin otoriter selalu bersikap keras kepada bawahan, menuntut bawahan untuk disiplin dan atas sesuai peraturannya, serta menggunakan pendekatan kepada bawahan bersifat memaksa dan menghukum.

2. Kepemimpinan militeristis (*militerisme leadership*)

Kepemimpinan ini banyak dijumpai pada organisasi-organisasi militer atau organisasi sistem komando. Sifat-sifat yang dimiliki pemimpin militeristis adalah pemberian perintah dalam menggerakkan para bawahannya; bangga (bahkan timbul rasa angkuh) akan pangkat, jabatan serta kekuasaan yang dimilikinya; mengkaitkan kekuasaan dalam mengambil tindakan dan menggerakkan bawahannya; memandang para bawahannya merupakan sesuatu yang paling rendah dan tidak ada apa-apanya; suka kepada formulasi yang berlebihan dan upacara-upacara resmi untuk berbagai kegiatan; memiliki rasa solidaritas kepada kelompok/komunitasnya. Pemimpin ini sering melimpahkan tugas dan tanggung jawabnya kepada para bawahannya hanya pada situasi tertentu, namun keputusan-keputusan yang bersifat strategis atau penting hanya

melibatkan para pejabat yang setingkat atau setingkat lebih tinggi dari pemimpin tersebut.

3. Kepemimpinan Paternalistik (*paternalistic Leadership*)

Pemimpin ini menganggap bahwa melalui peran kepemimpinannya akan memberikan harapan kepada para pengikutnya, dimana pemimpin tersebut diharapkan menjadi “bapak” bagi para pengikutnya, sehingga pemimpin tersebut menjadi tempat untuk bersandar, berlindung, bertanya serta untuk memperoleh nasihat atau petunjuk dan memberikan kepedulian terhadap kebutuhan para pengikutnya. Pemimpin paternalistik lebih mengutamakan kepentingan bersama, sehingga semua bawahannya akan diperhatikan secara merata dan diperlakukan seadil mungkin. Kepemimpinan paternalistik lebih menonjolkan keberadaan dari pemimpin itu sendiri sebagai pelindung, pengayom, penasehat, pengajar, atau pembimbing bagi para bawahannya.

4. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*)

Menurut Davis dan Newstrom mendefinisikan pemimpin partisipatif yaitu pemimpin yang mendesentralisasikan wewenang. Pemimpin dan kelompok bertindak sebagai suatu unit sosial. Para pegawai memperoleh informasi dari pemimpin tentang kondisi yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan didorong untuk mengungkapkan gagasan dan mengajukan saran. Inti dari kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang berusaha untuk melibatkan, mengikut sertakan, memberdayakan semua anggota organisasi dalam mendukung peran dan tanggung jawab seorang



pemimpin. Pemimpin partisipatif beranggapan bahwa dia akan sukses dalam memimpin, apabila melibatkan dan di dukung oleh para anggota atau pengikutnya.

5. Kepemimpinan (*laissez faire*)

Menurut Robbins dan Coulter Gaya kepemimpinan ini umumnya memberi kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai. Pemimpin yang *laissez faire* beranggapan bahwa kehidupan organisasi akan berjalan dengan sendirinya melalui peran, tugas dan tanggung jawab para anggota organisasi. pemimpin tidak selalu memberi perintah sedetailnya kepada bawahannya sebab bawahannya dianggap sudah dewasa dan mampu menjalankan tugasnya sesuai tuntutan, tujuan dan sasaran organisasi. Nilai hubungan antara atasan dengan bawahan yang selalu di anut oleh pemimpin *laissez faire* adalah nilai yang didasarkan pada saling mempercayai. Dengan nilai ini membuat pemimpin yang *laissez faire* beranggapan bahwa anggotanya akan selalu taat kepada peraturan-peraturan organisasi, bawahan tidak perlu diawasi seketat mungkin dalam keseharian bekerjanya, dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja. Pemimpin *laissez faire* juga kurang dalam menyusun struktur dan mengevaluasi tugas para bawahannya.

6. Kepemimpinan bebas kendali (*Free-rein leadership*)

Menurut Davis dan Newstrom, mendefinisikan pemimpin bebas kendali yaitu pemimpin yang menghindari kekuasaan dan tanggung jawab.

Pemimpin sebagian besar bergantung pada kelompok untuk menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Anggota kelompok melatih dan menyediakan motivasi bagi diri mereka sendiri. Pemimpin hanya memainkan peran kecil, serta hanya memikirkan terlebih dahulu akan kebutuhannya sendiri. Jenis kepemimpinan seperti ini kurang efektif di dalam menjalankan organisasi yang menghadapi persaingan.

#### 7. Kepemimpinan Karismatis (*Charismatic leadership*)

Kepemimpinan karismatik adalah konsep yang mengasumsikan bahwa karisma adalah suatu karakteristik individual dari pemimpin. Karisma adalah bentuk daya tarik interpersonal yang mengilhami dukungan dan penerimaan. Pemimpin yang karismatis memiliki daya tarik yang tinggi, sehingga pemimpin tersebut memperoleh pengikut yang jumlahnya cukup banyak. Robert House menyatakan bahwa kepemimpinan yang karismatis cenderung memiliki kepercayaan diri yang tinggi, keyakinan-keyakinan dan cita-cita yang kuat, serta kebutuhan yang kuat untuk mempengaruhi orang lain dan cenderung mengomunikasikan ekspektasi-ekspektasi tinggi menyangkut kinerja bawahan.

#### 8. Kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*)

Tipe kepemimpinan demokratis beranggapan bahwa manusia adalah sempurna dan termulia didunia, sehingga para anggota organisasi perlu ditempatkan sebagai aset sumber daya organisasi yang harus diperhatikan, dijaga, diberdayakan, disejahterakan dilindungi serta diangkat harkat dan martabatnya. Pemimpin demokratis akan menjalankan

tugas peran dan tanggung jawabnya dengan baik. Pemimpin demokratis akan menyusun struktur, hirarki dan jenjang karir yang jelas bagi para anggota organisasinya. Disamping itu, pemimpin akan membangun fasilitas, sarana dan prasarana yang baik guna mendukung pelaksanaan pekerjaan. Rencana, visi, misi, tujuan, sasaran, ketentuan, dan nilai-nilai organisasi disusun dan disampaikan dengan baik oleh pemimpin untuk memudahkan dalam menjalani kehidupan organisasi.

#### **2.1.1.4 Fungsi dan Tugas Kepemimpinan**

Ada dua Fungsi penting yang harus ada pada diri seorang pemimpin, yaitu: (Sopiah, 2008: 123).

##### **1. Fungsi Tugas**

Fungsi ini berhubungan dengan sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional. Adapun fungsi tugas seseorang pemimpin adalah:

##### **a. Menciptakan kegiatan**

Tugas pemimpin adalah menetaokan deskripsi pekerjaan secara jelas untuk karyawan atau bawahannya. Dengan demikian setiap karyawan dapat merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatannya dari waktu ke waktu.

