

## **II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS**

### **A. Tinjauan Pustaka**

#### **1. Produktivitas Kerja**

##### **a. Pengertian Produktivitas dan produktivitas kerja**

Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil yang nyata berupa fisik (barang atau jasa) dengan sebenarnya. Sumber daya masukan terdiri dari faktor produksi seperti tanah, gedung, mesin, peralatan, bahan mentah dan sumber daya manusia. Dalam hal ini produktivitas manusia merupakan sasaran strategis karena peningkatan produktivitas faktor-faktor lain tergantung kepada kemampuan tenaga manusia yang memanfaatkannya.

Menurut Dewan Produktivitas Nasional Indonesia yang dikutip oleh Basrowi (2010:162) merumuskan tentang produktivitas yang dikemukakan oleh Taliziduhu Ndraha (1997:138) adalah: “Suatu sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.”

Dalam berbagai referensi terdapat banyak sekali pengertian mengenai produktivitas yang dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- Rumusan tradisional bagi keseluruhan produktivitas tidak lain ialah “ratio” dari apa yang dihasilkan (output) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (input).
- Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik daripada kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.
- Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga faktor; investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi, serta manajemen dan tenaga kerja.

Menurut Sinungan, (2003, p.12), secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masuknya yang sebenarnya. Produktivitas juga diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa.

Produktivitas juga diartikan sebagai:

- Perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil,
- Perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satuan-satuan (unit) umum.

Ukuran produktivitas yang paling terkenal berkaitan dengan tenaga kerja yang dapat dihitung dengan membagi pengeluaran oleh jumlah yang digunakan atau jam-jam kerja orang.

Sumber: <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/07/produktivitas-kerja-definisi-dan.html>

Basrowi (2010:164) menyatakan bahwa:

“Secara umum, produktivitas diartikan sebagai efisiensi penggunaan sumber daya untuk menghasilkan keluaran. Produktivitas adalah fungsi dari efisiensi dan efektivitas. Dengan demikian, kegiatan yang dilakukan secara

efisien dan efektif di dalam penggunaan sumber daya termasuk bahan-bahan, uang dan waktu akan menghasilkan produktivitas yang relatif tinggi.” Jadi produktivitas adalah ukuran sampai sejauh mana sumber-sumber daya disertakan dan dipadukan dalam organisasi dan digunakan untuk mencapai kualitas dan jumlah hasil produksi yang maksimal, sehingga produktivitas merupakan perpaduan antara efektivitas dan efisiensi.

Dewasa ini, produktivitas kerja sebagai salah satu orientasi manajemen, keberadaannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pada dasarnya dapat diklasifikasikan dalam dua jenis, yaitu faktor-faktor yang berpengaruh secara langsung dan faktor-faktor yang berpengaruh secara tidak langsung.

- Remunerasi

Remunerasi adalah merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa keberadaannya di dalam suatu organisasi perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja. Sebab, akan terkait langsung dengan pencapaian tujuan perusahaan. Remunerasi yang rendah tidak dapat dipertanggungjawabkan, baik dilihat dari sisi kemanusiaan maupun dari sisi kelangsungan hidup perusahaan.

Secara teoritis dapat dibedakan dua sistem remunerasi, yaitu yang mengacu kepada teori Karl Mark dan yang mengacu kepada teori Neo-klasik. Kedua

teori tersebut masing-masing memiliki kelemahan. Oleh karena itu, sistem pengupahan yang berlaku dewasa ini selalu berada diantara dua sistem tersebut. Berarti bahwa tidak ada satupun pola yang dapat berlaku umum. Yang perlu dipahami bahwa pola manapun yang akan dipergunakan seyogianya disesuaikan dengan kebijakan remunerasi masing-masing perusahaan dan mengacu kepada rasa keadilan bagi kedua belah pihak (perusahaan dan karyawan).

Besarnya tingkat remunerasi untuk masing-masing perusahaan adalah berbeda. Perbedaan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhinya diantaranya, yaitu permintaan dan penawaran tenaga kerja, kemampuan perusahaan, kemampuan dan keterampilan tenaga kerja, peranan perusahaan, serikat buruh, besar kecilnya resiko pekerjaan, campur tangan pemerintah, dan biaya hidup. Dilihat dari sistemnya pembelian remunerasi dapat dibedakan atas prestasi kerja, lama kerja, senioritas atau lama dinas, kebutuhan, dan premi atau upah borongan.

