

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Seiring dengan semakin meningkatkannya perkembangan usaha yang menimbulkan persaingan yang sangat ketat. Hal ini juga terjadi dalam pada industri keuangan. Salah satu pelaku usaha pada industry keuangan adalah Lembaga Perkreditan Desa (LPD). Lembaga Perkreditan Desa dapat berperan besar bagi kemajuan perekonomian desa, hal tersebut dapat dilihat dari seberapa besar peluang pasar bagi LPD untuk memajukan perekonomian masyarakat. Untuk itulah setidaknya setiap desa harus memiliki lembaga keuangan tersendiri, salah satunya LPD untuk menghimpun dananya. Lembaga keuangan merupakan suatu badan yang bergerak di bidang keuangan untuk menyediakan jasa bagi nasabah atau masyarakat. Salah satu aspek sekaligus faktor penunjang yang harus diperhatikan agar tujuan perusahaan tercapai yaitu sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan aset penting yang memiliki kemampuan berkembang untuk penentu keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Sumber daya manusia merupakan penggerak utama organisasi perusahaan, sumber daya manusia harus dikelola secara optimal, dan diberi perhatian yang ekstra dan memenuhi hak-haknya (Farisi dkk, 2020). Karena sumberdaya manusia merupakan salah satu asset yang terpenting bagi setiap koperasi, sehingga berhasil atau tidaknya koperasi dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan SDM atau karyawannya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan (Azizah dkk, 2017).

Menurut Wilson (Simbolon, 2020) Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Rivai (Simbolon, 2020) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Menurut Mangkunegara (2018:173) manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dengan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (karyawan).

Menurut Mangkunegara (2018:185) kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Dalam melaksanakan tugas agar seorang karyawan mencapai hasil kerja yang baik secara kualitas dan kuantitas, maka harus sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sutrisno (2018:152) kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Menurut Noor (Farisi, 2020) bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Robbins (Simbolon, 2020), dimensi untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima jenis, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan komitmen kerja.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja fisik (Virgiyanti dan Suharyono, 2018). Lingkungan kerja fisik adalah tempat dimana karyawan melakukan suatu aktivitas atau mengerjakan segala sesuatu seperti ruang kantor, ruang kelas dan keadaan perusahaan yang berhubungan dengan pekerjaannya (Virgiyanti dan Suharyono, 2018). Menurut Sedarmayanti (2018:34) lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja yang berbentuk fisik dan mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Simamora (2018:57) menyatakan bahwa dengan memperhatikan lingkungan kerja fisik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan untuk bekerja. Dari pengertian diatas dapat dijelaskan lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang mengelilingi atau mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung seperti ruang kantor, ruang kelas dan keadaan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Virgiyanti dan Suharyono (2018) menemukan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya lingkungan kerja fisik yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Halik., *et al* (2018) menemukan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya peningkatan pada lingkungan kerja fisik memberikan pengaruh terhadap peningkatan pada variabel kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Wangi dkk (2019) menemukan

bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan lingkungan kerja fisik. Penelitian yang dilakukan oleh Indah & Riana (2019) menemukan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya peningkatan lingkungan kerja fisik akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian Fitriani dkk (2018) yang menemukan bahwa lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya perubahan lingkungan kerja fisik tidak akan menyebabkan meningkat atau menurunnya kinerja karyawan.

Selain lingkungan kerja fisik mempengaruhi kinerja kepemimpinan situasional juga mempengaruhi kinerja (Wijaya dkk, 2018). Menurut Stoner (Aziz, 2017) kepemimpinan situasional mengindikasikan pimpinan akan memberikan kontribusi paling baik untuk pencapaian sasaran organisasi yang memiliki situasi dan lingkungan berbeda atau bervariasi. Menurut Daft (Wijaya dkk, 2018) bahwa model kepemimpinan situasional yang diciptakan oleh Hersey dan Blanchard ini memfokuskan pendekatan yang berfokus pada perhatian yang besar pada karakteristik karyawan dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang tepat. Menurut Husaini (2017) kepemimpinan situasional merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*), dan kematangan (*maturity*). Dari pengertian diatas dapat dijelaskan kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang memandang kematangan sebagai

kemampuan dan kemauan orang atau kelompok untuk memikul tanggungjawab, mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu.