##### **b. Mencari Informasi**

Informasi adalah sumber daya yang sangat penting yang harus dimiliki organisasi. tugas pemimpin adalah mencari informasi tersebut secara cepat, tepat dan akurat.

c. Memberi Informasi

Informasi yang telah diperoleh kemudian didistribusikan kepada bawahannya sehingga semua karyawan mendapatkan informasi yang dibutuhkannya.

d. Memberi pendapat

Tugas pemimpin adalah memberikan pendapat dan nasihat kepada bawahan, baik diminta maupun tidak diminta jika memang dirasa perlu.

e. Menjelaskan

Tugas pemimpin yang lain adalah menjelaskan apa saja yang dirasa sebelum jelas oleh bawahannya, misalnya tentang tugas, kewajiban dan hak-hak bawahan.

f. Mengkoordinasikan

Tugas ini penting karena tanpa koordinasi yang baik yang dilakukan pemimpin maka organisasi bisa tidak sapat dijalankan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya.

g. Meringkaskan

Meringkaskan atau menyimpulkan semua yang telah disepakati sehingga bawahan bisa mencapai pemahaman yang sama tentang sesuatu hal, misalnya tentang kebijakan-kebijakan yang diambil organisasi.

#### h. Menguji Kelayakan

Jika organisasi merencanakan untuk melaksanakan berbagai program, terlebih dahulu pemimpin harus menguji layak atau tidak layak program tersebut untuk dilaksanakan. Jika dinilai layak maka program tersebut akan dilaksanakan namun jika tidak maka program tersebut tidak akan dilaksanakan.

#### i. Mengevaluasi

Tugas pemimpin yang lain adalah mengendalikan atau mengevaluasi kegiatan atau orang dengan harapan semua kegiatan atau orang dalam organisasi bergerak ke tujuan yang telah ditetapkan dalam tahapan perencanaan. Jika ada penyimpangan maka diharapkan dapat dengan segera ditanggulangi sehingga organisasi selalu fokus pada pencapaian tujuan.

#### j. Mendiagnosis

Sebelum persoalan-persoalan muncul ke permukaan, pemimpin terlebih dahulu harus mampu mendiagnosis gejalannya sehingga tindakan preventif bisa dilakukan mengingat tindakan preventif jauh lebih efisien daripada tindakan kuratif.

### 2. Fungsi Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Adapun fungsi pemeliharaan seorang pemimpin sebagai berikut:

a. Mendorong semangat

Memotivasi karyawan agar selalu bergairah dan bersemangat dalam bekerja. Dengan demikian karyawan yang berkinerja baik menjadi tugas pemimpin, dan juga tugas karyawan secara pribadi.

b. Menetapkan standar

Standar kinerja harus ditetapkan dari awal dan hal ini merupakan tugas pemimpin. Tanpa standar kinerja yang jelas, karyawan tidak akan tahu apakah dia sudah bekerja dengan baik atau belum.

c. Mengikuti

Pemimpin tidak boleh lepas tangan begitu saja setelah tugas didistribusikan. Dia tetap harus memantau bawahannya.

d. Mengungkapkan perasaan

Perasaan senang atau tidak senang dengan apa yang dilakukan bawahan perlu diekspresikan oleh pemimpin dengan baik sehingga bawahan bisa menangkap maksud dan keinginan pemimpinnya dengan baik.

e. Mengambil konsensus

Tugas pemimpin adalah mengambil atau menetapkan konsensus walaupun prosesnya melibatkan banyak orang.

f. Menciptakan keharmonisan

Keharmonisan dalam organisasi perlu dibangun karena hal itu sangat penting. Keharmonisan antar individu dalam organisasi, antara atasan dengan bawahan, individu dengan rekan kerja, keharmonisan antara

tugas atau kewajiban dengan hak-hak yang diperoleh karyawan keseimbangan antara kebutuhan fisik dan kebutuhan psikis.

g. Mengurangi Ketegangan

Ketegangan yang berlebihan akan menyebabkan negatif terhadap kinerja individu, kelompok maupun organisasi.

### **2.1.1.5 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan yang akan dijelaskan sebagai berikut: (Afandi, 2018: 115)

1. Kematangan emosional, yaitu emosi yang stabil atau tenang dalam mengatasi berbagai masalah dan tidak terburu-buru dalam mengambil keputusan, tidak mudah terpengaruh oleh informasi yang belum jelas kebenarannya.
2. Komunikatif, yaitu berbicara dengan baik dan mudah dimengerti, kata-kata yang baik dan tepat sehingga orang yang menerima pesan dengan senang hati dan cepat melaksanakan apa yang disampaikan oleh pimpinan.
3. Memberi keputusan, yaitu berani mengambil suatu keputusan pada suatu masalah yang harus diputuskan oleh pimpinan.
4. Mengawasi, yaitu turun ke lokasi kerja karyawan atau pegawai, melihat, menanyakan, atau memberikan wejangan tentang pekerjaan tersebut.
5. Evaluasi, yaitu menilai hasil kinerja pegawai dengan memutuskan masa depan atau karier pegawai.
6. Disiplin, yaitu pimpinan yang taat aturan akan menjadi contoh bagi bawahan.

7. Motivasi, yaitu dorongan semangat kerja kepada pegawai agar menghasilkan kinerja yang optimal.
8. Visi dan Misi, yaitu harapan yang ingin dicapai dimasa yang akan datang sekaligus dengan cara bagaimana melaksanakan tujuan tersebut.
9. Profesional, yaitu ahli dalam bidang usaha yang dikelolanya.
10. Pendidikan, yaitu jenjang pendidikan yang mendukung keterampilan dan kemampuan pemimpin.
11. Pengalam kerja, yaitu mempunyai pengalaman jabatan yang sama pada perusahaan atau organisasi.
12. Tanggungjawab, yaitu dapat dipercaya atas semua keputusan dan tindakan yang dilakukan selama jadi pimpinan.
13. Kewibawaan, yaitu disegani, dihormati, dilindungi, didukung, dipatuhi dan diperhatikan.

#### **2.1.1.6 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Dari berbagai jenis gaya kepemimpinan adapun indikator-indikator Gaya Kepemimpinan adalah sebagai berikut: (Winarno, 2011: 72).

1. Perbaiki kinerja
2. Mengilhamkan visi bersama
3. Memberdayakan bawahan
4. Menjadi teladan
5. Dan membesarkan hati bawahan



## **2.1.2 Lingkungan Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain (sunyoto, 2012: 43).

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi kinerja dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. mislanya dengan adanya air *conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada dilingkungan dimana para pekerja itu bekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan pekerjaannya seperti temperatur, kelembapan, ventilitasi, penerangan, kekaduhan, kebersihan tempat bekerja, dan memadai atau tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Lingkugan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan di tempat mereka bekerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dalam melaksanakan

tugas yang telah diberikan kepadanya sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal (Afandi, 2018: 65).

#### **2.1.2.2 Aspek Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau bisa disebut juga aspek pembentuk lingkungan kerja, bagian-bagian tersebut sebagai berikut: (Afandi, 2018: 69).

