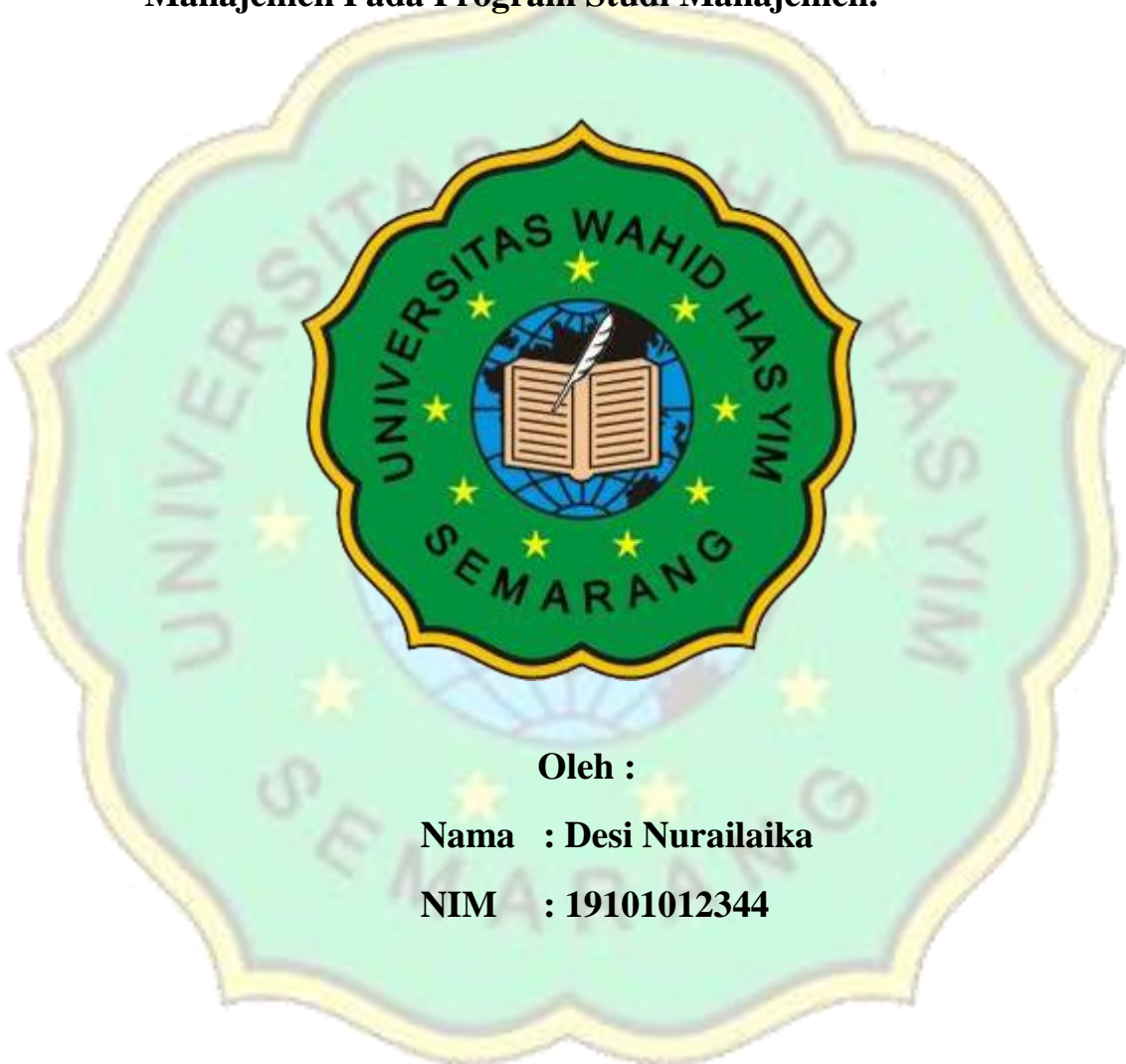


**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
TOKO BAHAN ROTI MASJUKI**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Melengkapi Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1) dalam Ilmu Ekonomi  
Manajemen Pada Program Studi Manajemen.**



**Oleh :**

**Nama : Desi Nurailaika**

**NIM : 19101012344**

**YAYASAN WAHID HASYIM  
UNIVERSITAS WAHID HASYIM  
FAKULTAS EKONOMI  
SEMARANG**

**2020**

## PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Desi Nura Ilaika  
Nomor Induk Mahasiswa : 19101012344  
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen  
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Toko Bahan Roti Masjuki

Telah diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji pada ujian skripsi pada tanggal 14 Januari dan dinyatakan LULUS.

## SUSUNAN DEWAN PENGUJI

### 1. Dosen Penguji I



Ratna Kusumawati, SE, MM  
NPP. 01.00.0.0024

### 1. Dosen Pembimbing I



Drs. Maskudi, SE., MM  
NPP. 03.11.1.0198

### 2. Dosen Penguji II



Yulekhah Ariyanti, SE., MM  
NPP.03.05.1.0132

### 2. Dosen Pembimbing II

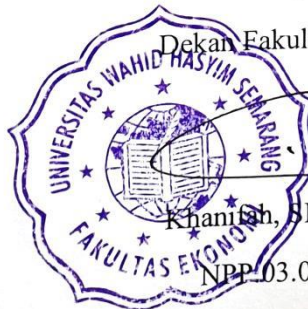


Yulekhah Ariyanti, SE., MM  
NPP.03.05.1.0132

Semarang, 14 Januari 2020

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi



Khanifah, SE., M.Si., CA

NPP.03.05.1.0130

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Warohmatullahi Wabarokatuh.*

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat, taufiq, hidayah dan 'inayah-Nya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul : "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN TOKO BAHAN ROTI MASJUKI". yang secara akademis menjadi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana S1 dalam Ilmu Manajemen.

Disamping itu, apa yang telah tersaji ini juga tidak lepas dari bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, kepadanya kami mengucapkan banyak terima kasih :

1. Bapak Prof. Dr. H. Mahmutarom, SH., MH., selaku Rektor Universitas Wahid Hasyim Semarang.
2. Ibu Khanifah, SE., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim Semarang.
3. Ibu Yulekhah Ariyanti, SE., MM, dan Bapak Maskudi, SE.,MM, selaku Pembimbing skripsi.
4. Segenap Dosen pengajar dan staf karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim Semarang.
5. Ibu Aunil Fadlilah, S.Pd.I selaku pimpinan di toko bahan roti Masjuki Semarang.
6. Keluarga besar toko bahan roti Masjuki Semarang.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan, dorongan dan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Sesungguhnya kami tidak dapat memberikan balasan apapun, kecuali do'a semoga Allah SWT memberikan balasan pahala yang berlipat atas amal kebaikan yang telah diberikan.

Akhirnya kami menyadari bahwa apa yang telah tersaji dalam penulisan ini masih jauh dari kesempurnaan. Masih banyak hal-hal yang perlu diperbaiki dan diperdalam lebih lanjut atau ada hal yang kurang sesuai, karena sebatas inilah yang dapat penulis sampaikan, maka dengan segala bentuk kritik dan saran yang bersifat membangun sangat kami harapkan, demi menindak lanjuti pada kajian-kajian yang lebih lanjut.

*Wassalamualaikum Warohmatullahi Wabarokatuh.*

Semarang, 24 Oktober 2019

Penulis



Desi Nura Ilaika



## ABSTRAK

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP MINERJA KARYAWAN TOKO BAHAN ROTI MASJUKI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan toko bahan roti Masjuki. Dimana diajukan dua variabel bebas dan satu variabel terikat, yaitu gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berperan sebagai variabel bebas, sedangkan kinerja karyawan berperan sebagai variabel terikat. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda yang berfungsi untuk membuktikan hipotesis penelitian data-data yang telah memenuhi uji validitas, uji reliabelitas, dan uji asumsi klasik diolah sehingga menghasilkan persamaan regresi linear berganda  $Y = 27,528 + 149X_1 + 203X_2$ . Hasil penelitian analisis regresi linear berganda, dari nilai koefisien (b<sub>2</sub>) 149, hal ini berarti setiap ada peningkatan gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) maka kinerja karyawan juga mengalami peningkatan, sedangkan lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) menunjukkan bahwa nilai koefisien (b<sub>2</sub>) 203 hal ini berarti setiap peningkatan lingkungan kerja maka kinerja karyawan juga mengalami peningkatan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) memiliki pengaruh yang rendah terhadap kinerja karyawan dengan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $1468 < 1,996$ ). Sedangkan lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2014 > 1,996$ ). Berdasarkan hasil lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) memiliki pengaruh terhadap variable kinerja karyawan (Y).

