

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Sinambela (2016), kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah penting dikarenakan dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.”

Menurut Fajar Nur'aini Df (2017) kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya. Dalam proses pelaksanaan tugas tersebut tentu memiliki standart hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja yang dihasilkan oleh seseorang tentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing karyawan, kinerja tersebut juga mengacu pada upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan definisi yang sudah dipaparkan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

2.1.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Fajar Nur'aini Df (2017) terdapat empat kategori tujuan dilakukannya penilaian kinerja, yaitu :

- 1) Evaluasi ini dilakukan sebagai perbandingan antar karyawan. Proses penilaian ini dilakukan tidak hanya menilai seorang saja tanpa adanya pembanding. Biasanya perusahaan akan melakukan penilaian bersama-sama dalam satu perusahaan. Evaluasi kinerja atau penilaian kinerja ini

akan memberikan hasil perbandingan antara satu karyawan dengan karyawan lainnya.

- 2) Sistem pengembangan SDM yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu. Hal ini dilakukan karena penilaian karyawan dilakukan secara berkelanjutan, sehingga akan muncul perbandingan kinerja seseorang dari satu periode ke periode yang lain.
- 3) Pemeliharaan sistem yang digunakan sebuah perusahaan Dengan adanya hasil penilaian kinerja sebuah perusahaan dapat mengetahui seberapa efektif sistem yang digunakan oleh perusahaan.
- 4) Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia bila terjadi peningkatan. Penilaian kinerja dapat dijadikan dokumentasi dalam penetapan kebijakan baru yang akan dibuat oleh perusahaan.

Dari penejelasan diatas, bahwa tujuan penilaian kerja secara keseluruhan untuk kemajuan dan keuntungan semua pihak, baik perusahaan maupun karyawan. Dengan penghargaan atau sebaliknya mendapatkan hukuman yang setimpal sesuai dengan tingkat kesalahannya.

2.1.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi. Banyak kendala yang memengaruhi kinerja, baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Ada baiknya seorang pemimpin harus terlebih dulu mengkaji faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Jadi atasan langsung sebagai penilai bawahannya harus menyadari adanya perbedaan kinerja antara karyawan yang berada dibawah pangawasannya. Sekalipun karyawan bekerja ada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah selalu sama. Perbedaan ini akan mengakibatkan kinerja seseorang tidak sama.

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang karyawan (Siagian 2002) sebagai berikut :

- 1) Kompensasi Kerja

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Besarnya kompensasi (balas jasa) telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya penerimaan kompensasi yang akan diterimanya.

2) Pelatihan Kerja

Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk membantu pegawai untuk mencapai keahlian atau kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawannya yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu.

3) Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. lingkungan kerja dapat berupa sarana, prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

4) Budaya Kerja

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlakudan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

5) Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahaannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

6) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

7) Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Karyawan yang disiplin akan memengaruhi kinerja.

8) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan duka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

2.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Zaputri dkk., 2017) bahwa kinerja pegawai itu dapat diukur dengan tiga (3) indikator, yaitu:

1) Kuantitas Kerja

Pengukuran kinerja melalui kuantitas kerja yaitu dengan melihat jumlah pekerjaan yang dapat dihasilkan oleh para pegawai sesuai dengan target atau tidak mencapai target.

2) Kualitas Kerja

Pengukuran kinerja dengan kualitas yaitu dengan melihat hasil kerja sudah sesuai standar proses pelaksanaan kegiatan rencana organisasi.

3) Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan

Ketepatan waktu yaitu hasil kinerja pegawai sudah memenuhi target waktu yang diharapkan atau dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Menurut (Susanto, 2016) menyebutkan standar kinerja seseorang dalam perusahaan dapat dilihat dari 3 indikator, yaitu:

1) Kualitas Kerja

Kualitas tingkat dimana proses atau hasil dari kegiatan yang sempurna dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara yang ideal atau sesuai atau menyelesaikan sesuatu dengan tujuan yang ditetapkan.

2) Kuantitas Kerja

Hasil dari pekerjaan yang dapat diukur dengan nilai dan terlihat.