##### **1. Pelayanan Kerja**

Pelayanan karyawan merupakan aspek terpenting yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan terhadap tenaga kerja. Pelayanan yang baik dari perusahaan akan membuat karyawan lebih bergairah dalam bekerja, mempunyai rasa bertanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta dapat terus menjaga nama baik perusahaan melalui produktivitas kerjanya dan tingkah lakunya

##### **2. Kondisi kerja**

Kondisi kerja karyawan sebaiknya diusahakan oleh manajemen perusahaan sebaik mungkin agar timbul rasa aman dalam bekerja untuk karyawannya, kondisi kerja ini meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, kebisingan yang dapat dikendalikan, pengaruh warna, dan keamanan kerja karyawan.

##### **3. Hubungan Karyawan**

Hubungan karyawan akan sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja. Hal ini disebabkan karena adanya hubungan antara motivasi serta semangat dan kegairahan kerja dengan hubungan yang

kondusif antar sesama karyawan dalam bekerja, ketidakserasian hubungan antara karyawan dapat menurunkan motivasi dan kegairahan yang akibatnya akan dapat menurunkan profuktivitas kerja.

### **2.1.2.3 Faktor-Fakor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu: 1). Bangunan Tempat Kerja 2). Ruang kerja yang lapang 3). Ventilasi Udara yang baik 4). Tersedianya tempat ibadah 5). Tersedianya sarana angkutan karyawan. Secara umum lingkungan kerja terdiri dari dua bagian yaitu; lingkungan fisik dan psikis (Afandi, 2018: 66).

1. Faktor lingkungan fisik, Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri, lingkungan fisik terdiri dari:
  - a. Rancangan ruang kerja  
Meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja karyawan.
  - b. Rancangan pekerjaan  
Rancangan pekerjaan meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.
  - c. Kondisi lingkungan kerja  
Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan, dan

penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

d. Tingkat *visual privacy* dan *acoustical privacy*

Dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberikan privasi bagi karyawannya. Yang dimaksud privasi disini adalah sebagai “keluasan pribadi” terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Sedangkan *acoustical privacy* berhubungan dengan pendengaran.

2. Faktor lingkungan psikis, Faktor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Faktor lingkungan psikis terdiri dari:

a. Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap karyawan, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal.

b. Sistem pengawasan yang buruk

Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya, seperti ketidakstabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.

c. frustrasi

frustrasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan,

apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi karyawan.

d. Perubahan-perubahan dalam segala bentuk

Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin perusahaan.

e. Perselisihan antara pribadi dan kelompok

Hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadinya perselisihan dalam komunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan ditempat kerja, diantaranya persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu

Lingkungan kerja fisik maupun psikis keduanya sama pentingnya dalam sebuah organisasi, kedua lingkungan kerja ini tidak bisa dipisahkan. Apabila sebuah perusahaan hanya mengutamakan satu jenis lingkungan kerja saja, tidak akan tercipta lingkungan yang baik, dan lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien dan akan menyebabkan perusahaan tersebut mengalami penurunan produktivitas kerja (Afandi, 2018: 66).

#### **2.1.2.4 Langkah-langkah untuk memperbaiki lingkungan kerja**

Untuk meningkatkan kondisi lingkungan kerja yang dapat menciptakan keselamatan dan kesehatan kerja yang lebih baik perlu diambil langkah-langkah sebagai berikut : (widodo, 2015: 252).

1. Yakinkan adanya komitmen manajemen terhadap keselamatan dan kesehatan kerja
2. Tinjau kebijakan dan tujuan program keselamatan dan kesehatan kerja yang ada
3. Laksanakan evaluasi dan inspeksi keadaan lingkungan kerja secara periodic
4. Identifikasi adanya potensi bahaya terhadap keselamatan dan kesehatan kerja
5. Identifikasi karyawan yang kerja dalam bahaya
6. Buatlah perbaikan yang diperlukan dilingkungan kerja
7. Siapkan dan laksanakan program penvcegahan
8. Monitor laporan-laporan dan evaluasi biaya akibat masalah keselamatan dan kesehatan kerja

#### **2.1.2.5 Kondisi lingkungan kerja yang mempengaruhi kegiatan manusia**

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dapat dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya

dalam jangka waktu yang lama, lebih jauh lagi keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Berikut ini beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia atau karyawan sebagai berikut : (sedarmayanti, 2017: 27).

1. Penerangan atau cahaya ditempat kerja
2. Temperatur atau suhu udara ditempat kerja
3. Kelembaban ditempat kerja
4. Sirkulasi udara ditempat kerja
5. Kebisingan ditempat kerja
6. Getaran mekanis ditempat kerja
7. Bau tidak sedap ditempat kerja
8. Tata warna ditempat kerja
9. Dekorasi ditempat kerja
10. Music ditempat kerja
11. Keamanan ditempat kerja

#### **2.1.2.6 Indikator lingkungan kerja**

Dimensi dan Indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut: (Afandi, 2018: 71).

1. Dimensi pencahayaan dengan indikator:
  - a. Lampu penerangan tempat kerja
  - b. Jendela tempat kerja

2. Dimensi warna, dengan indikator:
  - a. Tata Warna
  - b. Dekorasi
3. Dimensi suara, dengan indikator:
  - a. Bunyi musik
  - b. Bunyi Mesin pabrik, bengkel
4. Dimensi Udara, dengan indikator:
  - a. Suhu udara
  - b. Kelembaban Udara

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.3.1 Pengertian kinerja karyawan**

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015: 67).

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja adalah hasil yang diperoleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang telah dikerjakan. Kinerja merupakan hasil pekerjaan seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan menyeluruh dari kerja yang ada pada diri pekerja (Afandi, 2018: 84).



### **2.1.3.2 Kriteria-Kriteria Kinerja karyawan**

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi mengevaluasi kinerja seseorang yang memegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersamaan dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. terdapat tiga jenis dasar kriteria kinerja yaitu: (Afandi, 2018: 85).

1. Kriteria berdasarkan sifat, memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku, berfokus kepada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini sangat penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

### **2.1.3.3 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan

seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (M. yani, 2012: 117).

#### **2.1.3.4 Tujuan Penilaian kinerja**

Karyawan Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada tujuan yaitu:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan
2. Pemberian imbalan yang sesuai, misalnya untuk kenaikan gaji, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan satu dengan yang lainnya.
5. Pengembangan sumber daya manusia.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemauan kerja mereka
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki disain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan atau efektivitas

11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia, karir dan keputusan perencanaan sukses.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber informasi untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, kompensasi, dan imbalan lainnya.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kerja.
16. Sebagai alat untuk membantu mendorong karyawan mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan sumber daya manusia, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi sumber daya manusia.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi lebih baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

#### **2.1.3.5 Manfaat Penilaian Kinerja karyawan**

Selain tujuan, bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja antara lain sebagai berikut: (Fahmi, 2016: 152)

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemberian motivasi kepada karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

#### **2.1.3.6 Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan**

Kinerja yang kurang optimal akan membuat seorang pemimpin merasa gundah mengingat turunnya kinerja individu akan berpengaruh langsung atas turunnya target pencapaian perusahaan. Kinerja harus diperhatikan dengan baik. Untuk mengantisipasi atau ketika kinerja mengalami penurunan perusahaan harus melakukan beberapa strategi yaitu:

1. Dorongan Positif

Dorongan positif melibatkan penggunaan positif untuk meningkatkan terjadinya kinerja yang diinginkan. Dorongan ini didasarkan pada dua prinsip fundamental, yaitu: (1). Orang berkinerja sesuai dengan cara yang mereka pandang paling menguntungkan bagi mereka; dan (2). Dengan memberikan penghargaan yang semestinya, orang dimungkinkan memperbaiki kinerjanya. Suatu program dorongan positif berfokus pada

perilaku dan upaya-upaya untuk menghubungkan perilaku-perilaku spesifik.