**Kata kunci:** Lingkungan kerja, Gaya kepemimpinan, produktivitas kerja.

## ABSTRACT

### AN EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND WORK ENVIROMENT TOWARDS EMPLOYEES PERFORMANCE IN MASJUKI BAKERY SHOP

*This study aims to determine the effect of leadership style and work environment on the performance of Masjuki bakery shop employees. Where proposed two independent variables and one dependent variable, namely leadership style and work environment play a role as an independent variable, while employee performance acts as a dependent variable. The data analysis technique used is multiple linear regression analysis which serves to prove the research hypothesis of data that has met the validity test, reliability test, and the classic assumption test are processed so as to produce a multiple linear regression equation  $Y = 27.528 + 149X_1 + 203 X_2$ . The results of multiple linear regression analysis research, from the coefficient value (b2) 149, this means that every time there is an increase in leadership style (X1) the employee's performance has also increased, while the work environment (X2) shows that the coefficient value (b2) 203 this means every improvement in the work environment, employee performance also increased. Based on the results of this study it can be seen that the leadership style variable (X1) has a low influence on employee performance with  $t$  count  $< t$  table ( $1468 < 1.996$ ). While the work environment (X2) has a significant effect on employee performance with a  $t$  value  $> t$  table ( $2014 > 1.996$ ). Based on the results of the work environment (X2) has an influence on employee performance variables (Y). **Keywords: Work environment, Leadership style, work productivity.***

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

*“Janganlah Kamu Berputus Asa dari Rahmat Allah.”*

(QS. Yusuf : 87)

*“Tidak Ada Usaha Yang Gagal, Yang Ada Hanyalah Gagal Berusaha”*

(WISE WORD)

SKRIPSI INI KUPERSEMBAHKAN UNTUK :

1. Ibu dan Bapak, dua orang manusia yang mengemban amanah dari Tuhan untuk membesarkanku.
2. Almarhum Ayah Mertuaku, dan Ummy, nenek dari anak-anakku yang selalu mendoakan dan merestuiku.
3. Keluarga kecilku, Suamiku, Faishal Aushafi, dan anakku Ajnaa Kamalia Kalami.
4. Kakak-kakak dan Adik-adikku.
5. Seluruh Almamater Universitas Wahid Hasyim, khususnya, Fakultas Ekonomi.

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan Skripsi .....	ii
Halaman Persetujuan Dosen Pembimbing .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Abstrak .....	v
Abstract .....	vi
Halaman Moto dan Persembahan .....	vii
Daftar Isi .....	viii

### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.5 Manfaat Penelitian .....	7
1.6 Sistematika Penulisan Skripsi .....	8

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

2.1 Landasan Teori .....	9
2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	9
2.1.1.1 Teori Gaya Kepemimpinan .....	14
2.1.2 Pengertian Lingkungan Kerja .....	22
2.1.3 Pengertian Kinerja Karyawan .....	32
2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan .....	33
2.2 Penelitian Terdahulu Yang Relevan .....	35
2.3 Hipotesis .....	41

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1. Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional .....	42
---	----



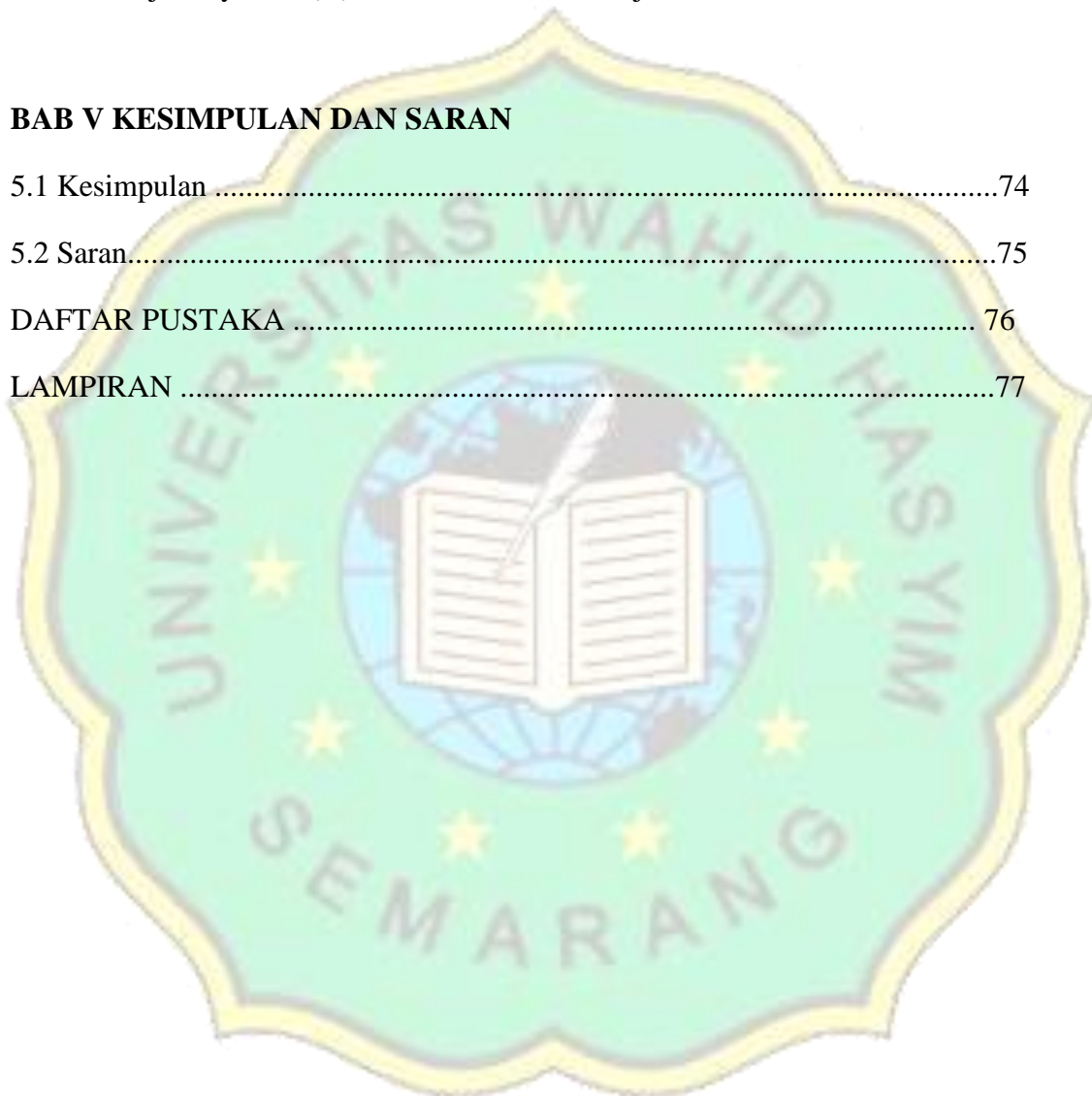
3.1.1. Variabel Penelitian.....	42
3.1.2. Definisi Operasional .....	42
3.2. Penentuan Sample .....	45
3.3. Jenis dan Sumber Data. ....	46
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	46
3.5 Metode Analisis Data .....	47
3.5.1 Uji Validitas .....	48
3.5.2. Uji Reabilitas .....	49
3.5.3 Uji Asumsi Klasik .....	49
3.5.3.1 Uji Normalitas .....	49
3.6. Analisis Regresi Linier Berganda .....	50
3.7. Pengujian Hipotesis .....	50
3.7.1 Uji parsial (uji t) .....	50
3.7.2 Uji Simultan (uji f) .....	51
3.7.3 Uji Koefesien Determinasi (R <sup>2</sup> ) .....	52
 <b>BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN</b>	
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	53
4.1.1 Profil Perusahaan Toko Bahan Roti Masjuki .....	53
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	54
4.1.3 Struktur Organisasi Obyek Penelitian .....	54
4.1.4 Kegiatan Operasional Obyek Penelitian .....	54
4.1.4.1 General Manager.....	54
4.1.4.2 Manager produksi .....	54
4.1.4.3 Manager Event .....	55
4.1.4.4 Manager Pemasaran .....	55
4.1.4.5 Purchasing Office .....	55

