

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi menjadi tempat orang-orang berkumpul secara berkelanjutan untuk mengembangkan kemampuan dalam merancang sebuah hasil yang diinginkan. Di organisasi tersebut, pola pikir baru sudah mengalami perluasan, lalu dirawat dan apresiasi kolektifnya akan terbebaskan, serta secara bertahap mereka akan belajar mencermatinya secara bersama-sama. Sebenarnya organisasi sebagai wujud kerja sama antar individu dan sebagai tahap menggabungkan pekerjaan atau kegiatan kerja sama demi memperoleh tujuan yang sudah terancang. Organisasi berdiri sendiri karena terdiri atas bagian yang berisikan bermacam entitas, misalnya keluarga, pemerintah, maupun organisasi lain (Senge, 1990).

Karyawan merupakan unsur yang paling penting selama menetapkan kemajuan atau kemunduran suatu perusahaan. Guna memperoleh tujuan perusahaan, tentu memerlukan pekerja yang berdasar pada syarat yang dibutuhkan perusahaan dan bisa melaksanakan tugas maupun tanggung jawab yang sudah dirancang oleh perusahaan. Optimalisasi sumber daya manusia (SDM) dijadikan prioritas utama bagi organisasi guna memaksimalkan kinerjanya mengingat SDM berperan krusial dan menjadi kunci untuk

mendapat kinerja terbaik. Supaya suatu perusahaan dapat berperan efektif berdasar pada tujuannya, tentu kinerja pegawai yang baik sangat dibutuhkan demi kelangsungan hidup perusahaan tersebut.

Masing-masing perusahaan acap berupaya memaksimalkan kinerja pegawai mereka agar tujuannya bisa diperoleh. Pegawai yang berprestasi, yaitu pegawai yang diharapkan oleh tiap perusahaan agar bisa memberi hasil optimal untuk memperoleh tujuan perusahaan. Selain itu, pegawai berprestasi bisa berkekrativitas dan menunjang proses memajukan perusahaan, maka karyawan yang berprestasi tentu akan mempermudah tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

Kinerja sebagai hasil bekerja secara mutu dan jumlah yang diperoleh seseorang selama melaksanakan tugas berdasar pada pertanggungjawaban yang ia dapat (Mangkunegara, 2006). Kompetensi pegawai tergambar melalui prestasi kerja. Kinerja yang baik merupakan kinerja yang maksimal. Kinerja seorang pegawai sebagai modal penting bagi perusahaan guna memperoleh tujuan, sehingga pegawai harus mendapat perhatian dari pimpinan perusahaan (Suwati, 2013).

Faktor yang bisa memengaruhi kinerja seorang karyawan, yaitu kepemimpinan. Kepemimpinan berperan krusial bagi peningkatan kinerja karyawan sebab efektifnya kepemimpinan dapat memberi arahan ke upaya seseorang karyawan untuk memperoleh tujuan organisasi. Artinya pemimpin

yang baik harus mampu mengarahkan dan memberi petunjuk, mampu memberikan motivasi kepada bawahan, mampu berkomunikasi kepada karyawan dengan baik, membantu memberikan solusi pada karyawan ketika terjadi permasalahan yang mengganggu pekerjaan mereka, serta mempunyai kompetensi yang baik pada tahap penentuan keputusan (Siagian, 2002).

Wahjosumidjo (1987) menuturkan bila kepemimpinan sebenarnya merupakan sesuatu yang lekat pada diri pemimpin berwujud sifat tertentu, meliputi personalitas, kompetensi, dan kesediaan. Kepemimpinan pun menjadi serangkaian aktivitas yang tidak bisa terpisahkan dengan kedudukan dan gaya maupun perilaku pemimpin tersebut. Kepemimpin merupakan proses antarhubungan atau interaksi pengikut, pemimpin, dan kondisi.

Selain kepemimpinan, lingkungan kerja pun berperan sebagai faktor yang bisa memengaruhi kinerja seorang pegawai. Lingkungan kerja amat memengaruhi efektivitas kerja dan orientasi. Atas dasar itulah, lingkungan kerja akan memberi suasana baru yang berpengaruh bagi keberhasilan tugas maupun pekerjaan. Suatu lingkungan kerja dianggap baik bila manusia mampu melaksanakan aktivitasnya dengan rasa aman, sehat, penuh kenyamanan, maupun maksimal.

Sedarmayanti (2011) menyebut bila lingkungan kerja fisik sebagai keseluruhan kondisi berupa fisik di sekitar tempat bekerja, yang bisa memengaruhi pegawai secara langsung atau tidak langsung. Lingkungan kerja

nonfisik merupakan keseluruhan kondisi yang terkait dengan hubungan kerja, termasuk hubungan dengan rekan kerja, pimpinan, atau bawahan.

Atas dasar itulah, bisa disebut bila kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik maupun nonfisik berhubungan bagi kinerja pegawai. Selama memotivasi dan mengarahkan kelompok manusia diharuskan ada bentuk kepemimpinan yang berdasar pada kondisi di suatu perusahaan. Selain kepemimpinan yang masih ada kesesuaian, situasi lingkungan kerja yang baik dan nyaman pun bisa memengaruhi perilaku pegawai untuk lebih bersemangat selama bekerja. Kepemimpinan dan lingkungan kerja yang baik bisa mengoptimalkan kinerja pegawai mampu membantu organisasi itu dalam mencapai tujuannya.

Koperasi merupakan organisasi ekonomi rakyat yang bersifat sosial dengan anggota terdiri atas orang atau lembaga hukum koperasi sebagai manajemen ekonomi yang dijadikan usaha bersama berdasar asas kekeluargaan (Pasal 3 UU Nomor 12 Tahun 1967). Pada definisi lainnya, yaitu Pasal 1 UU Nomor 25 Tahun 1992 mengenai perkoperasian, memperjelas bila maksud dari koperasi sebagai badan usaha dengan anggota orang-orang atau lembaga hukum koperasi dengan dasar kegiatan berdasar pada prinsip koperasi dan menjadi gerakan di sektor perekonomian masyarakat sesuai prinsip kekeluargaan.

Keberadaan koperasi KPRI Bhakti Praja Provinsi Jawa Tengah dalam 4 tahun terakhir dari tahun 2016 – 2020 memperlihatkan perkembangan dalam kinerjanya yang ditandai dengan semakin meningkatnya jumlah anggota, meningkatnya jenis usaha, peningkatan pendapatan dan SHU, serta peningkatan jumlah aset. Peningkatan kinerja koperasi itu, selain adanya jalinan kerja sama dan komunikasi yang baik antara pengurus, pengawas dan pengelola dan anggota secara professional, pun karena dibangun dan dilaksanakannya sistem manajemen Koperasi KPRI Bhakti Praja secara profesional dan proporsional dengan mendasarkan asas perkoperasian di Indonesia.

Tabel 1.1

Data Izin, Izin Sakit dan Keterlambatan Karyawan Koperasi Bhakti

Praja Tahun 2016 - 2020

Tahun	Jumlah Karyawan	Izin	Presentase (%)	Izin Sakit	Presentase (%)	Keterlambatan	Presentase (%)
2016	36	5	13.88	9	25	4	11.11
2017	36	7	19.44	11	30.55	5	13.88
2018	36	8	22.22	12	33.33	12	33.33
2019	36	16	44.44	15	41.66	6	16.66
2020	36	28	77.77	28	77.77	15	41.66
Jumlah	36	64	100.00	65	100.00	42	100.00

Sumber: Buku Tahunan Koperasi Bhakti Praja 2016-2020

Berdasarkan data yang didapat dari Koperasi Bhakti Praja 4 tahun terakhir ada kecenderungan peningkatan jumlah izin, izin sakit, dan keterlambatan setiap tahunnya. Indikator yang diukur meliputi izin keperluan yang bersifat darurat, izin sakit seperti dirawat dan mendapatkan surat sakit dari dokter dan keterlambatan seperti macet. Peningkatan mulai melonjak pada tahun 2017 izin yaitu sebanyak 19.44% meningkat 5.56%, izin sakit meningkat 5.55% dari 25% dan keterlambatan 2.77 dari 11.11%. Pada tahun 2020 terjadi peningkatan tertinggi dalam segala aspek izin 28 orang presentase 77.77%, izin sakit 28 orang presentase 77.77% dan keterlambatan 41.66% hal ini terjadi karena adanya varian virus COVID dan tidak ada system WFH (Work From Home).