## 2. Lakukan audit kinerja

Audit kinerja dilaksanakan pada dasarnya adalah untuk mengetahui seberapa baik pekerjaan telah dilaksanakan. Tanpa audit, banyak pimpinan yakin bahwa operasi mereka berjalan dengan lebih baik dibandingkan dengan yang sesungguhnya mereka kerjakan dengan audit kinerja ini, sudah barang tentu pemimpin akan lebih terkendali melakukan pekerjaannya dan tidak didasarkan atas perkiraan atau perasaan saja tetapi berdasarkan kenyataan objek dilapangan.

## 3. Penetapan Standar dan Tujuan Kinerja

Standar adalah tingkat minimum kinerja yang diterima. Tujuan dari adanya penetapan standar kinerja adalah agar target minimum kinerja yang ditetapkan dapat dicapai. Dalam hal ini, tujuan dan standar paling baik dibentuk dengan dasar pengamatan dan akal yang sehat dan harus ditetapkan seakurat mungkin penetapan standar dan tujuan sebaiknya melibatkan pegawai.

## 4. Memberikan Umpan Balik Kepada Pegawai Mengenai Kinerja

Tahap selanjutnya adalah memberi pekerja data-data dasar yang mereka butuhkan untuk memantau pekerjaannya sendiri. Standar kinerja untuk kebanyakan pekerjaan tidak dinyatakan dengan jelas, standar itu jarang sekali tersedia bagi pekerja. Standar kinerja tidak akan efektif tanpa adanya ukuran dan umpan balik terus-menerus. Umpan balik harus netral dan

evaluatif, bila mungkin harus disampaikan kepada karyawan yang bersangkutan secara langsung bukan melalui pengawas.

5. Memberikan pegawai pujian atau imbalan lain terkait dengan kinerja  
Memberikan pegawai pujian atau imbalan lain terkait dengan kinerja merupakan tahap yang teramat penting jika penghargaan berupa pujian perlu dinyatakan secara tidak terlalu umum. Selanjutnya dapat juga disampaikan dalam bentuk uang salah satu bentuk pujian yang umum adalah uang selain contoh kedua bentuk penghargaan diatas, terdapat enam dasar untuk memberikan dorongan sebagai berikut:
  - a. Jangan berikan penghargaan kepada setiap orang dengan cara yang sama. Pengguna sasaran atau standar yang sudah didefinisikan memberikan lebih banyak penghargaan kepada mereka yang berknerja yang lebih baik.
  - b. Akuilah bahwa kegagalan memberikan tanggapan juga mempunyai konsekuensi yang bersifat mendorong. Para manajer mmengaruhi bawahan melalui apa yang mereka lakukan, demikian juga dengan yang tidak mereka lakukan. Kurangnya penghargaa juga dapat memengaruhi perilaku
  - c. Beritahu kepada pegawai apa yang harus mereka lakukan untuk mendapatkan penghargaan, Jika pegawai mempunyai sandar yang digunakan untuk mengukur kinerja, mereka bisa menata sendiri sistem umpn balik agar mereka memperoleh kesempatan melakukan

penilaian sendiri tentang pekerjaannya, dan selanjutnya mereka akan disesuaikan dengan pekerjaan tersebut.

- d. Beritahu kepada pegawai hal-hal keliruan yang mereka lakukan, tidak banyak orang atau bahkan tidak ada pegawai yang ingin gagal, dan sebagian besar menginginkan penghargaan karena kinerjanya. Seorang pemimpin yang tidak memberikan penghargaan kepada karyawannya harus dapat menjelaskan mengapa penghargaan itu tidak diberikan. Dengan demikian, karyawan dapat menyesuaikan perilakunya pada tuntutan yang telah diberikan oleh pimpinannya untuk mendapatkan penghargaan tersebut.
- e. Jangan hukum siapapun didepan orang lain. Kritikan yang membangun dan bermanfaat untuk menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan. Demikian juga halnya dengan hukuman, mana kala diperlukan. Mengkritik atau menghukum didepan orang lain tidaklah baik karena pimpinan akan menurunkan rasa hormat dan harga diri karyawan tersebut sehingga karyawan tidak akan menyukai pemimpinnya.
- f. Bersikaplah adil, keadilan dalam hal ini bukanlah bermakna sama rata sama rasa. Akan tetapi, seseorang dapat memperoleh umpan balik sesuai dengan kontribusi yang disumbangkannya pada organisasi. oleh sebab itu buatlah sebanding dengan perilaku masing-masing karyawan. Jangan menipu karyawan dengan penghargaan yang tidak adil.

g. Hubungan antar kelompok, rencana perangsang dapat memengaruhi nisbi pendapatan, mereka mempunyai kemungkinan untuk merusak hubungan status antar kelompok yang sudah lama diadakan. Jika suatu kelompok karyawan mulai mendapatkan bonus yang begitu besar sehingga kedudukan nisbi mereka sangat dalam hierarki pendapatan berubah, kondisi seperti itu, menggoyahkan kelompok-kelompok lainnya yang dapat memaksa manajemen untuk mengambil tindakan yang terkadang dalam bentuk perubahan teknis untuk melakukan tinjauan kembali.

#### 6. Peran serikat sekerja

Perangsang dapat menciptakan perbandingan-perbandingan antar kelompok yang tidak menguntungkan (antara mereka dengan bayaran perangsang atau tarif longgar, dan mereka tanpa perangsang atau tarif ketat, karena dapat mengadu pekerjaan lawan pekerja (yang lebih giat lawan yang lebih malas).

#### 7. Sumbangan penilai

Hubungan antara penilaian dan karyawan adalah tempat untuk memulai memecahkan persoalan-persoalan perangsang. Para penilai harus dilatih dalam hal pengelolaan dari pekerjaan mereka, jika proses penentuan berada di tangan supervisor, penyelia akan tergoda untuk menanggapi pertanyaan-pertanyaan pegawai dengan menyatakan "saya juga tidak mengerti mereka. Para supervisor telaah waktu yang memecahkan hal-hal.



ini bukan saya” jika penyelia mengeluh kepada manajemen, kritik mereka sering sering kali diabaikan sebagai hasil tekanan para karyawan.

#### 8. Hubungan antara pengawas dan telaah waktu

Para pengawas sering kali mempunyai perangsang kuat untuk mendukung kelompo-kelompok kerja mereka dalam berjuang menghadapi manajemen. Karena para karyawan dengan tarif longgar merasa puas, tidak banyak terdapat keluhan “perang dingin” atau kelambatan. Bagi para karyawan penting untuk diperhatikan, bahwa pengawas mampu memainkan peranan aktif dalam penentuan tarif. Setelah menyetujui kapan telaah yang akan datang, sebelumnya dapat diterangkan kepada karyawan.