3) Ketepatan Waktu

Tingkat dimana kegiatan diselesaikan atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

Dari indikator-indikator tersebut penulis menyimpulkan bahwa karyawan yang baik adalah yang memenuhi indikator kinerja, indikator kinerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu penyelesaian dan taat terhadap asas di tempat kerja.

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Definisi Kepemimpinan

Secara umum pengertian kepemimpinan adalah suatu kekuatan yang menggerakkan perjuangan atau kegiatan yang menuju sukses. Kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Umumnya kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan. Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin. Pengertian pemimpin adalah suatu peran atau ketua dalam sistem di suatu organisasi atau kelompok. Sedangkan kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang untuk bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

Menurut (Thoha, 2013) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Dan satu hal yang perlu diingat bahwa kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilakunya orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

2.2.2 Pendekatan Kepemimpinan

Menurut (Robins dan Judge, 2013) terdapat tiga pendekatan inspirasional terhadap kepemimpinan, yakni: kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional :

- 1) Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin memiliki visi, bersedia mengambil resiko pribadi untuk mencapai visi tersebut, sensitive terhadap kebutuhan bawahan, dan memiliki perilaku yang luar biasa.

2) Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin yang memotivasi para pengikut mereka menuju kesasaran yang telah ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

3) Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang menginspirasi pengikut tujuannya adalah untuk melampaui pribadi mereka sendiri untuk mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Karakteristik kepemimpinan transformasional :

- a. Pengaruh ideal
- b. Pertimbangan individual
- c. Motivasi inspirasional
- d. Stimulasi intelektual.

2.2.3 Fungsi Kepemimpinan

Pemimpin memiliki fungsi-fungsi dalam mempengaruhi para karyawan di suatu perusahaan, kepemimpinan yang efektif akan terwujud apabila mampu menjalankan tugas sesuai fungsinya. Berikut fungsi kepemimpinan menurut pendapat (Rivai dkk, 2018), secara operasional ada 5 fungsi pokok kepemimpinan antara lain :

- 1) Fungsi Instruktif. Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif, sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.
- 2) Fungsi Konsultatif. Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

- 3) Fungsi Partisipasi. Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.
- 4) Fungsi Delegasi. Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seseorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.
- 5) Fungsi Pengendalian. Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus berusaha mampu mengatur aktifitas anggota-anggotanya dengan terarah dalam mengkoordinasi yang efektif, sehingga dapat memungkinkan tercapainya tujuan itu bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.2.4 Definisi Kepemimpinan Transaksional

Menurut (Maulizar dkk, 2012) Kepemimpinan transaksional didasarkan pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dan bawahan, yaitu, jika bawahan dapat memenuhi harapan pemimpin (seperti kinerja karyawan yang tinggi), pemimpin akan memberikan hadiah atau hadiah tertentu (seperti bonus) kepada bawahan mereka. Di sisi lain, bawahan berusaha untuk memenuhi harapan para pemimpin dan menghindari sanksi atau hukuman.

Menurut (Odumeru & Ifeanyi, 2013) prinsip dasar teori kepemimpinan transaksional adalah :

- 1) Kepemimpinan merupakan pertukaran sosial antara pemimpin dan para pengikutnya.

- 2) Pertukaran tersebut meliputi pemimpin dan pengikut serta situasi ketika terjadi pertukaran.
- 3) Kepercayaan dan persepsi keadilan sangat esensial bagi hubungan pemimpin dan para pengikutnya.
- 4) Pengurangan ketidakpastian merupakan benefit penting yang disediakan oleh pemimpin.
- 5) Keuntungan dari pertukaran sosial sangat penting untuk mempertahankan suatu hubungan social.

Akhigbe (2014) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan manajerial yang memperhatikan interaksi sosial atau transaksi antara pemimpin dan pengikut. Ini berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok, kepemimpinan transaksional menggambarkan gaya kepemimpinan di mana pemimpin mengarahkan kepatuhan para pengikut baik melalui penghargaan dan hukuman. Kepemimpinan transaksional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan.