Penelitian yang dilakukan oleh Husaini (2017) menyatakan kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi kepemimpinan situasional maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan. Penelitian yang dilakukan oleh Noviyani dan Widyani (2018) menyatakan kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya kepemimpinan situasional akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik sehingga kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Penelitian Wijaya dkk (2018) yang menyatakan kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kepemimpinan situasional. Penelitian Ruslan, *et al.*, (2020) menemukan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya peningkatan kepemimpinan situasional akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian Wuryani., *et all* (2021) yang menemukan bahwa kepemimpinan situasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya perubahan kepemimpinan situasional tidak akan menyebabkan naik atau turunnya kinerja karyawan.

Selain lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan situasional yang mempengaruhi kinerja, motivasi kerja juga mempengaruhi kinerja (Ismawati dkk, 2017). Menurut Mangkunegara (2018:28) menyatakan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri

karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Afandi (2017:128) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas. Robbins dan Judge (Simbolon, 2020) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan dalam diri orang yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilakusukarela. Pekerja yang termotivasi berkeinginan menggunakan tingkat usaha tertentu, untuk sejumlah waktu tertentu terhadap tujuan tertentu. Berdasarkan pengertian diatas dapat dijelaskan motivasi merupakan suatu dorongan keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seorang karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Riyanto., *et all* (2017) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya dengan motivasi yang baik maka karyawan akan bekerja dengan lebih maksimal. Penelitian yang dilakukan oleh Astuti dan Lesmana (2018) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Penelitian Tasya & Gilang (2020) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya peningkatan motivasi kerja akan menyebabkan meningkatnya kinerja. Penelitian Ismawati dkk (2017) menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya perubahan motivasi kerja tidak akan berdampak pada perubahan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Simbolon (2020) yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya peningkatan atau penurunan motivasi tidak akan menyebabkan perubahan kinerja karyawan.

Penelitian dilakukan di LPD Desa Adat Kerobokan yang beralamat di Jln. Raya Semer Link Peliatan Kerobokan. LPD Desa Kerobokan tidak lepas dari dukungan masyarakat Desa Kerobokan dimana terus meningkat setiap tahunnya. Dana masyarakat yang dihimpun lewat LPD Kerobokan kembali disalurkan dalam bentuk kredit untuk melayani anggota masyarakat Kerobokan baik yang bergerak di sektor usaha mikro dan kecil (UKM) maupun di sektor bisnis lainnya. Semua kredit tersebut dimanfaatkan oleh seluruh warga Kerobokan yang memerlukan penambahan modal kerja maupun modal usaha. Dalam operasionalnya, masih terjadi masalah kinerja karyawan yang dapat dilihat dari penyaluran kredit yang dilakukan LPD Desa Adat Kerobokan. Terjadi fluktuasi penyaluran kredit yang menunjukkan belum konsistennya kinerja karyawan Berikut penyaluran kredit yang dilakukan LPD Desa Adat Kerobokan pada tahun 2020.

**Tabel 1.1**  
**Penyaluran Kredit LPD Desa Adat Kerobokan**  
**Tahun 2021.**

No.	Bulan	Target		Penyaluran Kredit		Realisasi	
		Nilai (Rp)	Nasabah (Orang)	Nilai (Rp)	Nasabah (Orang)	Nilai (%)	Nasabah (%)
1	Januari	12.000.000.000	140	15.436.359.400	142	128.64	101.43
2	Februari	12.000.000.000	140	10.147.669.400	134	84.56	95.71
3	Maret	12.000.000.000	140	18.307.443.300	136	152.56	97.14
4	April	12.000.000.000	140	13.440.169.900	123	112.00	87.86
5	Mei	12.000.000.000	140	9.115.340.300	122	75.96	87.14
6	Juni	12.000.000.000	140	5.534.727.700	128	46.12	91.43
7	Juli	12.000.000.000	140	5.876.730.400	129	48.97	92.14
8	Agustus	12.000.000.000	140	21.018.228.700	176	175.15	125.71
9	September	12.000.000.000	140	4.974.970.500	111	41.46	79.29
10	Oktober	12.000.000.000	140	6.411.947.200	130	53.43	92.86
11	November	12.000.000.000	140	9.063.807.400	148	75.53	105.71
12	Desember	12.000.000.000	140	20.356.840.100	154	169.64	110.00
<b>Jumlah</b>		144.000.000.000	1.680	139.684.234.300	1.633	97.00	97.20
<b>Rata-rata</b>		12.000.000.000	140	11.640.352.858	136	97.00	97.20