#### 9. Kerja yang tidak diukur

Kebanyakan pekerja kantor memiliki situasi yang lebih rumit, mungkin mengandung unsur-unsur yang tidak diukur,. Para wiraniaga mungkin mengabaikan “pekerjaan penganjur” atau jasa penjualan jika mereka terlalu tanggap terhadap kegiatan untuk mencapai sasaran yang membantu mereka untuk memperoleh pendapatan ekstra. Pekerja pabrik dipaksa, lebih diawasi secara ketat, dan lebih besar kemungkinannya untuk hampir melkukan pekerjaan dimana perangsang dapat diperhitungkan hampir seluruh tugas. Akan tetapi semua perangsang memiliki bahaya dalam membuat berat sebelah prestasi kerja.

### **2.1.3.7 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut: (Kasmir, 2016: 189-193).

### 1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaannya. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka semakin akan dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dengan benar. Sesuai dengan yang telah ditetapkan artinya apabila karyawan memiliki kemampuan yang lebih maka akan meningkatkan kinerja yang baik begitupun sebaliknya apabila kemampuan karyawan kurang maka akan memberikan hasil kerja yang kurang baik. Yang pada akhirnya bahwa kemampuan dan keahlian memengaruhi kinerja karyawan.

### 2. Pengetahuan

Pengetahuan yang dimaksud disini adalah kemampuan pekerjaan. Seseorang yang mengetahui banyak hal tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik begitupun sebaliknya. Artinya bahwa dengan pengetahuan tentang pekerjaan dapat memberikan kemudahan saat melakukan pekerjaan demikian pula sebaliknya.

### 3. Rancangan Kerja

Rancangan kerja yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu perusahaan memiliki rancangan yang baik maka akan memudahkan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika pekerjaan tersebut tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk mengerjakan pekerjaannya. Dengan demikian rancangan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### 4. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang, setiap orang memiliki kepribadian atau karakter berbeda satu sama lain. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara bersungguh-sungguh penuh dengan tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan yang didapatkan baik demikian sebaliknya. Artinya bahwa kepribadian atau karakter akan memengaruhi kinerja.

#### 5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya (dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan merangsang baik dari dalam maupun dari luar sehingga menghasilkan kinerja yang baik demikian pula sebaliknya. Sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi memengaruhi kinerja karyawan.

#### 6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh: perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Demikian pula jika perilaku pemimpin yang tidak

menyenangkan, tidak mengayomi, tidak mendidik dan tidak membimbing akan menurunkan kinerja karyawannya. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh : Gaya atau sikap seseorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya kepemimpinannya yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter atau demokratis, dengan alasan tertentu. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin dapat memengaruhi kinerja karyawan.

#### 8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma berlaku dan dimiliki oleh sesuatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan memengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi.

#### 9. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan sesuatu pekerjaan. Jika

karyawan merasa senang atau gembira atau suka bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian sebaliknya jika seseorang tidak senang atau tidak gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.

#### 10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat kerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memeberikan ketenangan, maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan memengaruhinya dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memengaruh kinerja seseorang.

#### 11. Loyalitas

Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja bersungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan yang tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaan kepada

pihak lain. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan memengaruhi kinerja karyawan.

## 12. Komitmen

Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen dapat merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen memengaruhi kinerja karyawan.

## 13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara bersungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini berupa waktu, misalnya masuk kerja tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memengaruhi kinerja.

### **2.1.3.8 Indikator Kinerja karyawan**

Terdapat dimensi dan sembilan indikator kinerja sebagai berikut: (Afandi, 2018: 89).

1. Dimensi hasil kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
  - a. Kualitas hasil kerja
  - b. Kuantitas hasil kerja

- c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas
2. Perilaku kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
    - a. Disiplin kerja
    - b. Inisiatif
    - c. ketelitian
  3. Sifat pribadi yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
    - a. Kepemimpinan
    - b. Kejujuran
    - c. Kreativitas

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan suatu sumber yang dijadikan acuan dalam melakukan penelitian. Penelitian terdahulu yang digunakan berasal dari jurnal dan skripsi dengan melihat hasil penelitiannya dan akan dibandingkan dengan penelitian selanjutnya dengan menganalisa berdasarkan keadaan dan waktu yang berbeda, adapun ringkasan penelitian terdahulu akan dijelaskan pada tabel dibawah ini :

1. Penelitian oleh Ray Polakitan, Greis M. Sendow, Genita G. Lumintang (2016). Judul penelitian pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Wahana Tata Manado. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian adalah 1). Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Wahana Tata manado. 2). Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Wahana Tata Manado. 3). Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Wahana Tata Manado. 4). Kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Wahana Tata Manado.

2. Penelitian oleh Ihsan kasnul Faraby (2018). Judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan. Metode yang digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian adalah Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada PT. Gapura Angkasa di Bandara International Sultan Hasanuddin Makassar. Mempunyai arti positif yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Gapura Angkasa di Bandara International Sultan Hasanuddin Makassar. Dapat dijelaskan bahwa apabila dengan adanya peningkatan gaya kepemimpinan dan variabel lainnya konstan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada PT. Gapura Angkasa di Bandara Inter-national Sultan Hasanuddin Makassar. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa 1). lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada PT. Gapura Angkasa di Ban-dara International Sultan Hasanuddin Makassar. Memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja ber-pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Gapura Angkasa di Bandara



International Sultan Hasanuddin Makassar. Hal tersebut dapat dijelaskan apabila terjadi peningkatan lingkungan kerja dan variabel bebas lainnya konstan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada PT. Gapura Angkasa di Bandara International Sultan Hasanuddin Makassar. 2). Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada PT. Gapura Angkasa di Bandara International Sultan Hasanuddin Makassar. Memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Gapura Angkasa di Bandara International Sultan Hasanuddin Makassar. Hal tersebut dapat dijelaskan apabila terjadi peningkatan motivasi dan variabel bebas lainnya konstan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada PT. Gapura Angkasa di Bandara International Sultan Hasanuddin Makassar. Kontribusi Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap Kinerja pegawai pada PT. Gapura Angkasa di Bandara International Sultan Hasanuddin Makassar.

3. Penelitian oleh Sabaruddin, Marisa (2018). Judul penelitian pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin terhadap kinerja pegawai kantor UPTP balai peningkatan produktivitas kendari. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda . hasil penelitian adalah  
1). Indikator kepemimpinan yang meliputi: penetapan standar kerja yang jelas, membantu pegawai yang kesulitan ketika bekerja, menginginkan hasil yang optimal tanpa adanya hambatan, dan selalu memberikan

penjelasan tentang tugas yang akan diserahkan oleh bawahan. Dengan indikator tersebut dihasilkan kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2). Indikator yang digunakan untuk mengukur lingkungan kerja adalah suasana kerja yang nyaman dan fasilitas kerja yang lengkap. Dengan indikator tersebut dihasilkan kesimpulan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3). Indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin adalah menerima kelonggaran waktu tiga kali dalam satu periode kerja, masuk kerja tepat waktu, selalu menaati peraturan kantor, mengerjakan tiga laporan dalam satu hari kerja, dan jarak tempat tinggal dengan kantor dekat. Dengan indikator tersebut dihasilkan kesimpulan bahwa variabel disiplin berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Penelitian oleh Suci Permata Sari, Rizky Natassia, Yola Malinda (2017). Judul penelitian pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT BPR LPN Sungai Rumbai Dharmasraya. Metode yang digunakan adalah analisis induktif, uji analisis jalur dan uji hipotesis. Hasil penelitian adalah 1). variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR LPN Sungai Rumbai Dharmasraya. 2). Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR LPN Sungai Rumbai Dharmasraya. 3). Variabel

disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR LPN Sungai Rumbai Dharmasraya.