Berdasarkan pendapat ahli diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transaksional adalah tipe kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu. Disaat bawahan mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat, maka mereka akan dijanjikan sebuah hadiah maupun penghargaan oleh pemimpin.

2.2.5 Faktor Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut (Odumeru & Ifeanyi, 2013) gaya kepemimpinan transaksional ada 2 yaitu :

- 1) Internal :
 - a) Struktur Organisasi (mekanistik, peraturan, prosedur jelas, sentralisasi tinggi).
 - b) Teknologi Organisasi (teknologi proses, kontinue, *mass-production*).
 - c) Sumber kekuasaan & pola hubungan anggota organisasi (sumber kekuasaan di dalam struktur, hubungan formal).

- d) Tipe kelompok kerja (kerja tim, sifat pekerjaan umumnya *engineering/teknis*).
- 2) Eksternal
 - a) Struktur lingkungan luar (baik, norma kuat, status quo).
 - b) Kondisi perubahan (lambat, tidakstabil, ketidakpastian rendah).
 - c) Kondisi pasar (stabil).

2.2.6 Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut pendapat (Pradana & Fuadati, 2016) indikator gaya kepemimpinan transaksional sebagai berikut :

- 1) Imbalan kontinjensi, yaitu mengontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan antara pemimpin dan bawahan, serta imbalan yang dijanjikan bagi bawahan karena kinerja yang baik.
- 2) *Management By Exception (MBE) active* atau pengecualian aktif, yaitu pemimpin secara aktif merancang perangkat yang memantau penyimpangan dari norma, kesalahan dan kerusakan yang ditunjukkan oleh karyawan, yang kemudian akan diperbaiki.
- 3) *Management By Exception (MBE) pasive* atau pengecualian pasif, yaitu pemimpin secara pasif menunggu adanya penyimpangan, kesalahan dan kerusakan muncul pertama kali dan kemudian mengambil tindakan korektif.
- 4) *Laissez-faire* atau kendali bebas, yaitu pemimpin yang secara keseluruhan memberi karyawan atau kelompok mereka kebebasan untuk membuat keputusan dan melakukan pekerjaan yang menurut karyawan mereka paling tepat dengan partisipasi minimal dari pemimpin.

2.3 Budaya Kerja

2.3.1 Definisi Budaya Kerja

Menurut pendapat (Robbins dalam Ichan Nugraha, 2016) budaya kerja adalah nilai-nilai yang menjadi kebiasaan dan bermula dari adat istiadat, agama norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Dimana budaya kerja tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) Sumber Daya Manusia (SDM), sehingga semakin kuat budaya kerja suatu perusahaan, maka semakin kuat juga dorongan untuk berprestasi.

Menurut (Makmur, 2015) budaya kerja merupakan suatu sistem nilai-nilai sosial atau suatu keseluruhan pola perilaku yang berkaitan dengan akal dan budi manusia dalam melakukan suatu pekerjaan yang diambil maupun dikembangkan oleh suatu organisasi sehingga menjadi aturan yang dipakai sebagai pedoman berfikir dan bertindak dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwasannya budaya kerja adalah nilai-nilai yang dapat dihayati oleh pegawai terhadap suatu pekerjaan. Nilai ini menjadi dasar bagi individu dalam melakukan pekerjaan yang menjadi suatu kebiasaan. Dengan kata lain, budaya kerja adalah kesiapan individu dalam melakukan pekerjaan yang didasari oleh nilai yang dianutnya.

2.3.2 Tujuan Budaya Kerja

Pada prinsipnya budaya kerja bertujuan untuk membangun keyakinan sumberdaya manusia atau menanamkan nilai-nilai tertentu yang melandasi atau mempengaruhi sikap dan perilaku yang konsisten serta komitmen membiasakan suatu cara kerja di lingkungan masing-masing. Dengan adanya suatu keyakinan dan komitmen kuat merefleksikan nilai-nilai tertentu, misalnya membiasakan kerja berkualitas, sesuai standar, atau sesuai ekpektasi, efektif atau produktif dan efisien.