Peningkatan ini memperlihatkan tingkat kehadiran, kedisiplinan kerja, dan pertanggung jawaban. Atas dasar itulah, sebaiknya Koperasi Bhakti Praja harus lebih memperketat peraturan tentang kedisiplinan agar keterlambatan menurun dan juga kemungkinan adanya stres di tempat kerja berakibat buruk bagi perusahaan maupun bagi individu, sebagai contoh karyawan yang stres bisa mengalami sakit. Atas dasar itulah, dibutuhkan kerja sama antara dua pihak guna menuntaskan permasalahan itu, sebab apabila karyawan mengalami stres dapat mengakibatkan penurunan prestasi kerja.

Berikut ini data mengenai penilaian kinerja Koperasi Bhakti Praja pada tahun 2016 – 2020:

Data di bawah menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan Koperasi Bhakti Praja selama 4 tahun terakhir masih terdapat penilaian kinerja karyawan dalam kategori yang buruk. Jika terus diabaikan maka akan berakibat buruk bagi pegawai maupun bagi perusahaan tersebut, seperti target yang tidak terpenuhi.

Tabel 1.2

Data Penilaian Kinerja Karyawan Koperasi Bhakti Praja Tahun 2016 -2020

Tahun	Jumlah Pegawai/Orang	Kriteria/ Orang (%)			
		Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Buruk
2016	36	9	9	9	9
2017	36	9	8	9	10
2018	36	8	8	9	11
2019	36	8	8	11	9
2020	36	7	9	9	11

Sumber: Buku Tahunan Koperasi Bhakti Praja 2016-2020

Berdasarkan hasil wawancara dan survey menunjukkan bahwa sebagian besar responden pada tabel diatas, indikator yang diukur meliputi pencapaian target setiap karyawan, ketepatan waktu dalam bekerja, dan penilaian dari bagian SDM terhadap tingkat kualitas dan kuantitas karyawan, serta pelanggaran kerja yang dilakukan oleh karyawan seperti : tidak masuk kerja tanpa keterangan yang sah, datang kerja terlambat dan pengarahannya yang diabaikan. Indikator ini Baik. Hasil Wawancara diketahui hasil penilaian kinerja karyawan pada Koperasi Bhakti Praja Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2016 penilaian sangat baik, baik, cukup baik dan buruk sebanyak 25%

dari total karyawan sebanyak 9 orang dibandingkan pada tahun 2017 peningaktan terjadi dalam penilaian buruk 10 orang meningkat 7.77%, dibandingkan pada tahun 2018 kriteria sangat baik dan baik menurun menjadi 8 orang presentase 22.22%. Pada tahun 2020 kriteria sangat baik 7 orang menurun, baik meningkat 9 orang, cukup baik menurun 9 orang dan buruk meningkat 11 orang.

Dari data tersebut menunjukkan bahwa meskipun hampir seluruh karyawan memiliki kategori kerja cukup baik dan hanya kelompok kecil karyawan yang berada pada kategori sangat baik, akan tetapi kenaikan presentase penilaian kenirja terbanyak sangat buruk, dengan cukup baik dan baik yang mengalami fluktuasi yang tidak terlalu banyak. hal ini mengindikasikan terjadinya penurunan kinerja karyawan dalam bekerja. Agar tidak mengalami penurunan kinerja pada perusahaan harus diimbangi dengan kepemimpinan yang baik dan lingkungan kerja yang nyaman.

Pada lingkungan kerja fisik ditemukan beberapa inventaris kantor yang kondisinya tidak baik seperti AC, LCD/Proyektor dan televisi yang tidak layak. Hal ini dapat menurunkan kinerja karyawan karena karyawan merasa tidak nyaman saat bekerja akibat lingkungan kerja yang kurang mendukung. Terutama, kondisi AC yang tidak baik seperti suhu AC rendah sehingga mengganggu kenyamanan dan kesehatan karyawan dalam bekerja.

Pada lingkungan kerja non fisik dapat disimpulkan bahwa suasana kerja kurang baik karena hubungan kerja antara atasan dan bawahan tidak baik kurangnya interaksi antara pimpinan dan bawahan sehingga mengakibatkan tidak adanya rasa kekeluargaan kerja sama dalam bekerja. Selain itu, hubungan kerja antar sesama rekan kerja juga tidak memiliki komunikasi yang baik sehingga cenderung individualis. Dilihat dari sisi geografis, lingkungan kerja di Koperasi Bhakti Praja dianggap sudah cukup strategis.

Berdasarkan wawancara dan latar belakang diatas, faktor kepemimpinan dan Lingkungan kerja fisik dan non fisik diduga mempunyai pengaruh positif terhadap tingkat pencapaian kinerja karyawan. Hal tersebut dapat diasumsikan, apabila kepemimpinan tidak baik dan lingkungan kerja yang tidak nyaman akan menghasilkan karyawan yang rendah. Begitupula sebaliknya, apabila kepemimpinan yang baik dan lingkungan kerja yang nyaman akan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi.

Komponen-komponen penilaian kinerja karyawan Koperasi Bhakti Praja Provinsi Jawa Tengah, yakni:

1. Kemauan kerja
2. Inisiatif kerja
3. Kualitas kerja
4. Perilaku

5. Kerjasama jumlah nilai

Berdasarkan penelitian sejenis yang dilakukan oleh Andari (2016) berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Banten*” menyebut bila kepemimpinan maupun lingkungan kerja secara bersamaan memengaruhi positif dan bermakna bagi kinerja. Lalu, berdasar kajian milik Bahagia, Putri, dan Rizdwansyah (2018) berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan*” memperlihatkan bila kepemimpinan dan lingkungan memengaruhi positif dan bermakna, serta secara terpisah maupun simultan bagi kinerja pegawai. Selain itu, berdasar kajian milik Artati (2016) dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati)*” memperlihatkan bila kepemimpinan dan lingkungan kerja memberi pengaruh positif dan bermakna pada kinerja pegawai.

Atas dasar itulah, sesuai pemaparan di atas, peneliti memilih judul kajian, “***Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Bhakti Praja Jawa Tengah.***”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan di latar belakang masalah, permasalahan pada kajian yaitu apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Koperasi Bhakti Praja Provinsi Jawa Tengah, sehingga bisa terumuskan menjadi:

1. Apakah kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan Koperasi Bhakti Praja Jawa Tengah?
2. Apakah lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan Koperasi Bhakti Praja Jawa Tengah?
3. Apakah kepemimpinan dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan Koperasi Bhakti Praja Jawa Tengah?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pemaparan di atas, tujuan kajian ini, guna:

1. Guna menganalisa dan membuktikan kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan Koperasi Bhakti Praja Jawa Tengah.
2. Guna menganalisa dan membuktikan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan Koperasi Bhakti Praja.
3. Guna menganalisa dan membuktikan kepemimpinan dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan Koperasi Bhakti Praja.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kajian ini bermanfaat bagi:

a. Peneliti

Bisa bermanfaat dalam tahap pembelajaran maupun penerapan ilmu pengetahuan, terutama manajemen sumber daya manusia.

b. Perusahaan

Bisa dijadikan sumbangan agar bisa tahu seberapa jauh kepemimpinan maupun lingkungan kerja dan kinerja pegawai sehingga bisa dijadikan pertimbangan selama penyusunan strategi untuk mengoptimalkan kinerja pegawai.

c. Pihak Lain

Bisa menjadi rujukan dan pertimbangan bagi peneliti berikutnya selama menjalankan kajian perihal pengaruh kepemimpinan maupun lingkungan kerja bagi kinerja pegawai.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Stoner (1995) menuturkan bila manajemen sumber daya manusia (MSDM), yaitu pemakaian sumber daya manusia secara produktif agar memperoleh tujuan organisasi dan memuaskan kebutuhan pekerja secara

individual. Stoner (1995) menjelaskan bila akibat berusaha mengaitkan kepentingan organisasi dan pekerjaan, MSDM bukan hanya aktivitas terkait koordinasi sumber daya manusia organisasi. MSDM sebagai kontributor utama bagi kesuksesan organisasi. Atas dasar itulah, bila MSDM tidak efektif bisa menjadi kendala untuk memberi kepuasan bagi karyawan dan kesuksesan organisasi.