4.1.4.6 Akuntan / Kasir Toko .....	55
4.1.4.7 Divisi premix .....	55
4.1.4.8 Staff Event .....	55
4.1.4.9 Pemasaran Offline .....	55
4.1.4.10 Pemasaran Online .....	56
4.1.4.11 Divisi Retail .....	56
4.1.5 Kegiatan Operasional Obyek Penelitian .....	54
4.1.6 Kegiatan Operasional Obyek Penelitian .....	54
4.2. Deskripsi Responden .....	56
4.2.1 Karakteristik responden.....	56
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	57
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	58
4.3 Uji Analisis Statistik.....	58
4.3.1 Uji Validitas .....	58
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	62
4.4. Analisis Regresi Linier Berganda.....	63
4.4.1 Uji regresi Linier Berganda .....	63
4.5. Uji Hipotesis .....	65
4.5.1 Uji Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ).....	65
4.5.2 .Uji t (Uji Hipotesis Secara Parsial ).....	66
4.5.3. Uji F (Uji Koefisien Regresi Secara Bersama-sama / Simultan.....	67
4.6. Uji Asumsi Klasik .....	68
4.6.1 Uji Normalitas Residual Metode Grafik dan Normal P-P Plot.....	68
4.6.2 Uji Multikolonieritas.....	69
4.6.3 Uji Heteroskedastisitas .....	70
4.7 Interpretasi Data / Pembahasan .....	71

4.7.1 Pengaruh Lingkungan kerja (X1) Terhadap Kinerja karyawan (Y) Toko Bahan Roti Masjuki.....	71
4.7.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) Terhadap Kinerja karyawan (Y) Toko Bahan Roti Masjuki.....	72
4.7.3 Pengaruh Lingkungan kerja (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja karyawan (Y) Toko Bahan Roti Masjuki.....	73

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan .....	74
5.2 Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA .....	76
LAMPIRAN .....	77



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam Kehidupan masyarakat, suatu organisasi formal maupun nonformal selalu ada seseorang yang dianggap lebih dari yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut, kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lain. Biasanya orang seperti itu disebut pemimpin atau manajer. Dalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks serta semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk menggerakkan organisasi terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia. (Khanifah, 2011)

Kemampuan untuk memberikan perhatian utama kepada sumber daya manusia adalah faktor yang sangat menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung oleh keberhasilan dari individu organisasi itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain: motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, insentif, budaya kerja, komunikasi, jabatan, pemberian gaji karyawan, pelatihan, dan masih banyak yang lainnya. Semua faktor itu pasti berpengaruh, ada yang dominan ada juga yang tidak. (Asri, 2010)

Perkembangan manajemen dan kepemimpinan dalam suatu organisasi apapun merupakan hal penting dan perlu mendapatkan perhatian. Tanpa adanya suatu manajemen dan kepemimpinan yang baik dan aspiratif, upaya perubahan dan optimalisasi pencapaian kinerja dan tujuan organisasi akan sulit dicapai dan mungkin saja tidak menghasilkan apapun. Bass (1990) menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Kepemimpinan, tidak dipungkiri, merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Bahkan dalam konteks yang lebih luas, diyakini bahwa kemajuan suatu bangsa dan negara sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin negara itu sendiri.

Seorang pimpinan harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja, menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai. Untuk menciptakan kondisi demikian, diperlukan adanya usaha-usaha untuk meningkatkan kualitas dan kinerja bagi setiap pegawai. Ini dimungkinkan bila terwujudnya peningkatan kinerja pegawai secara optimal. Sebab bagaimanapun juga tujuan sebuah instansi, salah satunya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai.

Pegawai atau aparatur adalah sumber daya manusia yang diharapkan menjadi entrepreneur dan agen pembangunan dalam memajukan tatanan pemerintahan serta pembangunan dalam rangka menuju kesejahteraan yang dicita-citakan. Setiap organisasi pemerintah dituntut untuk dapat meng-optimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola.

Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor aparatur yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi pemerintah. Aparatur merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategik di dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi.

Seorang pemimpin yang kurang berperan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai akan menyebabkan tingkat kinerja pegawai rendah. Peranan seorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan termasuk organisasi pada lingkungan kerja.

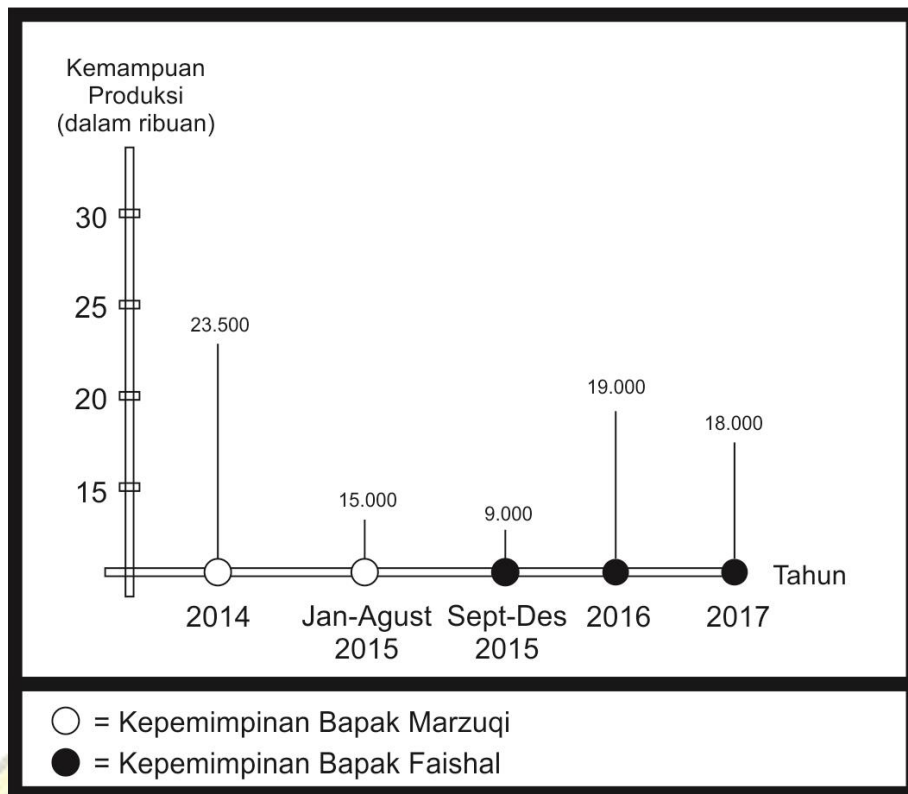
Seseorang yang menduduki posisi sebagai pimpinan di dalam suatu organisasi mengembang tugas melaksanakan kepemimpinan. Sehubungan dengan itu untuk sementara dari segi organisasi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan untuk mendorong, memotivasi, memimpin, mengarahkan, mengawasi sejumlah orang atau dua orang bahkan lebih agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah untuk mencapai tujuan bersama, terutama dalam pemberian layanan prima kepada masyarakat yang dilayani.

Toko bahan roti Masjuki adalah salah satu contoh perusahaan dimana perusahaan tersebut mengalami perpindahan kepemimpinan yang pada awalnya dipimpin oleh Marzuqi Asrori dan kini digantikan oleh putranya. Dengan berpindahnya kepemimpinan, maka akan muncul gaya kepemimpinan baru pada perusahaan tersebut.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya, seperti yang dikatakan oleh Thoha (1988:1) Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan.

Hal ini menunjukkan bahwa posisi kepemimpinan dalam suatu organisasi sangatlah penting. Keberhasilan atau kegagalan tersebut tergantung berhasil tidaknya pemimpin mengelola sumber daya manusianya.