Budaya kerja merupakan faktor yang sangat penting di dalam organisasi sehingga efektivitas kerja dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang tepat dan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Budaya kerja penting dikembangkan karena dampak positifnya terhadap pencapaian perubahan berkelanjutan ditempat kerja termasuk peningkatan produktivitas. Budaya kerja yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga kualitas kerja akan meningkat yang menjadi kunci keberhasilan bagi organisasi (Arianto, 2013).

Disamping itu (Arwildayanto, 2013) menyatakan dengan adanya budaya kerja, maka kepuasan kerja akan meningkat, pergaulan tidak lagi bersifat sempit tetapi sudah berani memasuki ranah global, disiplin tertanam dalam diri, pengawasan fungsional semakin tidak efektif, efisien kerja dapat didongkrak, prestasi kerja dihargai dan aktualisasi pribadi disalurkan pada perangkat yang benar.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan dengan membiasakan budaya kerja berkualitas, seperti berupaya melakukan cara kerja tertentu, sehingga hasilnya sesuai dengan standar atau kualifikasi yang ditentukan organisasi. Jika hal ini dapat terlaksana dengan baik atau membudaya dalam diri karyawan, sehingga karyawan tersebut menjadi tenaga yang bernilai ekonomis, atau memberikan nilai tambah bagi orang lain dan organisasi. Selain itu, jika pekerjaan yang dilakukan pegawai dapat dilakukan dengan benar sesuai prosedur atau ketentuan yang berlaku, berarti pegawai dapat bekerja efektif dan efisien.

2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Stephen P. Robbins dalam buku Tika (2013) menyatakan bahwa 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya kerja. Kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut sebagai berikut :

- 1) Inisiatif Individual

Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, keberadaan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat.

- 2) Toleransi

Tindakan Berisiko Dalam budaya kerja perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko. Suatu budaya kerja dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

- 3) Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi /perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan perusahaan. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

- 4) Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu perusahaan dapat mendorong unit-unit perusahaan untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

- 5) Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6) Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/karyawan dalam suatu perusahaan.

7) Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/karyawan suatu perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

8) Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai/karyawan suatu perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

9) Toleransi

Terhadap konflik sejauh mana para pegawai/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

10) Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dapat dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat

terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Untuk dapat menentukan karakteristik budaya kerja yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, diperlukan kriteria ukuran. Kriteria ukuran budaya kerja juga bermanfaat untuk memetakan sejauh mana karakteristik tipe budaya kerja tepat atau relevan dengan kepentingan suatu organisasi karena setiap perusahaan memiliki spesifikasi tujuan dan karakter sumber daya yang berlainan. Karakteristik perusahaan yang berbeda akan membawa perbedaan dalam karakteristik tipe budaya kerja. Dan bagaimana orang-orang seharusnya berperilaku. Tujuannya untuk memastikan bahwa keyakinan ini juga dimiliki dan dilaksanakan karyawan. Strategi manajemen budaya seharusnya menganalisis perilaku yang sesuai dan kemudian dibawa ke dalam proses, seperti manajemen kinerja, yang akan mendorong pengembangan perilaku tersebut.

2.3.4 Indikator Penilaian Budaya Kerja

Adapun indikator dalam budaya kerja menurut Robbins dalam Ichsan Nugraha (2016) adalah:

1. Inovasi dan mengambil resiko
 - a) Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas
 - b) Penghargaan terhadap aspirasi karyawan perusahaan
 - c) Pertimbangan karyawan perusahaan dalam mengambil resiko
 - d) Tanggung jawab karyawan perusahaan
2. Perhatian pada rincian
 - a) Ketelitian dalam melakukan pekerjaan
 - b) Evaluasi hasil kerja
3. Orientasi hasil
 - a) Pencapaian target
 - b) Dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja
4. Orientasi manusia
 - a) Perhatian perusahaan terhadap kenyamanan kerja
 - b) Perhatian perusahaan terhadap rekreasi
 - c) Perhatian perusahaan terhadap keperluan pribadi
5. Orientasi tim

- a) Kerja sama yang terjadi antara karyawan perusahaan
- b) Toleransi antar karyawan perusahaan

6. Agresifitas

- a) Kebebasan untuk memberikan kritik
- b) Iklim bersaing dalam perusahaan
- c) Kemauan karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri

7. Stabilitas

Kemantapan atau mempertahankan status dalam organisasi gambaran tersebut menjadi basis bagi pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, dan bagaimana segala sesuatu dilakukan didalamnya sesuai dengan apa yang telah ditentukan atau disepakati bersama.