Organisasi terdapat bermacam sumber daya sebagai *input* agar bisa berubah menjadi *output* berwujud produk, barang, ataupun jasa. Sumber daya itu, seperti uang atau modal, teknologi untuk mendukung proses produksi, prosedur atau strategi yang dipergunakan untuk operasional, manusia, dan lain-lain. Di antara bermacam sumber daya itu, sumber daya manusia berperan sebagai elemen terpenting (Priyono 2010).

1.5.2 Kinerja Karyawan

1.5.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Gibson (1996) menuturkan bila kinerja sebagai hasil yang dikehendaki seseorang. Kinerja seorang pegawai/karyawan merupakan tingkatan seorang pegawai untuk memperoleh syarat yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Penilaian kinerja secara umum meliputi aspek kualitatif ataupun kuantitatif dari kinerja hasil suatu pekerjaan. Kinerja atau prestasi kerja sebagai hasil bekerja secara jumlah dan mutu yang diperoleh seorang karyawan selama menjalankan tugas berdasar tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2006).

Simanjuntak (2005) menambahkan bila kinerja sebagai tingkatan dalam mencapai hasil dari penerapan tugas tertentu. Ia pun mengartikan kinerja seseorang sebagai tingkat dalam mencapai target yang perlu terlaksana selama kurun waktu tertentu.

1.5.2.2 Pendekatan-Pendekatan Kinerja

Jackson (2006) menyebut bila pendekatan kinerja memiliki 4 pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan Perbandingan (*Comparative Approach*)

a. Ranking langsung (*Ranking*)

Dalam ranking langsung, pimpinan akan menyusun para pemilik jabatan, mulai dari yang paling baik hingga paling buruk, yang kerap berdasar prestasi kerja secara menyeluruh. Rankin seperti ini sekadar sesuai dengan organisasi kecil sebab makin banyaknya pemilik jabatan, maka makin rumit mendapati perbedaan prestasi kerja mereka.

b. Ranking alternatif

Penilai hendak menentukan pekerja terbaik untuk berada di posisi teratas dan pekerja di posisi terburuk, lalu melakukan pemilihan untuk pekerja kedua terbaik maupun terburuk sampai mengisi posisi terakhir.

c. Perbandingan berpasangan (*Paired Comparison*)

Mengikutsertakan perbandingan antarindividu maupun dua orang sesuai standar tunggal agar bisa memastikan siapa yang lebih baik. Rangkaian individu bisa didapat melalui penghitungan berapa banyak individu yang dipilih sebagai yang terbaik untuk satu pasangan.

d. Metode pendistribusian secara paksa (*Forced distribution*)

Dipergunakan agar bisa menjabarkan format penilaian ketika penilai harus membagikan orang yang dinilai ke beberapa kategori prestasi kerja. Penilaian itu kerap mempergunakan beberapa kategori, seperti paling rendah (perwakilan prestasi kerja yang buruk) hingga tingkatan paling tinggi (perwakilan prestasi kerja yang sangat baik).

2. Pendekatan Berdasar pada Sifat (*Attribute Approach*)

a. Skala rating grafik (*Graphic Rating Scale*)

Penilai akan merancang dimensi prestasi kerja yang hendak mereka nilai. Lalu, penilai akan menetapkan kategori penilaian yang hendak dilaksanakan. Kategori penilaian ini mempergunakan angka lima untuk yang terbaik dan yang terburuk akan mendapat angka satu. Selanjutnya, penilai akan menilai kinerja dari individu itu dan tahap akhirnya ialah menjumlahkan nilai tersebut. Individu dengan nilai paling tinggi ialah individu yang berkinerja paling

baik, sedangkan individu dengan nilai paling rendah menjadi individu berkinerja paling buruk.

b. Skala standar campuran (*Mixed standart scale*)

Penilai merancang pertanyaan agar bisa menguji apakah pegawai itu sudah menjalankan tugas dengan baik, lebih dari yang diinginkan atau kurang dari yang diinginkan pimpinan. Pertanyaan itu perlu terkait dengan kesediaan, kepandaian, maupun berhubungan dengan masyarakat. Jika individu itu sudah menjalankan tugas berdasar pada pernyataan itu, maka akan mendapat nilai nol dan bila kurang akan mendapat nilai minus, sedangkan lebih dari yang diinginkan akan mendapat nilai plus. Berikutnya, keseluruhan pernyataan itu akan mendapat tingkatan agar bisa menetapkan nilai. Nilai di masing-masing kategori yang hendak menetapkan tingkatan prestasi kerja dari individu itu.

3. Pendekatan Berdasar Hasil (*Result Approach*) Schuler (1996)

a. Manajemen berdasar target (*Management by objectives*)

Pada prosedur ini, penilai merupakan pihak yang memiliki pengalaman dan berprestasi kerja tinggi, terutama yang bisa meningkatkan strategi sendiri. Teknis dari prosedur ini, yaitu suatu target bisa didapat dengan mengurangi bias dan kendala yang bisa saja menghambat mencapai target. Pelaksanaan penilaian bisa

menggunakan cara sederhana ataupun rumit, ditentukan berdasar kebutuhan target yang hendak didapat. Pimpinan dan pegawai akan bersama-sama mengevaluasi kegagalan yang berpotensi terjadi, lalu menentukan target terbaru yang belum tercapai. Sistem MBO ini kerap memerlukan waktu dua tahun setelah penerapan untuk terlaksana secara efektif.

b. Pendekatan Standar Kinerja

Pendekatan ini menyerupai MBO, tetapi pendekatan ini lebih banyak mempergunakan ukuran langsung, berpenekanan ke uji kinerja. Standar yang dipergunakan, yaitu parameter prestasi kerja yang diinginkan dan prestasi kerja yang tidak biasa dilaksanakan.

c. Pendekatan Indeks langsung

Pendekatan ini menentukan prestasi kerja berdasar karakteristik impersonal objektif, misalnya produktivitas, absensi, maupun keluar masuk pekerja. Ukuran tersebut pun bisa terpecah menjadi ukuran kuantitas yang didapat selama periode tertentu.

4. Pendekatan Berdasar pada Perilaku (*Behavioral Approach*) (Schuler, 1996)

a. Kejadian kritis (*Critical incident*)

Metode ini membutuhkan kecermatan di tiap perilaku seseorang yang dinilai. Penilai harus melakukan pencatatan terkait segala

sesuatu yang hendak dilaksanakan oleh orang itu jika di suatu waktu terjadi peristiwa yang berlainan dengan yang kerap ia alami. Penilai melihat respons dari orang yang hendak dinilai, apakah orang itu bisa fokus dan memberi dukungan atas target yang sudah direncanakan atau menjadi kendala atas upaya memperoleh tujuan yang sudah ditentukan.

- b. Skala rating yang mendapat bobot sesuai perilaku (*behaviorally Anchored rating scales/BARS*)

Tahap awal yang perlu dilaksanakan pada prosedur ini, yaitu pengumpulan data yang merepresentasikan perilaku yang baik, rerata, dan buruk untuk setiap kategori jabatan. Peristiwa ini akan terbagi atas dasar penilaian yang hendak dilaksanakan. Lalu, peristiwa itu akan mendapat nilai berdasar pada keterlibatannya pada kinerja.