Sumber : LPD Desa Adat Kerobokan 2021

Tabel 1.1 menunjukkan penyaluran kredit yang dilakukan LPD Desa Adat Kerobokan selama tahun 2020 sebesar Rp 139.684.234.300 dari target Rp 144.000.000.000 dengan realisasi sebesar 97%. Jumlah nasabah sebanyak 1.633 orang dari target 1680 dengan realisasi 97,20%. Target penyaluran kredit setiap bulan adalah Rp 12.000.000.000 dengan 140 nasabah. Penyaluran kredit tertinggi terjadi pada bulan Agustus sebesar Rp 21.018.228.700 dengan realisasi 175,15% dan jumlah nasabah sebanyak 176 orang dengan realisasi 125,71%. Penyaluran kredit terendah terjadi pada bulan September sebesar Rp 4.974.970.500 dengan realisasi sebesar 41,46% dan jumlah nasabah sebanyak 111 nasabah dengan realisasi 79,29%. Hal ini menunjukkan adanya fluktuasi penyaluran kredit selama tahun 2021 yang menunjukkan kinerja yang belum maksimal dan belum konsisten. Kinerja

memegang peranan penting dalam keberlangsungan suatu perusahaan. Hal ini membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 10 karyawan LPD Desa Adat Kerobokan, kinerja karyawan kurang maksimal karena adanya masalah lingkungan kerja fisik yaitu banguann tempat kerja yaitu karyawan menyatakan pencahayaan dalam ruang kerja kurang optimal karena adanya beberapa bola lampu yang mati dan belum diganti. Selain itu karyawan fasilitas perusahaan yang kurang mendukung seperti tidak tersedianya mesin fotocopy dan toilet yang sering kali kurang bersih.

Berkaitan dengan kepemimpinan situasional, karyawan mengatakan bahwa intruksi dari pimpinan kurang jelas. Pimpinan tidak mampu memberikan intruksi dengan baik sehingga sering terjadi kendala dalam operasional perusahaan. Selain itu pimpinan juga kurang ikut berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang diadakan oleh perusahaan yang menyebabkan kurangnya kedekatan antara pimpinan dengan karyawan di perusahaan.

Berkaitan dengan motivasi kerja, minimnya peluang kenaikan jabatan membuat karyawan LPD Desa Adat Kerobokan kurang bersemangat dalam bekerja. Karyawan bekerja hanya sekedarnya tanpa memperdulikan dampaknya. Karyawan juga menyatakan kurang mendapat pengakuan atas kinerja karyawan dari atasan.

Berdasarkan adanya masalah terkait variabel penelitian pada lokasi penelitian dan perbedaan hasil penelitian yang telah dipaparkan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut “Pengaruh

Lingkungan Kerja Fisik, Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan LPD Desa Adat Kerobokan”.

## 1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- 1) Apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan LPD Desa Adat Kerobokan?
- 2) Apakah kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan LPD Desa Adat Kerobokan?
- 3) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan LPD Desa Adat Kerobokan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti sehubungan dengan masalah yang telah dirumuskan diatas, adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan LPD Desa Adat Kerobokan.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan LPD Desa Adat Kerobokan.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan LPD Desa Adat Kerobokan.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

### 1) Manfaat Teoritis

- a) Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai kajian lingkungan kerja fisik, kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan kinerja.
- b) Sebagai referensi dan masukan bagi pihak- pihak yang memerlukan informasi mengenai kajian lingkungan kerja fisik, kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kinerja.