2.4 Lingkungan Kerja

2.7.1 Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah semua peralatan dan infrastruktur yang mengelilingi pegawai yang sedang melakukan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan peralatan kerja, kebersihan, pencahayaan dan keheningan (Rivai, 2018). Sedangkan menurut (Jufrizen & Rahmadhani, 2020) mengatakan lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, dalam hal ini disebabkan karena lingkungan kerja dapat mempengaruhi semangat kerja terhadap karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang dikatakan baik apabila karyawan mendapatkan suasana yang aman, nyaman dan sehat agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan secara optimal, cepat dan baik. Menurut (Siagian & Khair, 2018) mengatakan lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi diri pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan oleh perusahaan. Namun secara umum pengertian lingkungan kerja merupakan kondisi dan suasana dimana para pegawai tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan maksimal.

Dari berbagai pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan semua keadaan disekitar tempat kerja, baik yang menyangkut

lingkungan fisik maupun non fisik dapat membuat karyawan merasa nyaman dan meningkatkan kinerja yang dihasilkan.

2.7.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Menurut (Sedarmayanti, 2018) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terbagi menjadi 2 jenis yaitu sebagai berikut :

1) Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu :

- a) Lingkungan kerja yang berhubungan langsung dengan karyawan, yaitu seperti komputer, printer, meja, kursi dan lain sebagainya.
- b) Lingkungan kerja perantara atau lingkungan kerja umum dapat juga disebut sebagai lingkungan yang mempengaruhi kondisi manusia seperti temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap dan warna.

2) Lingkungan kerja non fisik

Menurut (Sedarmayanti, 2018) mendefinisikan lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

2.7.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor-faktor lingkungan kerja menurut (Nitisemito, 2017) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya sebagai berikut :

1) Warna

Warna merupakan faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan. Khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

2) Kebersihan lingkungan kerja

Kebersihan lingkungan kerja secara tidak langsung dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja, karena apabila lingkungan kerja bersih maka karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

3) Penerangan

Penerangan dalam hal ini bukan terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga pada penerangan sinar matahari. Dalam melaksanakan tugas karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apabila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian.

4) Pertukaran udara

Pertukaran udara yang cukup dari ventilasi udara yang tersedia akan meningkatkan kesegaran fisik pada karyawan. Selain ventilasi, konstruksi gedung dapat berpengaruh pula pada pertukaran udara. Misalnya gedung yang mempunyai atap tinggi akan menimbulkan pertukaran udara yang lebih baik dari pada gedung yang mempunyai atap rendah. Hal lain yang perlu menjadi perhatian adalah volume ruangan harus sebanding dengan jumlah karyawan yang ada agar pertukaran udara yang berlangsung lebih baik.

5) Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan

Keamanan atas keselamatan diri sendiri sering ditafsirkan terbatas pada keselamatan kerja, padahal lebih luas dari itu termasuk di sini keamanan milik pribadi karyawan dan juga konstruksi gedung tempat mereka bekerja. Sehingga menimbulkan ketenangan yang akan mendorong karyawan dalam bekerja.

6) Kebisingan

Kebisingan merupakan suatu gangguan terhadap seseorang karena adanya kebisingan, maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan atau kerusakan. Hal ini jelas akan menimbulkan kerugian.