- c. Skala pengamatan perilaku (*Behavioral Observation Scales*)

Prosedur ini menyerupai BARS maupun skala standar campuran. Perbedaan yang terlihat, yaitu bila BOS menilai prestasi kerja pegawai dengan metode pengamatan seberapa rutin mereka menjalankan peristiwa kritis (*critical incidents*), serta frekuensi peristiwa itu. Nilai didapat setiap pelaku dengan pemberian angka ke penilaian frekuensi secara menyeluruh.

1.5.2.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Gibson (2010) memaparkan bila faktor yang memengaruhi kinerja, seperti:

- a. Faktor individu, seperti kompetensi fisik ataupun mental, latar belakang; misalnya keluarga, status sosial maupun pengalaman, demografi, terkait usia, asal, dan gender.
- b. Faktor psikologis, seperti sudut pandang, kepribadian, dorongan, dan belajar.
- c. Faktor organisasi, seperti kepemimpinan, sumber daya, struktur atau desain pekerjaan, dan imbalan.

1.5.2.4 Indikator-Indikator Kinerja

Mathis (2006) menyebut indikator kinerja, seperti:

- a. Kuantitas

Terukur melalui anggapan pegawai atas jumlah kegiatan termasuk hasilnya.

- b. Kualitas

Dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

c. Tepat waktu

Terukur melalui anggapan pegawai atas kegiatan yang selesai dari awal waktu hingga menjadi hasil. Penyelesaian tugas sesuai waktu yang ditentukan dan mengoptimalkan ketersediaan waktu untuk kegiatan lainnya.

d. Efektivitas

Penggunaan secara optimal sumber daya dan waktu yang tersedia di organisasi agar bisa memaksimalkan laba dan meminimalkan kerugian.

e. Kehadiran

Tingkat kehadiran pegawai di perusahaan yang bisa menetapkan kinerja mereka.

1.5.3 Kepemimpinan

1.5.3.1 Pengertian Kepemimpinan

1.5.3.2 Pendekatan-Pendekatan dalam Kepemimpinan

1. Pendekatan Kontingensi

Fromont E. Kast (1982) menyebut bila organisasi sebagai sistem, meliputi sub sistem dengan batasan lingkungan supra sistem. Perspektif probabilitas memperlihatkan pendekatan di dalam organisasi: bila terdapat hubungan di sub sistem, meliputi sub sistem ataupun organisasi dengan lingkungan di sekitarnya. Probabilitas

mengasumsikan bila organisasi memiliki sifat yang umum. Jika dihubungkan dengan kepemimpinan, maka bisa disebut bila setiap organisasi cukup unik dan setiap situasi perlu dihadapi dengan gaya kepemimpinan masing-masing.

2. Pendekatan Terpadu

Mengombinasikan bermacam teori ke pendekatan kepemimpinan kondisional, bertujuan untuk memperlihatkan keseragaman dibanding perbandingan antara teori itu (Blanchard 1977).

Teori yang dikombinasikan, yaitu:

- a. Memadukan teori motivasi tingkat kebutuhan dan teori tingkat kematangan pegawai dengan pendekatan kepemimpinan kondisional.
- b. Memadukan teori motivasi dua faktor teori tingkat kematangan pegawai dengan pendekatan kondisional.
- c. Memadukan empat sistem manajemen, teori tingkat kematangan pegawai dengan pendekatan kondisional.

1.5.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Seorang pemimpin harus mampu mempertimbangkan ide dan gagasan terbaru yang dirasa dapat memberikan nilai efektif dan efisien untuk sebuah organisasi. Lugas, yaitu bersifat apa adanya tetapi konsisten pada

pendiriannya. Faktor kondisi bawahan dan kondisi lingkungan eksternal dapat menentukan kepemimpinan situasional (Surya, 2011).

Hadari (2003) memaparkan bila unsur pada kepemimpinan, yaitu:

1. Individu yang memiliki fungsi memimpin, yang dikenal sebagai pemimpin.
2. Ada pihak lainnya yang dipimpin.
3. Terdapat aktivitas yang mengarahkan pihak lain dengan memengaruhi atau mengarahkan pikiran, perilaku, maupun perasannya.
4. Terdapat misi yang ingin didapat dan terjadi pada proses di organisasi besar atau kecil.

Melalui uraian di atas, menyimpulkan bila faktor kepemimpinan sesuai teori Hadari (2003) terdapat empat, seperti:

1. Pemimpin

Pemimpin menjadi aspek penting bagi proses kepemimpinan. Pemimpin tersebut sepatutnya memahami apa pun yang perlu ia lakukan maupun yang ia ketahui atau bisa disebut *the right man on the right place*.

2. Pengikut

Satu dari beberapa faktor kepemimpinan yang mengakibatkan faktor pertama ada berasal dari keberadaan pengikut. Bila tidak ada pengikut, maka tidak akan ada pemimpin. Atas dasar itulah, faktor kepemimpinan bagi pengikut perlu mengerti apa pun yang pengikut

kehendaki sehingga peran manajemen dapat terlaksana berdasar pada harapan.

3. Komunikasi

Keberadaan komunikasi, hubungan kerja dua pihak antara pimpinan dan pegawai bisa bersinergis, serta terlaksana berdasar pada rencana awal.

4. Kondisi

Pada kondisi tertentu, tidak jarang harus bertindak secepat mungkin dan tanggap dalam menuntaskannya. Atas dasar itulah, hubungan pimpinan dengan pegawai perlu terjalin harmonis agar menghasilkan kondisi nyaman dan kondusif.

1.5.3.4 Indikator-Indikator Kepemimpinan

Wahjosumidjo (1991) mengemukakan bila indikator kepemimpinan secara umum, yaitu:

a. Adil

Organisasi atau perusahaan, solidaritas antaranggota sebagai sesuatu yang mutlak, karena hal tersebut sebagai cerminan dari persetujuan sesama pegawai atau pemimpin dengan pegawai selama berupaya memperoleh tujuan perusahaan.

b. Memberikan rekomendasi

Dalam suatu kepemimpinan, rekomendasi sebagai pengaruh yang dapat menggerakkan perasaan pihak lain. Rekomendasi memiliki peran krusial untuk merawat maupun meningkatkan harga diri akan keterlibatan, pengabdian, maupun solidaritas antarpegawai.

c. Memberi dukungan terhadap tujuan

Pencapaian tujuan tidak bisa terbentuk secara langsung, tetapi perlu mendapat dukungan dari kepemimpinan. Supaya bisa berjalan dengan efektif dan bisa memperoleh tujuan, maka masing-masing tujuan tersebut harus direlevansikan dengan kondisi organisasi dan dapat mendorong pegawai agar bekerja secara bersama-sama.

d. Dorongan

Pemimpin dapat memerankan diri sebagai pendorong bila dirinya mampu mengoptimalkan potensi sumber daya manusia yang tersedia, berupaya memberi aksi yang dapat memunculkan semangat dan kinerja secara maksimal.

e. Memunculkan rasa aman

Pemimpin memiliki kewajiban dalam memunculkan rasa aman untuk pegawainya. Perihal ini tentu bisa terlaksana bila seorang pemimpin bisa menciptakan kondisi yang baik dan bersikap penuh keyakinan selama menangani bermacam masalah yang terjadi. Dengan demikian, selama melaksanakan tugas, pegawai pun akan merasa aman, serta

terbebas dari rasa khawatir dan gelisah karena bawahan mendapat keamanan dari pimpinannya.

f. Sebagai perwakilan dari organisasi

Masing-masing pegawai yang bekerja di suatu organisasi, akan mengasumsikan pimpinannya berperan dalam segala kegiatan, terutama jika organisasi tersebut menganut prinsip keteladanan. Oleh karena itu, semua perilaku dan perbuatannya tentu dapat memberi citra tertentu bagi organisasi.