5. Penelitian oleh Budi Cahyadi (2019). Judul penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dalam perspektif islam studi kasus (PT ASYKI). Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian adalah dari persamaan regresi dapat diketahui bahwa dari hasil pengujian nilai F hitung sebesar 525,903 dengan signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_1$  diterima yang artinya bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT ASYKI.
6. Penelitian oleh Ni Putu Rista Kusumadewi, I Nengah Sudja, I Wayan sujana (2018). Judul penelitian the influence of leadership style, work environment on job satisfaction and employee performance at PT Kharisma Multi lintas Cemerlang. Metode yang digunakan adalah menggunakan model persamaan structural berdasarkan analisis varian yang dikenal sebagai Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian adalah 1). Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kharisma Multi Lintas Cemerlang. 2). Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kharisma Multi Lintas Cemerlang. 3). Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Kharisma Multi Lintas Cemerlang. 4). Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Kharisma Multi Lintas Cemerlang. 5).

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kharisma Multi Lintas Cemerlang.

7. Penelitian oleh Teddi Candra, Priyono (2016). Judul penelitian *The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance (Studies in the School of SMPN 10 Surabaya)*. Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis statistik analisis Linear menggunakan multiple inferential, dan menguji hipotesis (uji-F dan uji-t). hasil penelitian adalah 1). Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 2). Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 3). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 4). Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

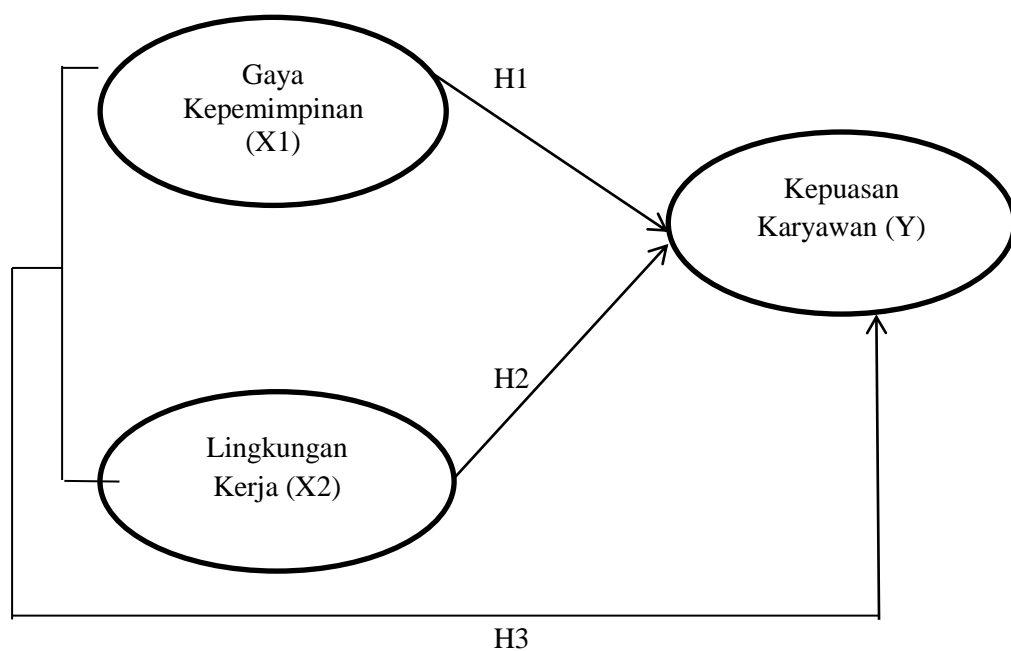
**Tabel 2.1** Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
1	Ray Polakitan, Greis M. sendow, Genita G. Lumintang (2016)	Pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Wahana Tata Manado	analisis regresi linier berganda	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Ichsan Kasnul Faraby (2018)	Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	analisis regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Sabaruddin, Marissa (2018)	Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin terhadap kinerja pegawai kantor UPTP balai peningkatan produktifitas Kendari	analisis regresi linier berganda	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
4	Budi cahyadi (2019)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dalam perspektif islam studi kasus (PT ASYKI)	analisis regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Teddy Chandra, Priyono (2016)	The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance	Analisis regresi linier berganda dan uji hipotesis	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan teori yang dikemukakan diatas, maka pengembangan kerangka berpikir dapat dilihat seperti gambar di bawah ini :

**Gambar 2.1**  
kerangka Teoritis



### 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah dugaan sementara yang kebenarannya masih harus dilakukan pengujian. Hipotesis ini dimaksudkan untuk memberi arah bagi analisis penelitian. Berdasarkan rumusan masalah, lan-dasan teori dan kerangka konseptual yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 :Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

- H2 :Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H3 :Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Desain Penelitian**

Desain atau rancangan penelitian merupakan cetak biru bagi peneliti. Oleh karena itu, desain ini perlu disusun terlebih dahulu sebelum peneliti melaksanakan penelitian. Pada umumnya, desain penelitian ditempatkan pada awal bab atau materi tentang “metode ilmiah” dengan harapan dapat memberikan petunjuk atau arahan yang sistematis kepada peneliti tentang kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, dan bagaimana cara melakukannya (Sanusi, 2014: 13). Dalam penelitian ini menggunakan metode desain penelitian kausalitas, desain kausalitas adalah desain penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab akibat antarvariabel (Sanusi, 2014: 14). Disusun untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab-akibat antar variabel yaitu variabel terikat (kinerja karyawan) dan variabel bebas (gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja).

#### **3.2. Operasional Variabel**

Operasional variabel merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini penulis menggunakan dua jenis variabel yang ditinjau dari aspek hubungan antar



variabel yang digunakan untuk meneliti yaitu variabel dependen dan variabel independen. Kinerja karyawan digunakan sebagai variabel dependen sedangkan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja digunakan sebagai variabel independen.

### **3.2.1 Variabel Dependen**

Variabel dependen sering disebut sebagai variabel *output*, kriteria, konsekuensi. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono 2012: 39). Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen, dalam penelitian ini terdapat satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y);

### **3.2.2 Variabel Independen**

Variabel independen ini sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *predictor*, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas, variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi yang menjadi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2012: 39). Variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan (X1) dan lingkungan kerja (X2).