### 2) Manfaat Praktis

- a) Penelitian ini memberikan kesempatan yang baik bagi peneliti untuk dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama kuliah.
- b) Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi Fakultas dan Universitas Mahasaraswati Denpasar untuk bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang berminat dalam bidang kajian lingkungan kerja fisik, kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan kinerja serta diharapkan dapat menambah perbendaharaan perpustakaan kampus.
- c) Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan lingkungan kerja fisik, kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan kinerja.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal Theory Setting*

*Goal Setting Theory* yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi (Ridho, 2021). Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki (Ridho, 2021). *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan. Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan (Ridho, 2021). Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. *Goal setting theory* atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior* (Ridho, 2021).

### 2.1.2 Kinerja

#### 1) Pengertian Kinerja

Menurut Widyana (2019) kinerja merupakan suatu prestasi/hasil kerja yang dihasilkan oleh sikap/prilaku berdasarkan kemampuan dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja akan menjadi sebuah prestasi jika menunjukkan suatu kegiatan dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan.

Menurut Prawirosentono (Husaini, 2017) kinerja adalah yang dicapai seorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara royal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Rachmawati (2017:27) yang menjelaskan bahwa “kinerja merupakan tingkat keberhasilan individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan.

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

## 2) Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut menurut Sutrisno (2018:172) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Efektivitas dan efisien, bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa tercapai, maka boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetap apabila akibat-akibat yang tidak dicari, kegiatan mempunyai nilai yang penting dari hasil yang dapat dicapai sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif dinamakan tidak efektif. Sebaliknya bila akibat yang di cari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.
- b) Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seseorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.
- c) Disiplin, kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana pegawai bekerja.
- d) Inisiatif yaitu daya dorong kemajuan yang bertujuan untuk mempengaruhi kinerja. Pendapat tersebut mengatakan tersebut untuk mendapatkan kinerja pegawai yang optimal yang menjadi tujuan organisasi harus memperhatikan aspek-aspek kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, inisiatif, kemampuan serta komunikasi

## 3) Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2017:218) penilaian kerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu:

- a) Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan, artinya dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui dimana kelemahan karyawan dan sistem yang digunakan. Dengan diketahui kelemahan ini segera untuk dilakukan perbaikan, baik terhadap sistem yang digunakan maupun di karyawan itu sendiri.
- b) Keputusan penempatan, bagi karyawan yang telah di nilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang, maka perlu dipindahkan ke unit atau bagian lainnya. Sebaliknya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik perlu di perhatikan agar kinerjanya tidak menurun dan tetap mempertahankan kinerja sembari menunggu kebijakan perusahaan selanjutnya.
- c) Perencanaan dan pengembangan karir, hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karier seseorang. Artinya bagi mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan.
- d) Kebutuhan latihan dan pengembangan, tujuan kinerja untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan maksudnya adalah bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan agar mampu meningkatkan kinerjanya. Tujuan pelatihan adalah untuk mendongkrak kinerja karyawan agar lebih baik lagi.

- e) Penyesuaian kompensasi, artinya hasil penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi.
- f) Inventori kompetensi pegawai, Dengan dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan memiliki simpanan data karyawan. Data-data dan informasi ini merupakan data dan informasi mengenai kompetensi, skill, bakat, potensi seluruh karyawan. Artinya perusahaan memiliki peta tentang kekuatan dan kelemahan karyawannya.
- g) Kesempatan kerja adil, dengan melakukan sistem kerja yang baik akan memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan. Artinya bagi mereka yang memiliki kinerja baik, akan memperoleh balas jasa atas jerih payahnya meningkatkan kinerja.
- h) Komunikasi efektif antara atasan bawahan, hasil penilaian kinerja juga digunakan untuk mengukur efektivitas komunikasi antara atasan dengan bawahan. Atasan akan dapat mengoreksi bagaimana seharusnya melakukan komunikasi yang baik terhadap bawahan satu persatu.
- i) Budaya kerja, artinya dengan ada penilaian kinerja maka akan tercipta budaya yang menghargai kualitas kerja. Karyawan tidak akan bekerja dengan seenaknya, akan tetapi harus berusaha meningkatkan kinerjanya

j) Menerapkan sanksi, di samping memberikan berbagai keuntungan bagi karyawan, penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atas kinerja karyawan yang menurun.