g. Sumber inspirasi

Sebenarnya, pemimpin merupakan teladan bagi pegawainya. Sebab, masing-masing atasan perlu mampu merangsang semangat para pegawai agar mereka dapat mengerti tujuan organisasi dan berantusias dalam melaksanakan kerja demi mencapai tujuan organisasi.

h. Bersikap menghargai

Manusia sebenarnya menginginkan ada pengakuan maupun aktualisasi diri dari orang lain. Begitu pun dengan pegawai di suatu organisasi yang membutuhkan pengakuan dan penghargaan dari atasannya. Perihal ini sebagai keharusan bagi seorang pemimpin guna mengakui dan menghargai apa pun ke pegawainya. ini

Sesuai pemaparan tersebut, menyimpulkan bila kepemimpinan sebagai tahap untuk memengaruhi, mengarahkan, mengerakkan, maupun mengajak pihak lain untuk menjalin kerja sama maupun bekerja produktif demi mencapai tujuan. Dengan begitu, parameter yang dipergunakan pada variabel kepemimpinan, yaitu mempergunakan teori Wahjosumidjo, yakni adil, memberikan anjuran, mendukung pencapaian tujuan, selaku pendorong, melahirkan rasa aman, selaku perwakilan organisasi, menginspirasi, dan bersikap menghargai.

1.5.3.5 Peran Kepemimpinan

Mintzberg (1990) menuturkan peranan pemimpin, yaitu:

1. Peranan hubungan antarperseorangan, berfungsi selaku pemimpin yang dicontoh, membangun tim, direktur, mentor konsultasi, maupun pelatih.
2. Peran informal selaku monitor, penyampai informasi, dan juru bicara.
3. Pembuat keputusan, berperan sebagai penyelesai segala hambatan, sumber pengalokasian, pengusaha, maupun negosiator.

1.5.3.6 Tipe – Tipe Kepemimpinan

Kartono (1994) menuturkan tipe-tipe kepemimpinan yaitu:

1. Kharismatik

Berdaya tarik dan memiliki pembawaan hebat, sehingga memiliki pengikut berjumlah besar. Para pengikutnya setia dan patuh karena

muncul rasa percaya terhadap pemimpinnya. Pemimpin diasumsikan berkemampuan sesuai pemberian dari Tuhan Yang Mahaesa.

2. Paternalistik

Mempunyai sifat sebagai berikut:

- a. Merasa pegawainya belum dewasa
- b. Memiliki sikap terkesan berlebihan dalam melindungi
- c. Bawahan jarang diberikan peluang dalam pengambilan keputusan
- d. Kerap bersikap paling tahu dan paling benar.

3. Otoriter

Bersifat, seperti:

- a. Menganggap organisasi sebagai kepemilikannya.
- b. Bertindak layaknya diktator
- c. Mendorong pegawai mempergunakan cara memaksa maupun mengancam.

4. Militeristik

Bersifat sebagai berikut:

- a. Mewajibkan bawahannya agar disiplin dengan keras
- b. Sering menggunakan sistem perintah
- c. Menginginkan keputusan tetap dari pegawai
- d. Formalitas terlalu berlebihan
- e. Enggan mendapat kritikan maupun saran dari pegawai

f. Komunikasi sekadar sepihak

5. Demokrasi

Memprioritaskan penyelesaian pekerjaan melalui bekerja sama agar semua unit organisasi harus melakukan koordinasi untuk pekerjaannya. Kepemimpinan ini melihat potensi setiap individu serta bersedia mendengar masukan maupun kritikan yang membangun. Pemimpin dengan tipe ini menitikberatkan kegiatan masing-masing anggota kelompok agar segala unsur organisasi terlibat ke kegiatan, mulai dari menentukan misi, perencanaan dan keputusan, serta kedisiplinan dalam bekerja.

1.5.4 Lingkungan Kerja

1.5.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Sedarmayati (2001) memaparkan bila lingkungan kerja sebagai semua alat perkakas maupun bahan, lingkungan sekitar: pegawai, prosedur kerja, dan aturan kerja sebagai perseorangan atau sebagai kelompok. Nuraini (2013) menuturkan bila lingkungan kerja sebagai segala hal di sekitar pegawai dan bisa memengaruhi dalam melaksanakan tugas, seperti keberadaan *air conditioner* (AC), ketercukupan pencahayaan, kebersihan, kegaduhan, maupun peralatan/perlengkapan kerja yang memadai (Isyandi, 2004).

Mardiana (2005) menuturkan bila lingkungan kerja sebagai lingkungan ketika pegawai menjalankan pekerjaan mereka. Melalui

pemaparan itu, menyimpulkan bila lingkungan kerja sebagai beragam hal di sekitar pegawai yang bisa memengaruhi kepuasan kerja pegawai selama menjalankan pekerjaan sehingga mendapat hasil kerja optimal. Di lingkungan kerja itu ada fasilitas kerja yang menunjang pegawai selama menyelesaikan tugas yang dibebankan ke pegawai untuk mengoptimalkan kerja pegawai di suatu organisasi.

1.5.4.2 Lingkungan Kerja Nonfisik

Di lingkungan kerja bukan sekadar mencermati segi lingkungan fisik, melainkan lingkungan kerja nonfisik sebagai faktor krusial dalam peningkatan efektivitas kerja pegawai, sebab lingkungan kerja fisik ataupun nonfisik bisa memengaruhi fisik dan psikologis selama bekerja.

Wujud dari lingkungan kerja nonfisik terdapat di hubungan kerja antara pegawai dengan pimpinan. Umar (2008) memaparkan bila komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai kerap dipergunakan untuk mencari maupun memperoleh informasi terkait kegiatan dan keputusan, seperti:

1. Pelaporan dalam melaksanakan kerja.
2. Mengusulkan pendanaan.
3. Masukan terkait melaksanakan tugas.
4. Gagasan dan keluhan terkait pekerjaan.
5. Pengelolaan kerja dan kompetensi dalam penyesuaian diri yang baik.

1.5.4.3 Indikator – Indikator Lingkungan Kerja

Nitisemito (1992) memaparkan perihal indikator lingkungan kerja, yaitu:

1. Suasana kerja

Sebagai kondisi di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

2. Hubungan sesama rekan kerja

Sebagai hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Ketersediaan fasilitas kerja

Menjelaskan bila alat yang dipergunakan untuk menunjang kelancaran kerja secara lengkap. Ketersediaan fasilitas kerja yang lengkap, meski tidak baru, sebagai faktor yang mendukung proses bekerja.

1.5.4.4 Faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor yang memengaruhi lingkungan kerja, sesuai penuturan Sedarmayanti (2011), yaitu:

1. Pencahayaan/penerangan di di tempat kerja

Poin ini cukup penting dan sangat bermanfaat bagi pegawai agar mendapat rasa nyaman dan lancar selama bekerja.

2. Temperatur

Pada kondisi normal, masing-masing anggota tubuh manusia bertemperatur tidak sama.

3. Kelembaban

Banyaknya air di dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak, dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

4. Sirkulasi udara

Oksigen ialah gas yang diperlukan makhluk hidup guna menjaga keberlangsungan hidup, yaitu sebagai proses metabolisme. Udara di sekitar dianggap kotor bila tingkatan oksigen di udara itu berkurang dan sudah tercampur dengan gas yang berisiko bagi tubuh manusia.

1.6 Hubungan Antarvariabel Penelitian

1.6.1 Hubungan Antarvariabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Dengan adanya peningkatan kinerja pegawai, pada akhirnya bisa membantu meningkatkan tercapainya tujuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, guna menangani perihal itu, maka memerlukan kepemimpinan yang berketerampilan, memiliki tanggung jawab, dan bersedia memahami apa pun kehendak pegawainya. Pemimpin perlu bisa memberi arahan, menggerakkan, dan memengaruhi pegawai agar menjalin kerja sama dengan memberi motivasi maupun bekerja keras selama melaksanakan tugas kerja. Guna menjalankan kegiatan organisasi demi mencapai tujuan, selama memberi arahan dan motivasi kelompok manusia harus ada wujud kepemimpinan berdasar pada kondisi. Keberhasilan organisasi yang baik amat bergantung ke kualitas kepemimpinan di organisasi tersebut. Bahkan, kualitas kepemimpinan di organisasi berperan cukup mendominasi untuk organisasi tersebut dalam kinerja para karyawan.