Setelah mendapatkan observasi kondisi riil, peneliti mencoba menggali arsip yang pernah terdokumentasikan, salah satunya adalah catatan rekap produksi tahunan toko bahan roti Masjuki. Berikut merupakan hasil rekap salah satu produk terpopuler dari 43 produk yang diproduksi;



Gambar 1.1. Tabel output produk toko bahan roti Masjuki

Menurut Thoha (2003 : 97), bahwa kejadian-kejadian seperti tersebut di atas disebabkan oleh penerapan gaya kepemimpinan yang tidak tepat, dalam arti perilaku pimpinan harus merupakan faktor motivasional bagi para bawahannya. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan diperlukan adanya sosok pemimpin yang didukung pegawai atau personil sebagai pelaksana kegiatan, dan sebagai motor penggerak keberhasilan pelaksanaan tugas pokok organisasi dalam mencapai tujuannya. Karena dalam organisasi selalu terdapat rangkaian hirarki, dengan pembatasan wewenang dan tugas masing-masing, dan selalu terdapat dinamika atasan dan bawahan yang saling berhubungan serta memerlukan kerjasama dalam usaha pencapaian tujuan.

Sosok gaya kepemimpinan yang tepat yang didambakan para bawahan adalah perilaku yang dipandang sebagai salah satu sumber kepuasan, baik untuk kepentingan dan kebutuhan sekarang maupun demi masa depan yang lebih baik dan lebih cerah.

Dalam hubungannya dengan perilaku pimpinan ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan terhadap bawahan yaitu perilaku pengarahan dan perilaku mendukung. Kedua norma perilaku ini ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda, sehingga dengan demikian dapatlah diketahui berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Bertitik tolak pada kondisi riil yang terjadi, maka penelitian ini mengangkat judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Toko Bahan Roti Masjuki”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat dirumuskan formulasi permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan di Toko Bahan Roti Masjuki?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan di Toko Bahan Roti Masjuki?
3. Apakah pengaruhnya terjadi secara simultan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan Masalah di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Karyawan di Toko Bahan Roti Masjuki.
2. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja Karyawan di Toko Bahan Roti Masjuki



3. Untuk menganalisis dan membuktikan bahwa pengaruh keduanya terjadi secara simultan terhadap kinerja Karyawan di Toko Bahan Roti Masjuki

### **Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Akademik**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran serta referensi bagi peneliti lainnya yang akan mengkaji pada bidang yang sama. Disamping itu pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang ilmu administrasi, khususnya peningkatan manajemen sumber daya manusia serta dapat memperluas pemahaman tentang pentingnya gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

#### **2. Manfaat praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pemikiran dan menjadi bahan pertimbangan bagi pemimpin dalam pengambilan keputusan dimasa yang akan datang berkaitan dengan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan di Toko Bahan Roti Masjuki serta untuk pembinaan karyawan pada masa yang akan datang.

#### **3. Bagi Peneliti**

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman penulis dalam bidang penelitian mulai dari pengumpulan data, pengolahan data hingga penyajian dalam bentuk laporan.

### **1.4 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan adalah untuk mempermudah sebuah pembahasan dalam penulisan. Sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas tentang latar belakang, perumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang landasan teori yang digunakan, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipotesis.

## BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang variabel penelitian beserta definisi operasionalnya, penentuan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas mengenai hubungan umum obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan dari analisis data.

## BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang dari hasil penelitian dan saran-saran, sebagai masukan bagi perusahaan/ Yayasan dan penelitian selanjutnya.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teoritis

##### 2.1.1 Gaya Kepemimpinan

##### 2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Dalam kehidupan bermasyarakat, dimanapun tempatnya selalu memerlukan seorang pemimpin untuk tercapainya tujuan dan kelompok, organisasi atau masyarakat secara baik dan lancar. Secara etimologis kepemimpinan menurut Syafi'ie (2003: 1) Berasal dan kata dasar "Pimpin" (dalam bahasa Inggris *lead*), berarti bimbing atau tuntun, dengan begitu di dalamnya ada dua pihak yaitu yang dipimpin (umat) dan yang memimpin (imam).

Setelah ditambah awalan "pe" menjadi pemimpin (dalam bahasa Inggris "*leader*") berarti orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan. Apabila ditambah akhiran "an" menjadi "pimpinan" artinya orang yang mengepalai, antara pemimpin dengan pimpinan dapat dibedakan, yaitu pimpinan (kepala) cenderung lebih otokratis, sedangkan pemimpin (ketua) cenderung lebih demokratis.

Apabila dilengkapi dengan awalan "ke" menjadi "kepemimpinan" (dalam bahasa Inggris "*leadership*") berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang

bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok. (Setiawan, 2014)

Banyak ahli yang mendefinisikan kepemimpinan. Dari sekian banyak definisi, Stoner mencoba menggabungkan menjadi satu pengertian, bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mengenai pengarahan dan usaha untuk mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan anggota kelompok.

Kepemimpinan tidak akan lepas dari siapa yang memimpin. Pemimpin juga banyak didefinisikan, salah satunya menurut Dale Timple, bahwa pemimpin adalah orang yang menerapkan prinsip dan tehnik yang memastikan motivasi, disiplin dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan. (Dale:2009)

Ordway Tead (1954) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi orang lain agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Howard H. Hoyt mengartikan kepemimpinan sebagai seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, termasuk di dalamnya kemampuan membimbing. Kimbali Yeung mengartikan kepemimpinan sebagai bentuk dominasi yang didasari kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptasi / penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus.

Ralph M. Stogdill, dalam Sutarto (1998b:13), memberikan pengertian kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan

sekelompok orang yang terorganisasi dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai tujuan.

Sedangkan Sutarto (1998b:25) mendefinisikan kepemimpinan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pengertian kepemimpinan tersebut di atas dapat diambil kesimpulan bahwa keberhasilan usaha mencapai tujuan organisasi sangat ditentukan oleh pola kepemimpinan yang ada. Antara kepemimpinan dengan pemimpin memiliki kaitan yang erat.

Di samping kata "kepemimpinan" merupakan bentukan kata dan mendapat imbuhan "ke-an" dari kata dasar "pemimpin", pemimpin pada dasarnya adalah orang yang melaksanakan kepemimpinan. Namun demikian, ada perbedaan tegas antara kepemimpinan dengan pemimpin. Kalau kepemimpinan merujuk pada proses kegiatan, maka pemimpin merujuk pada pribadi seseorang.

Menurut Kartini Kartono (1982), pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan-kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di suatu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian suatu tujuan atau beberapa tujuan.

Jadi, pemimpin adalah orang yang memiliki satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir) dan merupakan kebutuhan dari suatu situasi atau zaman, sehingga orang itu mempunyai

kekuatan dan kewibawa-an untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Pemimpin juga mendapat pengakuan serta dukungan dari bawahan dan mau menggerakkan ke arah tujuan tertentu.

Nurkolis (Nurkolis, 2003) mengutip bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan itu melibatkan tiga hal, yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sumber pengaruh dapat secara formal atau tidak formal. Pengaruh formal ada bila seorang pemimpin memiliki posisi manajerial di dalam sebuah organisasi, sedangkan sumber pengaruh tidak formal muncul di luar struktur organisasi formal. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat muncul dari dalam organisasi atau karena ditunjuk secara formal.