**Tabel 3.1** Variabel Penelitian dan Devinisi Operasional

<b>Variabel penelitian</b>	<b>Definisi Operasional</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
Gaya kepemimpinan (X1)	Gaya kepemimpinan adalah penilaian karyawan terhadap atasannya dalam memeng- aruhi karyawan untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan (Winarno, 2011: 72)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perbaikan kinerja</li> <li>2. Mengilhamkan visi bersama</li> <li>3. Memberdayakan bawahan</li> <li>4. Menjadi teladan</li> <li>5. Dan membesar- kan hati bawahan</li> </ol>	<i>Likert</i>
Lingkungan kerja (X2)	Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja /karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dalam melaksa- nakan pekerja-annya sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal (Afandi, 2018: 65)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lampu penerangan tempat kerja</li> <li>2. Bunyi Mesin pabrik, bengkel</li> <li>3. Suhu udara</li> <li>4. Kelembaban Udara</li> </ol>	<i>Likert</i>
Kinerja karyawan (Y)	Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempu rnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Afandi, 2018: 84).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas hasil kerja</li> <li>2. Kuantitas hasil kerja</li> <li>3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas</li> <li>4. Disiplin kerja</li> <li>5. Ketelitian</li> <li>6. Kejujuran</li> <li>7. kreativitas</li> </ol>	<i>Likert</i>

### **3.3 Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang ada menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Jadi, kumpulan elemen itu menunjukkan jumlah, sedangkan ciri-ciri tertentu menunjukkan karakteristik dari dari kumpulan itu (Sanusi, 2014: 87). Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah 128 sesuai dengan jumlah karyawan yang bekerja di PT Bahtera Bahari *Shipyards* (BBS).

#### **3.3.2 Sampel**

Teknik pengambilan sampel (*sampling*) adalah cara peneliti mengambil sampel atau contoh yang refresentatif dari polulasi yang tersedia. Cara mengambil sampel dari populasi dapat dilakukan dengan memperhatikan unsur peluang atau tidak. Jika dalam proses mengambil sampel memperhatikan unsur peluang, tipe sampling disebut sampling peluang (*probability sampling*) atau dengan cara pengambilan secara acak. Jika dalam proses pengambilan sampel tidak memperhatikan unsur peluang, tipe sampling disebut sampling non peluang (*non probability sampling*) (Sanusi, 2014: 88). Teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh yaitu menggunakan jumlah populasi yang ada untuk dijadikan sampel Berdasarkan jumlah populasi yang telah ditentukan sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 128 responden.

### **3.4. Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.4.1 Jenis dan sumber Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder, definisi dari kedua jenis data tersebut sebagai berikut :

1. Data primer adalah data yang pertama kali dicatat dan dikumpulkan oleh peneliti. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, data primer yang digunakan adalah hasil dari pengisian kuisioner yang disebarkan kepada responden.
2. Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder yang digunakan peneliti adalah jurnal-jurnal penelitian yang telah dipublikasikan serta berbagai buku teks sumber daya manusia sebagai referensi.

#### **3.4.2 Metode Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data (Sugiyono, 2012: 224). Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Teknik Observasi

Merupakan salah satu teknik pengumpulan data dimana peneliti mengadakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap objek yang diteliti, baik dalam situasi buatan yang secara khusus diadakan (laboratorium) maupun dalam situasi alamiah atau sebenarnya (lapangan)

## 2. Teknik Wawancara

Merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab, baik secara langsung maupun tidak langsung secara bertatap muka dengan sumber data.

## 3. Teknik Kueioner

Merupakan salah satu teknik pengumpulan data dalam bentuk pengajuan pertanyaan tertulis maupun sebuah daftar pertanyaan yang sudah dipersiapkan sebelumnya, dan harus di isi oleh responden.

Dalam pengukuran variabel tersebut digunakan skala *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan sejumlah statement dengan skala 5: (Sugiyono, 2012: 93).

**Tabel 3.2** Skala *Likert*

<b>Skala likert</b>	<b>Kode</b>	<b>Nilai</b>
Sangat setuju	SS	5
Setuju	S	4
Netral	N	3
Tidak setuju	TS	2
Sangat tidak setuju	STS	1

### 3.5 Metode Analisis Data

#### 3.5.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang menjelaskan suatu data yang telah dikumpulkan dan diringkas pada aspek-aspek penting berkaitan dengan data tersebut. Biasanya meliputi gambaran atau mendeskripsikan hal-hal sebagai berikut dari suatu data mean, median, modus, range, varian, frekuensi, nilai maksimum, nilai minimum, dan standar deviasi. Statistik deskriptif ini biasanya meliputi kegiatan berupa penyajian data yang berupa grafik dan tabel ( wibowo 2012: 24)

#### 3.5.2 Uji Kualitas Data

Dalam mempermudah pengujian kualitas data yaitu pengujian validitas dan reliabilitas butir-butir pertanyaan penelitian, pembentukan garis regresi beserta pengujian hipotesis penelitian penggunaan alat bantu SPSS.

##### 3.5.2.1 Uji Validitas

Validitas adalah uji yang dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur itu mampu mengukur apa yang hendak di ukur. Validitas meunjukkan sejauh mana perbedaan yang didapatkan melalui alat pengukur mencerminkan perbedaan yang sesungguhnya diantara responden yang diteliti. Dalam penelitian ini rumus yang digunakan untuk mencari nilai korelasi adalah korelasi *pearson product moment*

$$r_{ix} = \frac{n \sum ix - (\sum i)(\sum x)}{\sqrt{[n \sum i^2 - (\sum i)^2] [n \sum x^2 - (\sum x)^2]}}$$

**Rumus 3.1** Korelasi *pearson product*

moment

**Sumber :** (Wibowo, 2012:37)

**Keterangan :**

$r_{ix}$  : koefisien korelasi

$i$  : skor item

$x$  : skor total dari  $x$

$n$  : jumlah banyaknya subjek

Nilai uji akan dibuktikan dengan menggunakan uji dua sisi pada taraf signifikansi 0,05 (SPSS akan secara otomatis menggunakan nilai ini). Kriteria diterima atau tidaknya suatu data valid atau tidak jika :

1. Jika  $r$  hitung  $\geq r$  table (uji dua sisi dengan sig 0,050) maka item-item pada pernyataan dinyatakan berkorelasi signifikan terhadap skor total item tersebut, maka item tersebut dinyatakan valid.
2. Jika  $r$  hitung  $< r$  tabel (uji dua sisi dengan sig 0,050) maka item-item pada pertanyaan dinyatakan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total item tersebut, maka item dinyatakan tidak valid

**Tabel 3.3** Tingkat Validitas

<b>Interval Koefisien Korelasi</b>	<b>Tingkat Hubungan</b>
0,80-1,000	Sangat kuat
0,60-0,799	Kuat
0,40-0,599	Cukup kuat
0,20-0,399	Rendah
0,00-0,199	Sangat rendah

**Sumber:** (Wibowo, 2012:36)

### 3.5.2.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas pada dasarnya adalah sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya (Sugiyono, 2012:130). Alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas apabila instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama, yang berarti bahwa reliabilitas berhubungan dengan konsistensi dan akurat atau ketepatan.

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011:47). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

a. *Repeated Measure* (Pengukuran Ulang)

Seseorang diberikan pertanyaan yang sama dalam waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.

b. *One Shot* (Pengukuran Sekali Saja)

Pengukuran dilakukan hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji *statistic Cronbach Alpha* (). Suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* jika menggunakan nilai *cronbach Alpha* > 60



### 3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Analisis regresi linear berganda harus memenuhi asumsi klasik. Hal ini berkaitan dengan keterkaitan variabel prediktor dalam menjelaskan yang diprediksi (Wibowo, 2012: 61).