1.6.2 Hubungan Antarvariabel Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan

Organisasi dengan lingkungan kerja yang baik maupun nyaman dapat mengoptimalkan prestasi pegawai selama bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan kerja yang baik memengaruhi perilaku pegawai agar bisa bekerja

lebih semangat serta mampu mengurangi kejenuhan dan kelelahan. Situasi lingkungan kerja yang baik jika manusia di dalamnya bisa menjalankan aktivitasnya secara optimal, merasakan kenyamanan, dan aman. Kesesuaian lingkungan kerja bisa berimbas pada kurun waktu cukup lama, begitu pun lingkungan kerja yang buruk bisa berimbas pada kesulitan dalam mendapat sistem kerja yang maksimal.

Ardana (2012) memaparkan bila “lingkungan kerja yang aman dan sehat terbukti berpengaruh terhadap produktivitas, kondisi kerja yang menyenangkan dapat mencakup tempat kerja dan fasilitas-fasilitas bantu yang mempercepat penyelesaian pekerjaan.” Namun, bila lingkungan kerja pada organisasi tidak baik, berarti akan memicu penurunan semangat bekerja pegawai yang dapat mengakibatkan kinerja karyawan ikut menurun pula.

1.6.3 Hubungan Antarvariabel Kepemimpinan dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan

Subowo (2005) memaparkan, yang menunjukkan kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, maupun nonfisik memengaruhi kinerja pegawai. Selama memberi arahan dan motivasi kelompok manusia, menuntut ada kepemimpinan berdasar pada kondisi di suatu perusahaan. Selain kepemimpinan yang sesuai, kondisi lingkungan bekerja yang baik dan menjanjikan kenyamanan pun bisa memengaruhi perilaku pegawai untuk lebih bersemangat bekerja. Kepemimpinan dan lingkungan kerja yang baik

bisa mengakibatkan prestasi kerja karyawannya meningkat sehingga dapat membantu organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya.

1.7 Penelitian Terdahulu

Berdasar kajian milik Andari (2016), "*Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Banten*" memperlihatkan bila kepemimpinan maupun lingkungan kerja secara bersamaan memengaruhi positif dan bermakna bagi kinerja. Lalu, berdasar kajian milik Bahagia, Putri dan Rizdwansyah (2018) yang berjudul "*Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan*" memperlihatkan bila kepemimpinan dan lingkungan kerja memengaruhi secara terpisah dan bersamaan bagi kinerja pegawai. Begitu pun dengan kajian milik Artati (2016) dengan judul "*Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati)*" memperlihatkan bila kepemimpinan dan lingkungan kerja memengaruhi bermakna bagi kinerja pegawai.

1.8 Hipotesis Penelitian

Margono mengemukakan (2004), hipotesis berakar kata dari *hypo* dan *thesis*. *Hypo* mengandung pemahaman kurang dari dan *thesis* adalah pendapat. Dengan demikian, hipotesis ialah pendapat atau simpulan yang bersifat sesaat. Berdasarkan penjelasan para tokoh diatas dapat ditarik

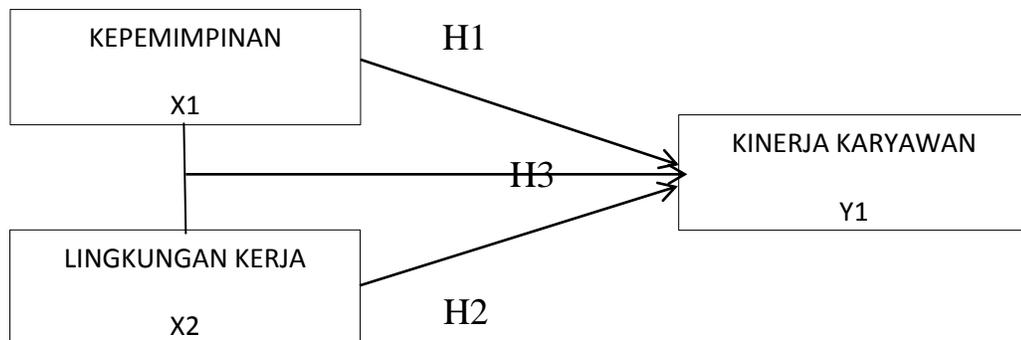
kesimpulan bahwa Hipotesis merupakan jawaban jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta yang empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Maka yang menjadi hipotesis pada penelitian ini adalah

H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H2 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan .

H3: Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Untuk memperjelas rumusan hipotesis di atas maka perlu dibuat model hipotesis untuk menggambarkan pengaruh variabel bebas (Independent Variable) yaitu Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat (Dependent Variable)



Kepemimpinan (X1), dan Lingkungan Kerja (X2) merupakan variable independen (bebas) yang mempengaruhi atau menjadi sebab berubahnya atau timbulnya variable dependen (terikat), yaitu kinerja karyawan (Y)

1.9 Definisi Konseptual

Definisi konseptual yang dipergunakan pada kajian ini, seperti:

1. Kepemimpinan

Wahjosumidjo (1987) menyebut bila kepemimpinan sebenarnya menjadi sesuatu yang lekat pada diri pemimpin, seperti personalitas, kompetensi, maupun kesediaan. Kepemimpinan pun menjadi serangkaian aktivitas dan pemimpin terikat dengan posisi maupun gaya/perilaku diri sendiri. Kepemimpinan sebagai proses antarhubungan atau interaksi antara pemimpin, kondisi, maupun pengikutnya.

2. Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2011) menuturkan bila lingkungan kerja sebagai segala kondisi berupa fisik di sekitar tempat bekerja yang bisa memengaruhi pegawai secara langsung atau tidak langsung. Lingkungan kerja nonfisik sebagai segala kondisi terkait hubungan kerja yang terjadi antara pimpinan ataupun rekan kerja, termasuk hubungan dengan pegawai.

3. Kinerja Pegawai

Kinerja (prestasi kerja) sebagai hasil kerja secara mutu maupun jumlah yang didapat karyawan selama menjalankan tugas berdasar pertanggungjawabannya (Mangkunegara, 2006).

1.10 Definisi Operasional

Definisi Operasional digunakan untuk merinci kegiatan penelitian dan untuk menyelaraskan persepsi dalam mengukur variabel dengan menggunakan indikator-indikatornya.

1.10.1 Kepemimpinan (X1)

Kepemimpinan merupakan factor manusia yang mengikat suatu kelompok secara Bersama-sama dan mendorong mereka kesuatu tujuan. Jelas bahwa kepemimpinan yang baik akan mendorong suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Indikator kepemimpinan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Wahjosumidjo (1991) yaitu:

- a. Adil ke semua bawahan
- b. Pemberian saran kepada bawahan
- c. Pemberian sanksi kepada bawahan
- d. Menciptakan rasa aman kepada bawahan
- e. Memberdayakan bawahan sebagai tim
- f. Pemimpin mau mengambil keputusan
- g. Pimpinan mampu evaluasi dan memberikan solusi
- h. Pimpinan mampu memberikan hubungan yang harmonis

1.10.2 Lingkungan Kerja (X2)

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan PT Pos Indonesia Kantor Pos Semarang 50000 yang dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Indikator lingkungan kerja fisik maupun nonfisik mempergunakan instrumen hasil pengembangan Sedarmayanti (2001):

Fisik:

- a. Suhu udara
- b. Tingkat kebisingan
- c. Pencahayan
- d. Fasilitas yang disediakan
- e. Mutu udara
- f. Luas ruang kerja
- g. Privasi ruangan

Nonfisik:

- a. Berhubungan kerja atasan dengan bawahan
- b. Berhubungan antarrekan kerja
- c. Komunikasi dengan atasan
- d. Komunikasi antarrekan kerja

1.10.3 Kinerja Karyawan (Y)

Indikator kinerja mempergunakan instrumen hasil pengembangan Mangkunegara (2011), yaitu:

- a. Mutu kerja
- b. Jumlah pekerjaan
- c. Pelaksanaan Tugas
- d. Pertanggungjawaban

1.11 Metode Penelitian

Sugiyono (2006) mengemukakan bila metode penelitian bisnis merupakan prosedur ilmiah yang tepat agar bisa mendapat data yang valid, serta bertujuan untuk menemukan, membuktikan, maupun mengembangkan agar bisa dipergunakan dalam pemahaman, pemecahan, dan pengantisipasi permasalahan di bidang bisnis. Pada kajian ini, prosedur yang dipergunakan, yaitu metode kuantitatif.