7) Tata ruang

Tata ruang merupakan penataan yang ada di dalam ruang kerja yang biasa mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

2.7.4 Indikator Penilaian Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017) ada beberapa indikator lingkungan kerja diantaranya yaitu :

1) Pencahayaan dan Warna Ruangan

Pencahayaan adalah cukup cahaya untuk menembus setiap ruang kerja karyawan. Dengan tingkat pencahayaan yang tepat akan menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, sedangkan warna ruangan merupakan pilihan warna ruangan yang digunakan untuk bekerja.

2) Ruang Gerak

Ruang gerak adalah posisi kerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya, juga termasuk juga peralatan penunjang kerja seperti: meja, kursi, lemari dan sebagainya.

3) Keamanan

Keamanan adalah suatu kondisi bagi karyawan untuk merasa aman dan tenang dalam melakukan pekerjaan.

4) Bau

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

5) Hubungan Karyawan

Hubungan karyawan adalah komunikasi yang baik antara sesama rekan kerja, begitu juga hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan.

2.5 Penelitian Terdahulu

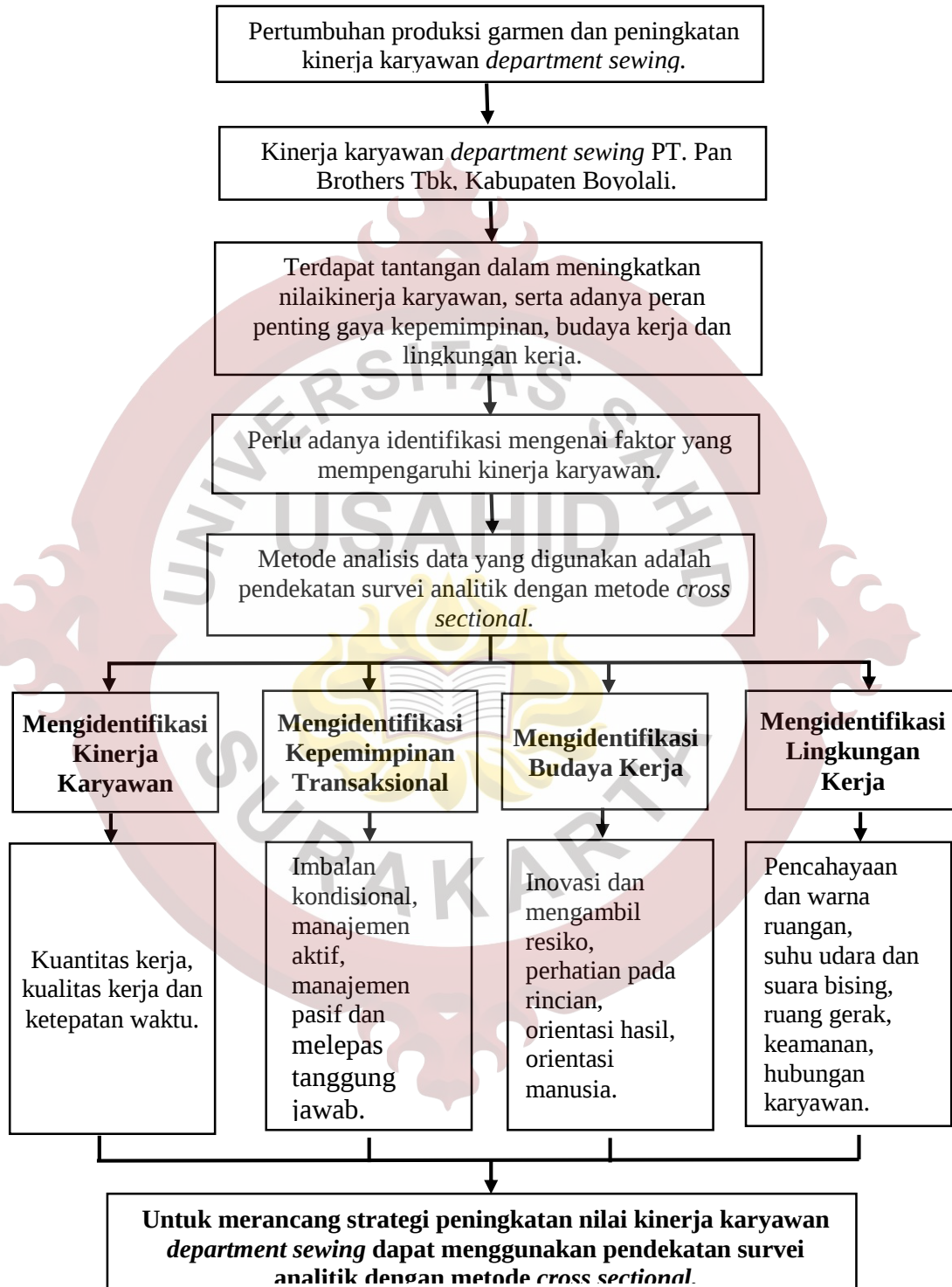
Penelitian terdahulu berfungsi untuk mendapatkan gambaran, sekaligus untuk mempelajari metode analisis yang digunakan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul peneliti adalah sebagai berikut :