#### 4) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (Simbolon, 2020), dimensi untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima jenis, yaitu

a) Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b) Kuantitas.

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c) Ketepatan waktu.

Ketepatan waktu merupakan waktu penyelesaian aktivitas yang sesuai dengan waktu yang dijanjikan sebelumnya, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d) Efektivitas.

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e) Komitmen kerja.

Komitmen kerjamerupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap perusahaan

### 2.1.3 Lingkungan Kerja Fisik

#### 1) Pengertian Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Nitisemito (Habibowo dna Nugraha, 2018) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik dan lain-lain.

Menurut Sedarmayanti (2017:219) lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik berupa aset fisik yang dimiliki perusahaan dan lingkungan kerja non fisik yang merupakan bagian dari lingkungan kerja keseluruhan yang didalamnya mencakup hal-hal seperti perilaku orang-orang yang berada dalam organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2017:221), lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja, yang mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Simamora (2018:185) menyatakan bahwa dengan memperhatikan lingkungan kerja fisik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat pegawai untuk bekerja.

Lingkungan kerja fisik adalah tempat dimana para pekerja melakukan suatu aktivitas atau mengerjakan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaannya (Virgiyanti dan Suharyono, 2018)

Berdasarkan pengertian diatas dapat dijelaskan bahwa lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

## 2) Unsur Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Nitisemito (Virgiyanti dan Suharyono, 2018) unsur-unsur lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut:

- a) Sirkulasi Udara
- b) Penerangan / pencahayaan
- c) Musik di tempat kerja
- d) Kebersihaan
- e) Keamanan di tempat kerja.

## 3) Indikator Lingkungan Kerja Fisik

Indikator Lingkungan Fisik menurut Robbins (2018:172) indikator-indikator yang terdapat di lingkungan kerja, yaitu :

- a) Suhu Udara

Suhu adalah suatu variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Dengan demikian untuk memaksimalkan produktivitas, adalah penting bahwa pegawai bekerja di suatu lingkungan dimana suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada diantara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu. Manusia dapat menyesuaikan

dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

b) Kebisingan

Bukti dari telaah-telaah tentang suara menunjukkan bahwa suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan prestasi kerja sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan pengaruh negatif dan mengganggu konsentrasi pegawai. Kriteria pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien.

c) Penerangan

Bekerja pada ruangan yang gelap dan samar-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu pegawai dalam memperlancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia pegawai. Pencapaian prestasi kerja pada tingkat penerangan yang lebih tinggi adalah lebih besar untuk pegawai yang lebih tua dibanding yang lebih muda.

d) Mutu Udara

Merupakan fakta yang tidak bisa diabaikan bahwa jika menghirup udara yang tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang tercemar dapat mengganggu

kesehatan pribadi pegawai. Udara yang tercemar di lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah dan depresi.

e) Keamanan di tempat kerja.

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman, maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja adalah dengan memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM) serta mendirikan pos keamanan setempat.

#### 2.1.4 Kepemimpinan Situasional

##### 1) Pengertian Kepemimpinan Situasional

Menurut Robbin (2017:221) kepemimpinan situasional adalah teori yang memfokuskan pada pengikut. Pendekatan ini memfokuskan banyak perhatian pada karakteristik karyawan, maksudnya para karyawan memiliki tingkat kesiapan yang berbeda-beda.

Menurut Thoha (Syah dan Santoso, 2017) kematangan dalam gaya kepemimpinan situasional sebagai kemampuan dan kemauan karyawannya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Husaini (2017) kepemimpinan situasional merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*), dan kematangan (*maturity*).