Dalam bukunya yang lain, Umar juga mengemukakan bahwa, kepemimpinan yang efektif tergantung pada landasan manajerial yang kokoh. Menurut Chapman yang dikutip Dale Timpe, lima landasan kepemimpinan yang kokoh adalah :

- Cara berkomunikasi

- Pemberian motivasi
- Kemampuan memimpin
- Pengambilan keputusan
- Kekuasaan yang positif

Selanjutnya, seorang pemimpin dapat diketahui melalui ciri-cirinya. Menurut D. Collons seperti yang dikutip Dale Timpe (Umar, 2005), ciri umum pemimpin adalah :

- Kelancaran berbahasa
- Kemampuan untuk memecahkan masalah
- Kesadaran akan kebutuhan
- Keluesan
- Kesiediaan menerima tanggung jawab
- Keterampilan sosial
- Kesadaran akan diri dan lingkungan

Untuk menjalankan peran-peran seperti yang diuraikan di atas, seorang pemimpin harus mempunyai sarana berupa :

- Kewenangan formal
- Pengetahuan dan pengalaman yang dapat ditambah
- Ganjaran dan hukuman untuk karyawan bawahannya
- Komunikasi dengan bawahannya
- Perintah untuk bawahannya

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

Teori kepemimpinan sendiri merupakan suatu generalisasi dari perilaku pemimpin dan konsep kepemimpinannya dengan menitikberatkan pada latar belakang historis, sebab akibat, dan sifat-sifat utama kepemimpinan. Kartono (2005:51) bahkan mendefinisikan bahwa teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian suatu seni perilaku pemimpin beserta konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menampilkan latar belakang historis kemunculan pemimpin dan kepemimpinan.

Sebelum lebih jauh membahas dan menjelaskan teori-teori kepemimpinan, ada baiknya pula kita mencari tahu pengertian tentang teori itu sendiri. Kerlinger (1973: 14) salah satunya, menjelaskan bahwa teori sendiri merupakan serangkaian konsep, batasan, proposisi, yang menyajikan suatu pandangan sistematis tentang fenomena dengan fokus hubungan dengan merinci hubungan-hubungan antara variabel, dengan tujuan menjelaskan dan memprediksi gejala tersebut. (Andiwilaga, 2018)

Beberapa madhhab mengenai teori kepemimpinan, terbagi ke dalam beberapa kategori. Sebagian sarjana menganut bahwa pemimpin dilahirkan, muncul sebagai karunia spesial dari Tuhan. Namun adapula yang berpandangan bahwa pemimpin itu dipelajari dan dibentuk. Melalui pengalaman-pengalaman yang sudah dilewati. Adapula yang menyebutkan bahwa pemimpin muncul akibat situasi yang mendorong manusia untuk memimpin. Teori kepemimpinan pun terbagi ke dalam dua periodisasi yang saling melengkapi dan berlawanan satu sama lain. Kedua periodisasi tersebut kemudian penulis kaji satu persatu. Pertama-tama ialah kelompok penganut kepemimpinan klasik, dan kedua yakni penganut kepemimpinan modern. Kesemuanya akan dijabarkan secara terperinci pada sub bab berikutnya.

#### **2.1.1.2.1. Teori Kepemimpinan X -Y**



Teori ini berlaku baik untuk pengikut maupun pemimpin yang didasarkan pada asumsi-asumsi sifat dasar manusia. Pemimpin yang menyukai teori X cenderung menyukai gaya kepemimpinan otoriter dan sebaliknya, seorang pemimpin yang menyukai teori Y lebih menyukai gaya kepemimpinan demokratik/partisipatif.

Pengikut yang memiliki tipe teori X adalah pengikut dengan sifat yang tidak akan bekerja tanpa perintah, sebaliknya pengikut yang memiliki tipe teori Y akan bekerja dengan sendirinya tanpa perintah atau pengawasan dari atasannya. Tipe Y ini adalah tipe yang sudah menyadari tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

Teori X menyatakan bahwa sebagian besar orang-orang ini lebih suka diperintah, dan tidak tertarik akan rasa tanggung jawab serta menginginkan keamanan dan kenyamanan dalam segalanya. Teori ini juga menyatakan bahwa pada dasarnya manusia adalah makhluk pemalas yang tidak suka bekerja serta senang menghindar dari pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengikut memiliki ambisi yang kecil untuk mencapai tujuan organisasi namun menginginkan balas jasa serta jaminan hidup yang tinggi. Dalam bekerja para pengikut harus terus diawasi, diancam serta diarahkan agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Lebih lanjut menurut asumsi teori X ini bahwa orang-orang ini pada hakikatnya adalah:

- Tidak menyukai bekerja.
- Tidak menyukai kemauan dan ambisi untuk bertanggungjawab, dan lebih menyukai diarahkan atau diperintah.

- Mempunyai kemampuan yang kecil untuk berkreasi mengatasi masalah-masalah organisasi.
- Hanya membutuhkan motivasi fisiologis dan keamanan saja.
- Harus diawasi secara ketat dan sering dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi. (Timotius, 2016)

#### **2.1.1.2.2 Teori Kepemimpinan Z**

Menurut William Quchi (dalam Sudriamunawar, 2006: 9-10), teori Z berintikan bahwa produktivitas akan meningkat apabila melibatkan pekerjaan. Lebih jauh ditegaskan bahwa ciri-ciri organisasi tipe Z antara lain: pola umum masa jabatan yang panjang, berulang kali dan tegas melakukan pemeriksaan, berkesinambungan antara pema-kaian sistem informasi manajemen perencanaan formal, manajemen berdasarkan sasaran. serta teknik kuantitatif dan penilaian pokok persoalan yang didasarkan pengalaman dan pembuatan keputusan yang dilakukan dengan pertimbangan organisasi sebagai keseluruhan dengan data yang relevan. Dengan demikian, teori Z dalam pelaksanaannya dapat membantu terjadinya pertukaran persahabatan antara lingkungan kerja dengan kehidupan sosial serta menyatakan secara tidak langsung kepercayaan yang sangat tinggi di antara para anggota.

#### **2.1.1.2.3 Model Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan (Daryanto, 2014) dapat didefinisikan sebagai tingkat atau derajat pengendalian yang digunakan seorang pemimpin dan sikapnya terhadap para anggota kelompok.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahannya dengan cara-cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien.

Dalam dunia bisnis (Purwanto, 2006) penerapan gaya kepemimpinan (*leadership style*) seseorang akan dapat mempengaruhi Sikap dan perilaku bawahannya (para karyawan/ pegawai) dalam melakukan pekerjaan mereka. Kepemimpinan dalam suatu organisasi terjadi karena adanya interaksi antara tiga komponen penting, yaitu manajer, karyawan, dan situasi atau kondisi lingkungan kerja tertentu.

#### **2.1.1.2.4 Model Gaya Kepemimpinan Taylor**

Taylor (1911), Seorang ahli teknik mesin sekaligus Bapak Manajemen Ilmiah menemukan gaya kepemimpinannya dalam memimpin perusahaan sebagai berikut :

- Cara terbaik untuk meningkatkan hasil kerja ialah dengan meningkatkan teknik atau metode kerja, akibatnya manusia dianggap sebagai mesin.
- Manusia untuk manajemen bukan manajemen untuk manusia.
- Fungsi pemimpin menurut teori manajemen keilmuan (teori klasik) adalah menetapkan dan menerapkan kriteria prestasi untuk mencapai tujuan.
- Fokus pemimpin adalah pada kebutuhan organisasi. (Mustapa, 2017)

#### **2.1.1.2.5 Model Gaya Kepemimpinan Mayo**

Gaya kepemimpinan Mayo (1920) yang terkenal dengan gerakan hubungan manusiawi merupakan reaksi dan revisi dari gaya kepemimpinan Taylor yang memperlakukan manusia seperti mesin. Akibatnya, banyak

pegawai yang sakit, banyak pegawai yang kacau balau karena hidupnya hanya untuk bekerja, lupa makan dan keluarga.

Mayo berpendapat bahwa dalam memimpin selain mencari teknik atau metode kerja yang terbaik, juga harus memperhatikan perasaan dan hubungan manusiawi yang baik, pusat-pusat kekuasaan adalah hubungan pribadi dalam unit-unit kerja, serta fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan anggota secara kooperatif dan mengembangkan kepribadiannya.

#### **2.1.1.2.6 Model Gaya Kepemimpinan Model Tiga Dimensi**

Gaya kepemimpinan ini dikemukakan oleh William J. Reddin (1970). Model ini dinamakan *three-dimensional-model* karena pendekatannya menghubungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan, yang disebut gaya dasar, gaya efektif, dan gaya tak efektif menjadi satu kesatuan. Berdasarkan dua perilaku kepemimpinan, yaitu berorientasi pada orang (*people oriented*) dan berorientasi pada tugas (*task oriented*).