Tabel 1. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Judul Penulis	Variabel Penelitian	Metode	Objek Penelitian
1.	Linda Suprihatin, Denok Sunarsi (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.	Variabel Bebas : 1. Kepemimpinan Transaksional 2. Lingkungan Kerja Variabel Terikat : 1. Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan deskriptif korelasional, dengan teknik analisis korelasai <i>product moment</i> .	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja terhadap kinerja; Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.
2.	Dewi Andriani.(2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. " X " Sidoarjo	Variabel Bebas : 1. Kepemimpinan Transaksional 2. Lingkungan Kerja 3. Budaya Kerja Variabel Terikat : 1. Kinerja Karyawan	Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, format eksplanasi dan jenis penelitian adalah penelitian survei.	Menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap Kinerja Karyawan.
3.	Yayan Yanuari. (2019). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.	Variabel Bebas : 1. Motivasi Kerja 2. Lingkungan Kerja Variabel Terikat : 1. Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode deskriptif.	Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.
4.	Yovani Ririsa Sitanggang, (2023). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan Factory Sample Room di PT. Pan Brothers, Tbk Kabupaten Boyolali	Variabel Bebas : 1. Kepemimpinan Transaksional 2. Lingkungan Kerja Fisik 3. Budaya Kerja Variabel Terikat : 1. Kinerja Karyawan	Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan teknik analisis data <i>rigresi linear berganda</i> .	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya kerja dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan. Kemudian tidak adanya pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan..

2.6 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan paparan di atas, maka digambarkan kerangka teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Sumber : (Deatyani, 2015), (Nugraha, 2016), (Nitisemito, 2017) dan (Zaputri dkk, 2017)

2.7 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban atas pertanyaan peneliti yang telah dirumuskan (Notoatmodjo, 2018). Dalam perencanaan penelitian perlu dirumuskan jawaban sementara dari peneliti seperti H_a yang artinya hipotesis yang menyatakan adanya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat sedangkan H_0 merupakan hipotesis yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Berdasarkan permasalahan serta paparan kerangka konsep tersebut, maka dapat dikemukakan hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

2.7.1 Hipotesis Nol (H_0)

1. Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan pada Departement Sample Room di PT. Pan Brothers Tbk, Kabupaten Boyolali.
2. Tidak terdapat pengaruh budaya kerja dengan kinerja karyawan pada Departement Sample Room di PT. Pan Brothers Tbk, Kabupaten Boyolali.
3. Tidak terdapat pengaruh lingkungan kerja dengan kinerja karyawan pada Departement Sample Room di PT. Pan Brothers Tbk, Kabupaten Boyolali.

2.7.2 Hipotesis Alternatif (H_a)

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan pada *Departement Sampel Room* di PT. Pan Brothers Tbk, Kabupaten Boyolali.
2. Terdapat pengaruh budaya kerja dengan kinerja karyawan pada *Departement Sample Room* di PT. Pan Brothers Tbk, Kabupaten Boyolali.
3. Terdapat pengaruh lingkungan kerja dengan kinerja karyawan pada *Departement Sample Room* di PT. Pan Brothers Tbk, Kabupaten Boyolali.