1.11.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah (*explanatory research*) yaitu penelitian yang dimaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang akan diteliti dan hubungan antar satu variabel dengan variabel yang lain, serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Sugiyono, 2010). Penelitian dalam skripsi ini menggunakan penelitian kuantitatif, yaitu analisa yang menggunakan rumus-rumus tertentu yang

didapat dari suatu proses pengujian. Sedangkan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan korelasional.

Pendekatan jenis ini bertujuan untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih memiliki hubungan atau korelasi atau tidak. Berangkat dari suatu teori, gagasan para ahli, ataupun pemahaman peneliti berdasarkan pengalamannya, kemudian dikembangkan menjadi permasalahan-permasalahan yang diajukan untuk memperoleh pembenaran (verifikasi) dalam bentuk dukungan data empiris di lapangan. Bentuk penelitian kuantitatif penulis gunakan karena untuk mengetahui bagaimana pengaruh Kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan Koperasi Bhakti Praja Provins Jawa Tengah.

1.11.2 Populasi dan Sampel

1.11.2.1 Populasi

Populasi sebagai wilayah yang tergeneralisasikan, meliputi objek/subjek yang berkualitas maupun berkarakteristik sesuai ketentuan peneliti agar bisa dipelajari, lalu menarik simpulan (Sugiyono, 2009). Populasi pada kajian ini, yaitu karyawan Koperasi Bhakti Praja Provinsi Jawa Tengah. Jumlah dalam kajian, yaitu semua karyawan Koperasi Bhakti Praja Provinsi Jawa Tengah sejumlah 36 orang

1.11.2.2 Sampel

Sampel, yaitu bagian dari kriteria dan jumlah pada populasi (Sugiyono, 2008). Sampel pada kajian ini terdapat 36 orang karyawan Koperasi Bhakti Praja. Sampel pada kajian ini mempergunakan metode sensus. Supranto (2008) menuturkan prosedur untuk mengumpulkan data bila menyelidiki semua elemen populasi, sehingga mempergunakan semua anggota populasi sejumlah 36 orang.

1.11.3 Jenis dan Sumber Data

1.11.3.1 Jenis Data

Dalam kajian ini, jenis data yang peneliti pakai, yaitu jenis data kuantitatif.

1.11.3.2 Sumber Data

a. Data Primer

Data primer, yaitu sumber data yang secara langsung memberi data ke pengolah data (Sugiyono, 2008). Pada kajian ini, data primer didapatkan melalui interviu, pengamatan, dan angket yang disebarakan ke semua pegawai Koperasi Bhakti Praja Provinsi Jawa Tengah.

b. Data Sekunder

Data sekunder, yaitu sumber data yang tidak langsung memberi data ke pengumpul data (Sugiyono, 2008). Data sekunder pada kajian ini diperoleh melalui data perusahaan.

1.11.4 Skala Pengukuran

Skala pengukuran pada kajian ini, yaitu skala Likert, sehingga variabel yang hendak terukur akan diuraikan menjadi indikator variabel. Selanjutnya, indikator variabel itu akan menjadi tolok ukur penyusunan item instrumen, seperti pertanyaan dan pernyataan (Sugiyono, 2008). Skala Likert memiliki interval 1-5, jawaban yang menunjang pertanyaan atau pernyataan mendapat skor paling tinggi dan jawaban yang tidak menunjang pertanyaan atau pernyataan mendapat skor paling rendah (Sugiyono, 2010).

Tabel 1.3 Skala Likert

Skor/Bobot	Keterangan
5	Sangat Setuju
4	Setuju
3	Ragu-Ragu
2	Tidak Setuju
1	Sangat Tidak Setuju

1.11.5 Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2013) menyebut bila teknik mengumpulkan data sebagai prosedur yang cukup strategis pada kajian, sebab tujuan utama kajian ini ialah memperoleh data. Teknik dalam mengumpulkan data yang hendak dilaksanakan, yaitu melalui wawancara dan survei.

a. Wawancara

Prosedur pengumpulan data melalui pengajuan pertanyaan secara langsung ke seseorang yang ahli dan kompeten dalam suatu masalah.

b. Survey

Sebagai upaya guna pengumpulan data primer jika data sekunder diasumsikan belum cukup lengkap untuk menjawab sesuatu pertanyaan.

c. Kuesioner

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Penggunaan kuisisioner didasari oleh suatu keyakinan bahwa responden adalah orang paling mengetahui tentang dirinya sendiri. Apa yang dinyatakan oleh responden dianggap benar dan dapat dipercaya. Interpretasi responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti dianggap sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti. Dalam hal ini, obyek yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah Karyawan Koperasi Bhakti Praja Provinsi Jawa Tengah.

1.11.6 Instrumen Penelitian

Sebagai media untuk menentukan ukuran peristiwa alam atau sosial yang teramati disebut sebagai instrument kajian (Sugiyono, 2009). Instrumen pada kajian ini, yaitu kuesioner. Jenis angket pada kajian ini ialah kuesioner tertutup. Pada kajian ini angket diberikan ke karyawan Koperasi Bhakti Praja: partisipan harus memilih jawaban yang sudah tersediakan, dan dapat memberikan alasan jika diperlukan mengenai kepemimpinan maupun lingkungan kerja bagi kinerja pegawai.

1.11.7 Teknik Pengolahan Data

Sesudah mengumpulkan data, tahap berikutnya, yaitu mengolah data dengan prosedur:

a. Penyuntingan

Setelah data terkumpul, selanjutnya dilakukan proses pemeriksaan dan pengoreksian agar bisa tahu jawaban partisipan terkait pertanyaan yang sudah terajukan telah lengkap ataukah belum.

b. Memberi Kode

Memberi tanda atau pengodean yang masuk ke kategori serupa, selanjutnya dibagi berdasar kategori yang telah ditentukan.

c. Memberi Skor

Data yang sifatnya kualitatif diubah ke data kuantitatif. Pemerolehan data itu hendak dipergunakan ketika menguji hipotesis.

d. Tabulasi Selanjutnya, data akan disajikan ke tabel. Tujuan pemakaian tabel ini guna mempermudah dalam penganalisisan data yang didapat dan menyajikan maupun mengolah data itu.