#### 3.5.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Variabel regresi yang baik adalah memiliki distribusi dan normal atau penyebaran data statistik pada sumbu diagonal dari grafik distribusi normal (Wibowo, 2012: 61). Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan histogram regression residual yang sudah distandarkan, analisis chi square dan juga menggunakan nilai Kolmogorov-smirnov. Kurva nilai residual terstandarisasi dikatakan normal jika: nilai Kolmogorov-smirnov  $Z < Z$  tabel ; atau menggunakan nilai probability sig (2 tailed)  $> \alpha$  ; sig  $> 0,05$ . Persamaan untuk mencari nilai Kolmogorov adalah sebagai berikut

$$D_n = \sup |F_n(x) - F_x|$$

**Rumus 3.2** Uji Kolmogorov Smirnov

**Sumber :** Sugianto (2012 : 14)

**Keterangan :**

$D_n$  : Nilai Kolmogorov

Sup : Supreme

$F_n(x)$  : Probabilitas empiris

$F_x$  : Probabilitas teoritis

Pengujian normalitas dengan metode Kolmogorov smirnov menggunakan nilai asymp. Sig jika nilai asymp sig lebih besar dari 0,05 maka distribusi data adalah normal. Jika nilai asymp sig lebih kecil dari 0,05 maka distribusi data adalah tidak normal. Nilai Kolmogorov hitung juga bias dibandingkan dengan nilai Kolmogorov tabel dengan kaidah :

1. Jika nilai Kolmogorov hitung  $\leq$  nilai Kolmogorov tabel, maka data berdistribusi normal.
2. Jika nilai Kolmogorov hitung  $>$  nilai Kolmogorov tabel, maka data berdistribusi tidak normal.

### 3.5.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah ada korelasi yang sempurna antara variabel bebas yang satu dengan yang lainnya (Sanusi, 2017: 142). Pendeteksian terhadap Multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat *variance inflating factor* (VIF) dari hasil analisis regresi. Jika nilai VIF besar dari 10, maka terdapat multikolinearitas yang tinggi. Nilai VIF dapat diperoleh dengan rumus berikut :

$$\text{VIF} = \frac{1}{1-r^2}$$

**Rumus 3.3** *Variance inflating factor*

**Sumber :** Sugianto (2012: 20)

**Keterangan :**

VIF : variance inflating factor

$R^2$  : koefisien determinasi

### 3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini diperlukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual pada pengamatan regresi tersebut. Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode *scatterplot* dan *glejser* atau uji *park glejser* dengan cara mengkolerasikan nilai absolut residualnya dengan masing-masing variabel independen. Jika jika hasil probabilitasnya memiliki nilai signifikan lebih besar dari nilai alphanya (0,05), maka model tidak mengalami heteroskedastisitas (Wibowo, 2012: 87).

### 3.5.4 Uji Pengaruh

#### 3.5.4.1 Uji Regresi linier Berganda

Model regresi linier berganda dengan sendirinya menyatakan suatu bentuk hubungan linier antara dua atau lebih variabel independen dengan dependennya. Dalam penggunaan analisis ini beberapa hal yang dapat dibuktikan adalah bentuk dan arah hubungan yang terjadi anatara variabel independen dan variabel dependen, serta dapat mengetahui nilai estimasi atau prediksi nilai dari masing-masing nilai variabel indepen dan dependennya jika suatu kondisi terjadi. Kondisi tersebut adalah naik turunnya nilai masing-masing variabel independen itu sendiri yang disajikan dalam model regresi (Wibowo, 2012: 126).

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

**Rumus 3.4** Regresi Linier Berganda

**Sumber :** (Wibowo, 2012: 127).

**Keterangan:**

Y = Variabel terikat

a = Nilai konstanta

b1,b2 = Koefisien regresi

X1 = Variabel bebas pertama

X2 = Variabel bebas kedua

**3.5.4.2 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Analisis ini digunakan dalam hubungannya untuk mengetahui jumlah atau persentase sumbangan pengaruh variabel bebas dalam model regresi yang secara serentak atau bersama-sama memberikan pengaruh terhadap variabel terikat. Koefisien angka yang ditunjukkan memperlihatkan sejauh mana model yang terbentuk dapat menjelaskan kondisi yang sebenarnya. Koefisien tersebut dapat diartikan sebagai besaran proporsi atau persentase keamanan Y (Variabel terikat) yang diterangkan oleh X variabel bebas (Wibowo, 2012: 135).

Setiap tambahan satu variabel independen, maka  $R^2$  pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *adjusted*  $R^2$  pada saat mengevaluasi mana model regresi yang baik. Tidak seperti  $R^2$ , nilai *adjusted*  $R^2$  dapat naik atau turun apabila ditambah satu variabel independen kedalam model (Ghazali, 2013: 97).

### 3.5.5 Uji Hipotesis

#### 3.5.5.1 Uji T (Uji Parsial)

Uji T digunakan untuk mengukur apakah dalam model regresri variabel bebas secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat.

( Priyatno, 2012: 52).

Rumusnya adalah :

$$t_{\text{hitung}} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

**Rumus 3.5 Uji T**

**Sumber :** (Sugiyono, 2012: 184).

**Keterangan :**

t = nilai  $t_{\text{hitung}}$  yang selanjutnya dikonnsultasikan dengan  $t_{\text{tabel}}$

r = korelasi parsial yang ditemukan

n = jumlah sampel

Nilai t hitung ini akan dibandingkan dengan t tabel dengan taraf kesalahan tertentu. Kaidah dalam uji ini adalah

1. Ho diterima dan Ha ditolak jika  $t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$
2. Ho ditolak dan Ha diterima jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$

#### 3.5.5.2 Uji F (Uji Simlutan)

Uji F ini digunakan untuk mengukur apakah variabel bebas secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (priyatno, 2012: 51).

$$F = \frac{(K-1) \text{MSR}}{(n-K) \text{MSE}}$$

**Rumus 3.6 Uji F**

### Keterangan

F : Besarnya F hitung

N : Jumlah Sampel

K : Jumlah Variabel

Nilai f hitung ini akan dibandingkan dengan nilai f tabel dengan dk pembilang (m-1) dan dk (N-1). Kaidah yang digunakan dalam uji ini adalah:

1. Ho diterima dan Ha ditolak jika  $f \text{ hitung} \leq f \text{ table}$
2. Ho ditolak dan Ha diterima jika  $f \text{ hitung} > f \text{ table}$

### 3.6 lokasi dan Jadwal Penelitian

#### 3.6.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah PT. Bahtera Bahari *Shipyards* yang bertempat di Jl. Patimura No. 1, Kabil, Nongsa, Kota Batam, Provinsi kepulauan Riau.

#### 3.6.2 Jadwal Penelitian

Jadwal penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.4** Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Bulan dan Minggu																		
		april			mei				juni				Juli				Agustus			
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengahuan judul	■	■	■																
2	Pencarian data awal				■	■	■	■												
3	Penyusunan penelitian								■	■	■	■								
4	Pembagian kuesuoner												■	■	■	■				
5	Bimbingan penelitian	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Penyelesaian skripsi																■	■	■	■