#### **2.1.1.2.7 Model Gaya Kepemimpinan Laissez Faire**

Gaya ini disebut juga gaya kepemimpinan bebas berkehendak. Organisasi dibentuk tanpa kejelasan aturan dan para anggota bebas mengungkapkan keinginannya masing-masing. Gaya ini seolah olah tidak mengenal hierarki *structural*, atasan bawahan, pembagian tugas yang kabur, dan tidak terjadi proses kepemimpinan fungsional ataupun *structural*.

#### **2.1.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Salah satu Gaya Kepemimpinan adalah memotivasi karyawan untuk melakukan tugas dengan baik, sehingga visi dan misi organisasi dapat tercapai serta menimbulkan kesadaran karyawan untuk memandang masa depan organisasi dengan optimis (Supartha,2016) dalam (Hammad)

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

**a) Pengaruh ideal**

- a. Pemimpin merupakan panutan (role model) karyawan dalam organisasi.
- b. Pemimpin memberikan arahan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan.

**b) Inspirasi Motivasi**

- Pemimpin percaya bahwa tujuan organisasi dapat tercapai.
- Pemimpin membangkitkan antusias karyawan untuk melakukan tugas.

**c) Perhatian yang bersifat Individual**

- Pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri karyawan.
- Pemimpin memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda.

## **2.1.2 Lingkungan Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Pada umumnya, setiap organisasi baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil, semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan di mana organisasi atau perusahaan tersebut berada. Lingkungan itu sendiri mengalami perubahan-perubahan sehingga, organisasi atau perusahaan yang bisa bertahan hidup adalah organisasi yang bias menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya, organisasi

akan mengalami masa kehancuran apabila organisasi tersebut tidak memperhatikan perkembangan dan perubahan lingkungan disekitarnya.

Lingkungan kerja adalah tempat di mana pegawai melakukan aktifitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat memengaruhi emosional pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerjanya maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktifitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktifitas akan tinggi dan prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang memengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. (George, 2006)

Menurut Sedarmayati (Sedarmayati, 2001) bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya, baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sementara itu, menurut Bambang Kussrianto (Kussrianto, 1991) bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja seorang karyawan.

Pengertian lain tentang lingkungan kerja (Budiyono, 2004) bahwa lingkungan kerja merujuk pada lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di dalam maupun di luar organisasi tersebut dan secara potensial memengaruhi kinerja organisasi itu.

Lingkungan kerja (Gomes, 2003) adalah proses kerja dimana lingkungan saling berinteraksi menurut pola tertentu, dan masing-masing memiliki karakteristik dan/atau nilai-nilai tertentu mengenai organisasi yang tidak akan lepas dari pada

lingkungan dimana organisasi itu berada, dan manusianya yang merupakan sentrum segalanya. Sesuai dengan pendapat yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah komponen-komponen yang merujuk pada lembaga atau kekuatan yang berinteraksi langsung maupun tidak langsung menurut pola tertentu mengenai organisasi atau perusahaan yang tidak akan lepas dari pada lingkungan dimana organisasi atau perusahaan itu berada.

### **2.1.2.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja**

#### **1) Jenis Lingkungan Kerja Internal**

Ada banyak faktor yang memengaruhi kinerja atau prestasi kerja karyawan. Karyawan akan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada kondisi pekerjaan yang secara langsung ataupun tidak langsung akan berdampak pada kelangsungan perusahaan. lingkungan internal adalah komponen-komponen yang ada dalam lingkup organisasi atau perusahaan. Adapun Faktor-faktor yang memengaruhi lingkungan internal, yaitu:

##### **a) Kompetensi**

2Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap pekerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Terdapat 5 (lima) tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
- Sifat adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.

- Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.
- Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

#### b) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif ataupun negatif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja memengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah lainnya. Dengan demikian hubungan kepuasan kerja akan mengarahkan kepelaksanaan kerja lebih baik, atau sebaliknya, prestasi kerja menimbulkan kepuasan.

#### c) Stress Karyawan

Berbagai bentuk kekuatiran dan masalah selalu dihadapi para karyawan. Stress adalah suatu kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan fisik maupun kesehatan mental.



Hampir setiap kondisi pekerjaan bisa menyebabkan stress tergantung pada reaksi karyawan. Bagaimanapun juga, ada sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stress bagi para karyawan. Diantara kondisi-kondisi kerja tersebut adalah sebagai berikut (Wibowo, 2007):

- Beban kerja berlebihan
- Tekanan atau desakan waktu
- Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
- Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggungjawab
- Kemenduaan peranan
- Frustrasi
- Konflik antar pribadi dan atau antar kelompok
- Perbedaan antar nilai-nilai perusahaan dan karyawan
- Berbagai bentuk perubahan, dan lain-lain.

d) Kompensasi

Faktor yang paling signifikan yang memengaruhi kinerja karyawan serta kepuasan kerja karyawan adalah kompensasi atau upah. Upah merupakan pengganti atau jasa yang diberikan kepada karyawan. Adapun faktor yang memengaruhi tinggi rendahnya didalam pemberian kompensasi atau upah adalah:

- Penawaran dan permintaan tenaga kerja,
- Organisasi tenaga kerja/buruh,
- Kemampuan perusahaan untuk membayar,
- Keadilan dan kelayakan,
- Produktivitas,

- Biaya hidup, dan
- Pemerintah.(Wibowo, 2007)

### **2.1.2.3 Jenis Lingkungan Kerja Eksternal**

Organisasi atau perusahaan seharusnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada lingkungan internal organisasai, tetapi perlu juga menyadari pentingnya pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja karyawan yang akan berdampak pada organisasi yang dikelolanya. Lingkungan eksernal adalah komponen-komponen yang ada diluar organisasi atau perusahaan. Bagaimanapun juga, lingkungan eksternal pada saat sekarang ini sangat bergejolak, perubahan-perubahan yang terjadi di dalamnya sangat dinamis dan kadang-kadang pengaruhnya tidak dapat diperkirakan terlebih dahulu.(Wibowo, 2007) Karenanya manajemen dituntut untuk selalu bersikap tanggap dan adaptif, selalu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah.

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dari lingkungan eksternal(Wibowo, 2007) yaitu:

#### **a) Sektor Sosial Ekonomi**

Setiap segi sosial ekonomi dapat membantu atau menghambat upaya mencapai tujuan perusahaan dan menyebabkan keberhasilan ataupun kegagalan strategi. Nilai-nilai ini terwujud kedalam perubahan gaya hidup yang memengaruhi permintaan terhadap produk dan jasa ataupun cara perusahaan berhubungan dengan karyawannya serta interaksi karyawan terhadap pekerjaannya. Adapun faktor-faktor sosial ekonomi, yaitu:

- Masalah keluarga

- Masalah kesehatan (kondisi phisik)
- Masalah finansial
- Perubahan-perubahan disekitar tempat tinggal atau tekanan sosial
- Kesempatan untuk pengembangan karier
- Masalah-masalah pribadi lainnya, dan lain-lain.

b) Sektor Teknologi

Disamping sektor sosial ekonomi, perubahan teknologi dapat memberi peluang besar untuk meningkatkan hasil, tujuan, atau mengancam kedudukan perusahaan karena akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan.

c) Sektor Pemerintah

Falsafah pemerintah dalam hubungannya dengan perusahaan dapat berubah-ubah sewaktu-waktu. Ini merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Tindakan pemerintah dapat memperbesar peluang atau hambatan usaha atau adakalanya keduanya bersamaan. Disamping mendorong dan membantu, pemerintah juga menciptakan ancaman, ini berarti memengaruhi kelangsungan hidup dan keuntungan perusahaan. Dengan adanya peraturan pemerintah, maka akan berdampak pada perusahaan dan akan berimbas pada kinerja karyawan yang secara keseluruhan akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung.

d) Pesaing

Pesaing merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Kondisi persaingan yang begitu ketat akan memengaruhi keadaan suatu

perusahaan, dengan demikian kinerja karyawan sangatlah penting dan dituntut sebagai masukan atau hasil kerja yang lebih baik sehingga perusahaan dapat menghadapi kondisi yang seperti ini.