1.11.8 Teknik Analisis Data

Agar data yang dikumpulkan dapat dimanfaatkan maka data tersebut diolah dan dianalisis terlebih dahulu sehingga nantinya dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan. Analisis yang digunakan adalah kuantitatif. Analisis kuantitatif merupakan teknik analisis data dengan menggunakan

perhitungan statistik. Data yang disajikan oleh analisis kuantitatif berupa angka-angka. Analisis ini digunakan untuk membuktikan kebenaran hipotesis penelitian dan menguji pengaruh serta hubungan antar variabel penelitian. Data yang akan diperoleh dalam penelitian ini berupa data ordinal. Menurut Hartono (2009: 4) bahwa data ordinal adalah data statistik yang diurutkan dari jenjang yang paling rendah sampai jenjang yang paling tinggi atau sebaliknya dari jenjang yang paling tinggi ke jenjang yang paling rendah, dan dalam bentuk kategori atau klasifikasi. Metode yang digunakan untuk menganalisis secara statistik antara lain:

a. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2006), uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah indikator yang dipakai dapat digunakan untuk mengukur variabel yang merupakan variasi yang memiliki nilai. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2007). Suatu kuesioner dikatakan valid jika nilai korelasi r hitung $>$ r tabel. Apabila r hitung lebih besar dari r tabel maka kuesioner tersebut dikatakan valid. Sebaliknya bila r hitung lebih kecil daripada r tabel, kuesioner tersebut dinyatakan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Husaini (2003), uji reliabilitas adalah proses pengukuran terhadap ketepatan (konsisten) dari suatu instrumen. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi kuesioner untuk mengukur variabel. Pengujian ini digunakan untuk mengukur apakah suatu kuesioner dapat dipercaya atau tidak sebagai hasil penelitian yang baik. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal ketika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dalam SPSS diberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic Cronbach Alpha, suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60. Rumus Cronbach's Alpha:

$$r_{11} = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \delta_b^2}{\delta_t^2} \right]$$

dimana :

- r_{11} = Reliabilitas instrumen
 K = Banyaknya butir instrumen
 $\sum \delta_b^2$ = Jumlah varians butir
 δ_t^2 = Varians total

c. Koefisien Korelasi

Uji korelasi dilakukan untuk melihat kuat atau tidaknya variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Rumus korelasi produk moment:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

dimana :

r_{XY} = Koefisien korelasi skor item dengan skor total (korelasi produk momen)

$\sum X$ = Jumlah X (skor item)

$\sum Y$ = Jumlah Y (skor total variabel)

$\sum XY$ = Hasil kali antara X dan Y

n = Jumlah sampel

Menurut (Sugiyono, 2010) disebutkan bahwa untuk menentukan keeratan hubungan/koeffisien korelasi antar variabel tersebut, diberikan patokan-patokan berikut:

Tabel 1.4

Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	sangat lemah
0,20 – 0,399	lemah
0,40 - 0,599	sedang
0,60 – 0,799	kuat
0,80 – 1,000	sangat kuat

Sumber : Metode Penelitian Bisnis, Sugiyono (2010)

Apabila nilai r mendekati 0 artinya pengaruh yang dihasilkan oleh variabel independen terhadap variabel dependen adalah lemah. Sedangkan apabila nilai

mendekati 1 artinya pengaruh yang dihasilkan oleh variabel independen terhadap variabel dependen adalah kuat.

d. Analisis Regresi Sederhana

Regresi linear sederhana merupakan analisis yang digunakan untuk menentukan uji pengaruh antara *Kepemimpinan* dan *Lingkungan Kerja* dengan Kinerja Karyawan. Dampak dari penggunaan analisis ini dapat digunakan untuk memutuskan apakah naik dan menurunnya variabel dependen dapat dilakukan melalui menaikkan dan menurunkan keadaan variabel independen (Sugiyono, 2010).

Persamaan umum regresi linear sederhana adalah:

$$Y = a + bX$$

dimana:

Y = Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan

a = Lingkungan Kerja Y bila X = 0,

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan dependen yang didasarkan pada variabel independent. Bila b (+) maka naik, dan bila (-) maka terjadi penurunan.

X = Subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu

e. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kinerja karyawan) bila dua atau lebih variabel independen

(*kepemimpinan dan lingkungan kerja*) sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik-turunkan nilainya). Alat ini digunakan untuk menjelaskan bentuk hubungan antara dua variabel atau lebih. Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

dimana:

Y = Variabel dependen

a = Konstanta (bilangan tetap)

X₁, X₂ (variabel independen)

X₁ = *Kepemimpinan*

X₂ = *Lingkungan Kerja*

b₁ = Koefisien regresi X₁ terhadap Y

b₂ = Koefisien regresi X₂ terhadap Y

f. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R²) digunakan untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien adalah nol dan satu. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas sedangkan nilai yang mendekati satu menunjukkan bahwa variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Imam Ghozali, 2007).

Rumus yang digunakan adalah:

dimana:

$$\mathbf{KD = (r)^2 \times 100\%}$$

KD = Koefisien Determinasi

r^2 = Determinasi

g. Uji Hipotesis

1. Uji *t-test* (Uji Signifikansi Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, apakah variabel bebas benar-benar berpengaruh terhadap variabel terikat secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah :

Ho : Variabel-variabel bebas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Ha : Variabel-variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2011) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu :

1. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak.
2. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) secara individual berpengaruh berarti atau tidak terhadap variabel terikat (Y) menggunakan rumus berikut:

$$t = \frac{r \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Keterangan:

t = nilai t hitung

n = jumlah ukuran data

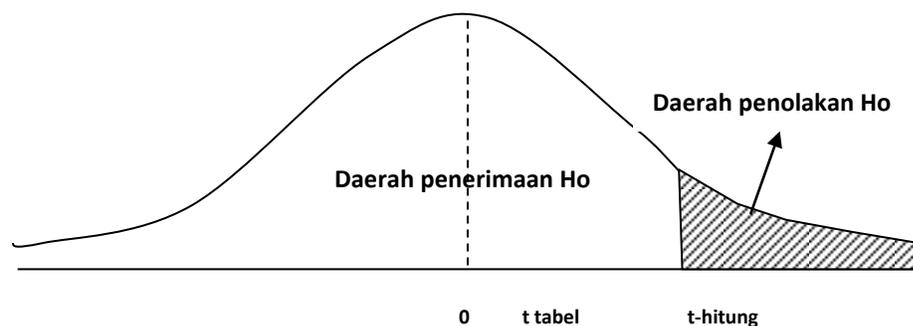
r = koefisien korelasi (sebagai perbandingan)

r^2 = koefisien determinasi

Selain itu uji t parsial digunakan dalam penelitian untuk membandingkan angka t hitung dengan t tabel, yang memiliki kriteria sebagai berikut:

- Apabila t hitung < t tabel maka Ho diterima dan Ha ditolak, maka tidak ada pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).
- Apabila t hitung > t tabel maka Ha diterima dan Ho ditolak, maka tidak ada pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

Gambar 1. 1 Kurva Hasil Uji t (one tail test)



Kesimpulan :

- Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$, maka:

H_a diterima dan H_o ditolak, artinya terdapat pengaruh Kepemimpinan (X_1) dan Lingkungan Kerja Fisik (X_2) secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Kantor Pos Semarang (Y)

- Apabila $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ atau $t_{hitung} \geq -t_{tabel}$, maka:

H_o diterima dan H_a ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh Kepemimpinan (X_1) dan Lingkungan Kerja Fisik (X_2) secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Kantor Pos Semarang (Y)

2. Uji *F-Test* (Uji Signifikansi Simultan)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah pengaruh secara bersama-sama variabel independent (X) berpengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel dependent (Y). Untuk melakukan Uji F, dapat menggunakan rumus:

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

dimana :

R^2 = koefisien korelasi berganda

k = jumlah variabel independen (bebas)

n = jumlah sampel

Langkah-langkah pengujian F adalah:

1. Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$ artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen secara individu terhadap variabel dependen

$H_a : \beta_1 > 0$ artinya ada pengaruh antara variabel independen secara individu terhadap variabel dependen

2. Menentukan tingkat keyakinan interval dengan signifikan $\alpha = 0,05$ atau sangat signifikan 5 %.

3. Membandingkan nilai statistik F dengan titik kritis menurut tabel

- H_0 diterima apabila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, artinya variabel bebas (X) secara bersama tidak mempengaruhi variabel terikat (Y).

- H_0 ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, artinya variabel bebas (X) secara bersama mampu mempengaruhi variabel (Y).

Gambar 1.2

Kurva Hasil Uji F