2.8 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Pan Brothers Tbk Kabupaten Boyolali yang merupakan salah satu perusahaan multinasional yang memproduksi pakaian jadi di Indonesia. Perusahaan ini didirikan pada 21 Agustus Tahun 1980 yang berkantor pusat di Jakarta dan *Chief Executive Officer* adalah Ludijanto Setijo dan Anne Patricia Sutanto. Perusahaan ini memproduksi beragam jenis pakaian jadi, seperti pakaian jadi yang dijahit,

termasuk kemeja polo, kemeja, celana swim, celana olahraga, celana santai. Khusus PT. Pan Brothers di Kabupaten Boyolali menjadi penyuplai dari merk Adidas, The North Face, Columbia, dan lain sebagainya. PT. Pan Brothers Tbk Kabupaten Boyolali juga memiliki visi dan misi sebagai berikut :

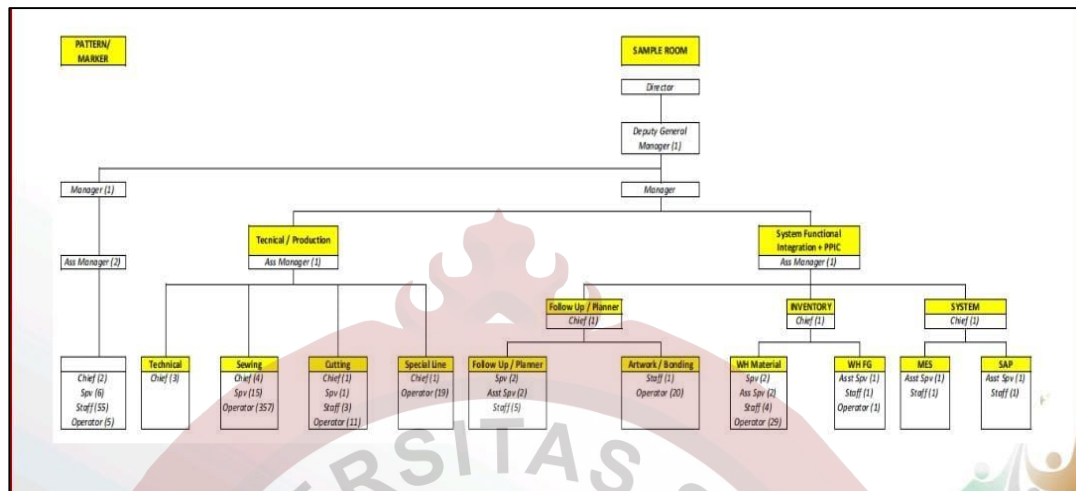
1. Visi

Menjadi perusahaan pemasok pakaian yang terpadu, berkelanjutan dan mendunia.

2. Misi

- a) Praktik manajemen terbaik secara terus menerus dengan dampak negatif sekecil mungkin terhadap ekosistem.
- b) Menciptakan peluang terbaik bagi karyawan dan pemangku kepentingan kami untuk mengembangkan dan mencapai potensi penuh mereka.
- c) Memaksimalkan nilai investasi pemegang saham dan memanfaatkan sumber daya keuangan kami secara efisien untuk memberikan peluang yang menarik.
- d) Meningkatkan tata kelola perusahaan yang baik dan terus mengupayakan yang terbaik.
- e) Menjadi pemimpin dalam rantai pasokan jadi dan memasok produk pakaian yang berkualitas, ramah lingkungan dan bertanggung jawab terhadap komunitas sekitar perusahaan.
- f) Menjadi pemimpin dalam rantai pasokan pakaian dengan kepuasan pelanggan yang maksimal.
- g) Menjadi perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan ramah lingkungan.
- h) Memberikan kontribusi aktif untuk pembangunan perekonomian Indonesia.

Factory Sample Room di PT. Pan Brothers Tbk, Kabupaten Boyolali memiliki struktur organisasi sebagai berikut :



Gambar 2. 2 Struktur Organisasi Perusahaan Factory Sample Room