### **2.1.2.3. Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2001:46) adalah sebagai berikut, Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

#### **a. Dekorasi / Pewarnaan.**

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

Masalah warna dapat berpengaruh terhadap karyawan didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi manfaat, dalam arti dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.

#### **b. Cahaya atau Penerangan**

Sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan.

#### **c. Suhu Ruangan**

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

d. Kebisingan / Alunan Musik

Bunyi bising sangat diperhatikan, karena dapat membantu kesenangan kerja, merusak pendengaran dan dapat menimbulkan komunikasi yang salah. Oleh karena itu setiap perusahaan selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut. Dengan terganggunya seseorang atau karyawan didalam melaksanakan pekerjaan mengakibatkan pekerjaan tersebut salah sehingga jumlah dan mutu barang yang dihasilkan menurun.

Kemampuan perusahaan di dalam menyediakan dana untuk keperluan pengendalian suara bising tersebut, juga merupakan salah satu faktor yang menentukan pilihan cara pengendalian suara bising dalam suatu perusahaan.

Suara bising dapat dihindari dengan suatu tindakan seperti:

- Mengurangi intensitas dari bunyi itu pada sumbernya dengan mengadakan perubahan atau modifikasi mesin secara mekanis.
- Mencegah terpecah atau meluasnya suara bising tersebut dengan mengisolasi atau menutup rapat-rapat suara bising tersebut.
- Menghindari adanya alunan suara yang memantulkan dengan jalan menyerap suara itu dengan bahan-bahan penyerap suara itu seperti *rock wall* atau *fiber glass*.

### 2.1.3. Kinerja Karyawan

#### 2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja atau prestasi kerja berasal dari kata Inggris "*performonce*". Menurut ivancevich, Konopaske, dan Matteson, *performance its a desired results of behavior* (kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku). Maksudnya adalah bahwa kinerja pegawai/karyawan merupakan hasil unjuk kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan. (Fattah, 2017)

Berikut beberapa pendapat para ahli tentang kinerja yang dikutip Suastha (2003), tiga di antaranya:

- Menurut Bernadin dan Russel, seperti yang dikutip oleh Achmad S. Ruky, kinerja/prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
- Menurut Soeprihanto, kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja seorang karyawan para karyawan memperbaiki kinerja, gaji, dan kemungkinan promosinya; mendorong komunikasi antara atasan dan karyawan; dan meningkatkan keefektifan karyawan dan organisasi. Sebaliknya, jika dilakukan dengan buruk, maka akan dapat memberikan dampak yang negatif, menimbulkan ketidakpuasan, mengurangi motivasi, mengurangi kinerja, dan bahkan memaparkan organisasi pada tindakan hukum.

Menurut Daft (2003) bahwa penilalan kinerja *performance appraisal* terdiri atas langkah-langkah dari peninjauan dan penllaian kinerja karyawan, merekam penilaian, dan menyediakan umpan balik kepada karyawan. Selama penilaian kinerja, atasan yang terampil memberikan umpan balik dan pujian berkenaan dengan elemen-elemen yang pantas dari kinerja pegawai/karyawan. Atasan juga menggambarkan area-area kinerja yang membutuhkan peningkatan.

Pegawai/karyawan dapat menggunakan informasi ini untuk mengubah kinerjanya. Menurut Dharma, evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi.

### 2.1.3.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, "*performance its a desired results of behavior*" (kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku).

Maksudnya adalah bahwa kinerja pegawai/karyawan merupakan hasil unjuk kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan. (Fattah:2017)

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Sikap Disiplin

- a. Karyawan mengawali jam masa kerja sesuai waktu yang telah ditentukan.
- b. Karyawan mengakhiri jam masa kerja sesuai waktu yang telah ditentukan.

2. Sikap Konsisten

- a. Karyawan memegang teguh peraturan yang telah disepakati dalam masa kerja.
- b. Karyawan sadar akan tanggung jawab dan haknya

- 3 Sikap Toleransi

- a. Karyawan tidak mengeluhkan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan
- b. Karyawan tidak membesar-besarkan masalah dalam organisasi.

- 4 Sikap Mandiri

- a. Karyawan memahami pekerjaan tanpa menggantungkan kehadiran atasan.
- b. Karyawan mengerti improvisasi pekerjaan yang seharusnya.

5. Sikap Tanggung Jawab

- a. Karyawan ikut terlibat dalam hal apapun yang berkaitan dengan organisasi.

b.Karyawan bertanggungjawab atas kelangsungan hidup organisasi.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2.1

### Penelitian terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Politeknik LP3i Medan	- Endang Haryanti, Emmy Mariatin, Sri Supriyantini - Tahun 2014	- Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) - Budaya Organisasi ( $X_2$ ) - Organizational Citizenship Behavior ( $Y_1$ )	Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara persepsi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior pada Politeknik LP3i Medan
2.	Pengaruh	- Bernadetha	- Budaya	- Budaya



	Budaya Organisasi Terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) Dosen Di Universitas Kristen Indonesia	Nadeak - Tahun 2016	Organisasi ( $X_1$ ) - Ocb ( $Y_1$ )	organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap OCB
3.	Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Pada Perusahaan	- Dian Anggraini Kusumajati. - Tahun 2014	- Organizational Citizenship Behavior ( $X_1$ )	OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi.
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya	- Gede Agus Eka Putra dan Made Subudi. - Tahun 2017	- Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ). - Budaya Organisasi ( $X_2$ ) - Motivasi ( $Y_1$ )	- kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada karyawan PT. Bank

<p>Organisasi Terhadap Motivasi Dalam Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior</p>		<p>- Organizational Citizenship Behavior (Y<sub>2</sub>)</p>	<p>Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon - Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon - Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon - Kepemimpinan transformasional berpengaruh</p>
--	--	--	--

				<p>positif dan signifikan terhadap OCB karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon.</p> <p>- Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon.</p>
5.	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Komitmen Afektif</p>	<p>- Nasih Amin Al Hammad</p>	<p>- Kepemimpinan transformasional (<math>X_1</math>)</p> <p>- Budaya organisasi (<math>X_2</math>)</p> <p>- Komitmen afektif (<math>X_3</math>)</p> <p>- OCB (<math>Y_1</math>)</p>	<p>- Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB</p> <p>- Budaya organisasi tidak memiliki</p>

	<p>Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Di BMT Amanah Ummah Kartasura Dan BMT Tumang Boyolali</p>			<p>pengaruh signifikan terhadap OCB</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen afektif memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB</li> <li>- Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen afektif secara simultan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB</li> </ul>
6.	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rudi Gunawan</li> <li>- Tahun 2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan Transformasional (<math>X_1</math>)</li> <li>- <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (<math>Y_1</math>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational</i></li> </ul>

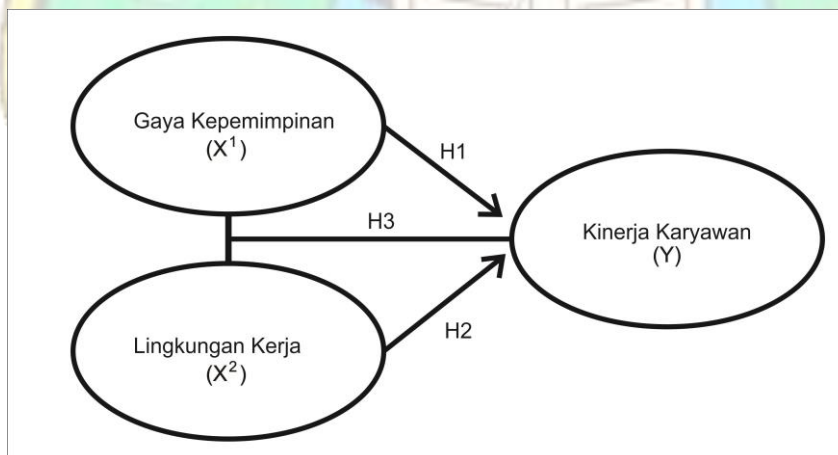
<i>Behavior</i> (Ocb) Pada Pt First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya			<i>citizenshipbehavi</i> <i>or karyawan</i>
--	--	--	--

### C. Kerangka Pemikiran Teoritis

Secara skematis kerangka pemikiran dapat digambarkan di bawah ini :

**Gambar 2.1**

#### **Kerangka Pemikiran Teoritis**



*Sumber :eko susanto, sulistyowati, endang haryanti*

### 2.3. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atau kesimpulan yang diambil untuk menjawab permasalahan yang diajukan dalam penelitian.