Menurut Menurut Daft (Wijaya dkk, 2018) bahwa model kepemimpinan situasional yang diciptakan oleh Hersey dan Blanchard ini memfokuskan pendekatan yang berfokus pada perhatian yang besar pada karakteristik karyawan dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang tepat.

Menurut Husaini (2017) kepemimpinan situasional merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*), dan kematangan (*maturity*).

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi pengikut atau bawahan dalam melakukan kerja sama mencapai tujuan yang telah ditentukan

## 2) Penggunaan Kepemimpinan Situasional

Mulyasa (Husaini, 2017) menyatakan kepemimpinan situasional yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah sebagai berikut ini

- a) Gaya instruktif (memberitahukan), diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut memberitahukan karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedar saja.

- b) Gaya konsultatif (menjual), diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan anak buah seperti ini, diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.
- c) Gaya partisipatif (peran serta), diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Gaya ini disebut peran serta karena pemimpin dan anak buah bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan.
- d) Gaya delegatif (mendelegasikan), diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena anak buah diberi kepercayaan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum. Hal ini biasa dilakukan jika anak buah berada pada tingkat kedewasaan tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian upaya hubungan

### 3) Indikator Kepemimpinan Situasional

Menurut Hersey & Blanchard (Syah dan Satoso, 2017) gaya kepemimpinan situasional terdapat empat bentuk gaya kepemimpinan, antara lain:

- a) Gaya kepemimpinan situasional *telling* atau mengarahkan, yang berarti tugas yang diberikan pemimpin tinggi sedangkan hubungan yang diberikan rendah. Dalam prakteknya bahwa peranan dari seorang pemimpin memerintahkan karyawannya untuk mengerjakan suatu kegiatan atau tugas. Dalam pendekatannya perilaku pemimpin bersifat pengarah (direktif).
- b) Gaya kepemimpinan situasional *selling* atau menjual, berarti orientasi tugas tinggi dan hubungan tinggi. Pendekatan antara tugas dan hubungan lebih bersifat intensif. Perilaku pemimpin memberikan arahan pelaksanaan dan dukungan yang dibutuhkan karyawannya, sehingga diharapkan tugas-tugas terselesaikan dengan baik.
- c) Gaya kepemimpinan situasional *participating* atau berperan-serta, tugas yang diberikan pemimpin cenderung lebih rendah dibandingkan hubungan antara karyawannya. Pemimpin lebih membujuk karyawannya secara aktif dalam pengambilan keputusan. Peran pemimpin hanya memfasilitator tugas karyawannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang tinggi.
- d) Gaya kepemimpinan situasional *delegating* atau mendelegasikan, orientasi tugas rendah dan hubungan rendah. Dalam prakteknya

perilaku seorang pemimpin hanya sebatas memberikan arahan kepada karyawan dan melepas pelaksanaannya tanpa banyak mencampuri.

### 2.1.5 Motivasi

#### 1) Pengertian Motivasi

Menurut Afandi (2018:173) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas.

Menurut Sutrisno (2018:83) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Mangkunegara (2018:172) menjelaskan bahwa secara psikologis, aspek yang sangat penting dalam kepemimpinan kerja adalah sejauh mana pemimpin mampu mempengaruhi motivasi kerja SDM-nya agar mereka mampu bekerja produktif dengan penuh tanggung jawab.

Robbins dan Judge (Simbolon, 2020) mendefinisikan motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilakusukarela. Pekerja yang termotivasi berkeinginan menggunakan tingkat usaha tertentu, untuk sejumlah waktu tertentu terhadap tujuan tertentu.

Siagian (Astuti dan Lesmana, 2018) menyatakan bahwa motivasi kerja artinya keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan iklas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya serta mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 2) Tujuan Motivasi

Ada beberapa tujuan pemberian motivasi kerja menurut Hasibuan (2018:218) yaitu :

- a) Mendorong gairah dan semangat kerja
- b) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
- c) Meningkatkan produktifitas kerja
- d) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- e) Meningkatkan ke disiplin dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h) Meningkatkan kretifitas dan partisipasi karyawan
- i) Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- j) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- k) Mendrong untuk berprestasi dan peraihian peluang karir