Adapun hipotesis dari penelitian ini adalah;

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan toko bahan roti Masjuki.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan toko bahan roti Masjuki.
3. Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan toko bahan roti Masjuki.

## **2.4. Hubungan Antar Variabel**

### **2.4.1. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Gaya kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara pemenuhan kebutuhan individu dengan pengarahannya pada tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja seluruh organisasinya.

Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Hal senada diungkapkan Rivai & Mulyadi (2012: 42) Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.

Pemimpin merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Hal serupa dikemukakan Sudriamunawar (2006:2) bahwa "*pemimpin merupakan seorang yang memiliki kecakapan tertentu untuk memengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerjasama kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya*".

Dari pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin adalah motor penggerak yang senantiasa mempengaruhi, mendorong dan mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya supaya mereka dapat bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dengan demikian tampak jelas bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang erat baik secara langsung maupun tidak langsung dengan kinerja pegawai. Untuk itu, dalam meningkatkan kinerja bawahan diperlukan gaya kepemimpinan yang efektif. (Studi pada Badan Ketahanan Pangan di Riau - Maryam ) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.4.2. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja yang baik akan berdampak langsung terhadap kinerja karyawan. Setiap perusahaan harus terus selalu berusaha untuk menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang baik agar karyawan dapat bekerja dan nyaman, tenang dan stabil dengan yang diharapkan sehingga memungkinkan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja yang baik dan dapat menghasilkan produk yang bagus (Alex Nitisemito:2006)

**HALAMAN INI TIDAK TERSEDIA**

**BAB III DAN BAB IV**

**DAPAT DIAKSES MELALUI**

**UPT PERPUSTAKAAN UNWAHAS**





## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan toko bahan roti Masjuki maka terdapat beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Toko Bahan Roti Masjuki.

Berdasarkan analisis data pada penelitian ini dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji parsial bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan toko bahan roti Masjuki, karena  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel 1,99601 yaitu  $t$  hitung sebesar 1,531 dan memperoleh signifikan lebih kecil dari 0,05 sehingga  $H_a$  yang berbunyi "Ada pengaruh bahwa gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan toko bahan roti Masjuki" diterima. Hasil ini didukung oleh Mulyadi (2012: 42) Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Toko Bahan Roti Masjuki.

Berdasarkan analisis data pada penelitian ini dapat diketahui bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji parsial bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan toko bahan roti Masjuki, karena  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel 1,99601 yaitu  $t$  hitung sebesar 2,054 dan memperoleh signifikan lebih kecil dari 0,05 sehingga  $H_a$  yang berbunyi "Ada pengaruh bahwa lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan toko bahan roti Masjuki" diterima.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Toko Bahan Roti Masjuki.

Gaya kepemimpinan penting, karena dengan lingkungan kerja yang nyaman diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja dengan baik dan antusias untuk meningkatkan Kinerja karyawan. Dan pimpinan juga harus mengetahui bahwa

lingkungan kerja juga perlu diperhatikan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan demikian jika variabel ini dihubungkan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan maka akan diperoleh dampak yang lebih tinggi. Dimana jika lingkungan kerja yang baik dan gaya kepemimpinan yang baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik pula. Persamaan regresi linier berganda digunakan untuk melakukan prediksi seberapa tinggi nilai produktivitas kerja bila nilai lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berubah.

Hal ini berarti bila Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan kerja ditingkatkan maka kinerja karyawan juga mengalami peningkatan. Berdasarkan pada hasil uji F memperlihatkan bahwa pengaruh secara bersamaan dari dua variabel independen (Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan kerja) terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang positif. Dengan demikian hipotesis "Ada pengaruh bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan toko bahan roti Masjuki terjadi secara simultan" diterima.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini yaitu :

### **1. Gaya Kepemimpinan di Toko Bahan Roti Masjuki**

Menurut hasil penelitian, pimpinan di toko bahan roti Masjuki seharusnya lebih memperhatikan karyawan secara individual. Seorang pemimpin yang baik harusnya bisa memberikan perhatian dan memperlakukan karyawan yang mana pada tiap karyawan memiliki kekurangan, kebutuhan, pandangan, dan aspirasi masing-masing.

### **2. Lingkungan Kerja di Toko Bahan Roti Masjuki**

Menurut hasil penelitian, suhu di toko bahan roti Masjuki tergolong kurang nyaman. Kurangnya sirkulasi udara menyebabkan karyawan tidak nyaman dalam menjalankan tugasnya. Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi

setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup. Dengan hasil penelitian ini yang juga didukung oleh pendapat para ahli, maka bisa dikatakan bahwa lingkungan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian, diharapkan pimpinan toko bahan roti Masjuki untuk bisa menyediakan tambahan pengatur suhu baik itu kipas angin tambahan atau sirkulasi udara yang lebih layak untuk karyawan agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adiwilaga, Rendi. 2018. *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia - Teori dan Prakteknya*. Yogyakarta : Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA
- Ahmad Tanzeh. 2009. *Pengantar Metode Penelitian*. Yogyakarta : Sukses Offset
- Budiyono, Amirullah Haris. 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Daryanto. 2014. *Teori Komunikasi*. Malang : Penerbit Gunung Samudra
- Fattah, Hussein. 2017. *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai - Budaya Organisasi. Perilaku Pemimpin dan Efikasi Diri*. Yogyakarta : Penerbit Elmatara
- Fautisno Cardoso Gomes. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi
- George R. Terry. 2006. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Khoiriyah, Lilik. 2009. *Pengaruh Upah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Aji Bali Jayawijaya Surakarta*. Surakarta : Skripsi Fakultas Ekonomi
- Kussrianto, Bambang. 1991. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Jakarta : Pustaka Binaman Presindo.
- Muklis kanto, dkk. 2017. *Filsafat Manajemen*. Malang : Celebes Media Perkasa
- Mustapa. Zainuddin. 2017. *Kepemimpinan Pelayan (Dimensi Baru Dalam Kepemimpinan)*. Malang : Celebes Media Perkasa
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah - Teori, Model, dan Aplikasinya*. Jakarta : Grasindo
- Nyoman, T Suastha. 2003. *Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Diktat Kuliah UIEU
- Purwanto, Djoko. 2006. *Komunikasi Bisnis : Edisi Ketiga*. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Richard L Daft. 2003. *Management Sixth Edition*. Natorp Boulevard, Mason, Ohio : Thomson South Western
- Rucky, Ahmad S. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System)*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Sedarmayati. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju
- Sedermayanti. 2009. *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Bandung : Mandar Maju
- Sedermayanti. 2009. *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Bandung : Mandar Maju
- Setiawan, Irfan. 2014. *Rekonstruksi Birokrasi Pemerintahan Daerah*. Jakarta : Institut Pemerintahan Dalam Negeri
- Setiawan. 2008. *Tata Letak Pabrik*. Yogyakarta : Andi

- Sihombing. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Balai Pustaka
- Tangkilisan, Hessel Nogi. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana
- Thomas.S.Bateman and Scott A Snell. 2007. *Management. Leading & Collaborating in a Competsitive World. Seventh Edition*. Newyork : McGraw Hill Companies Inc
- Timotius. 2016. *Kepemimpinan dan Kepengikutan - Teori dan Perkembangannya*. Yogyakarta : CV. Adi Offset
- Tulus Winarsunu. 2006. *Statistik dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*. Malang : Universitas Muhamadiyah Malang
- Umar, Husein. 2003. *Business An Introduction*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Umar, Husein. 2005. *Riset SDM Dalam Organisasi*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Wayne F. Casio & Herman Aguinis. 2005. *Psychology in Human Reource Management. Sixth Edition*. New Jersey : Pearson Education. inc
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Raja Grafindo Persada