- Pendidikan dan Latihan

Pendidikan dan latihan dipandang sebagai suatu investasi di bidang sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dari tenaga kerja. Oleh karena itu pendidikan dan latihan merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi perusahaan. Pentingnya pendidikan dan latihan disamping berkaitan dengan berbagai dinamika (perubahan) yang terjadi dalam lingkungan perusahaan, seperti perubahan produksi, teknologi, dan tenaga kerja, juga berkaitan dengan manfaat yang dapat dirasakannya.

Manfaat tersebut antara lain: meningkatnya produktivitas perusahaan, moral dan disiplin kerja, memudahkan pengawasan, dan menstabilkan tenaga kerja.

Agar penyelenggaraan pendidikan dan latihan berhasil secara efektif dan efisien, maka ada 5 (lima) hal yang harus di pahami, yaitu 1) adanya perbedaan individual, 2) berhubungan dengan analisa pekerjaan, 3) motivasi, 4) pemilihan peserta didik, dan 5) pemilihan metode yang tepat.

Pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja dapat diklasifikasikan kepada dua kelompok, pertama, yakni pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja yang termasuk kepada kelompok tenaga kerja operasional, kedua, pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja yang termasuk kepada kelompok tenaga kerja yang menduduki jabatan manajerial. Untuk masing-masing kelompok tenaga kerja tersebut diperlukan metode pendidikan yang berbeda satu sama lain.

- **Pengertian dan Proses Perencanaan Tenaga kerja**

Perencanaan tenaga kerja merupakan bagian integral dari perencanaan pembangunan. Rencana pembangunan memuat berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan di seluruh sektor atau sub sektor. Setiap kegiatan yang akan dilaksanakan membutuhkan tenaga kerja yang sesuai. Perencanaan tenaga kerja memuat perkiraan permintaan atau kebutuhan dan penawaran atau penyediaan tenaga kerja, serta kebijakan maupun program ketenagakerjaan yang diperlukan dalam rangka menunjang keberhasilan pelaksanaan pembangunan.

Perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan pada tahap perusahaan, lembaga pemerintah atau unit organisasi swasta lainnya. Perencanaan tenaga kerja seperti ini disebut perencanaan tenaga kerja mikro. Pemerintah biasanya juga membuat perencanaan tenaga kerja dalam cakupan wilayah tertentu maupun secara nasional. Jenis perencanaan tenaga kerja seperti itu dikenal sebagai perencanaan tenaga kerja makro, nasional atau perencanaan tenaga kerja regional.

Sistem perencanaan tenaga kerja menunjukkan kedudukan perencanaan tenaga kerja dalam kerangka perencanaan pembangunan secara keseluruhan. Perencanaan pembangunan yang disertai dengan data-data kependudukan dan informasi pasar kerja merupakan masukan utama dalam penyusunan perencanaan tenaga kerja. Hasil perencanaan tenaga kerja adalah berupa rencana tenaga kerja.

Sistem perencanaan pembangunan yang melihat perencanaan tenaga kerja sebagai bagian integral dari perencanaan pembangunan, maka proses perencanaan tenaga kerja akan melibatkan instansi. Proses perencanaan tenaga kerja itu sendiri menunjukkan langkah-langkah yang perlu ditempuh dalam pelaksanaan perencanaan tenaga kerja.

Sumber: <http://massofa.wordpress.com/2008/04/02/pengertian-dan-faktor-faktor-yang-mempengaruhi-produktivitas->

Menurut Sedarmayanti (2009:60) :

Produktivitas kerja merupakan perbandingan dari efektivitas keluaran (pencapaian unjuk kerja yang maksimal) dengan efisiensi salah satu masukan (tenaga kerja) yang mencakup kuantitas, kualitas dalam satuan waktu. Sehingga dapat dikatakan bahwa keluaran adalah produk yang dihasilkan dan masukan adalah waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi produk tersebut dan berkaitan dengan kuantitas serta kualitas dari produk tersebut.

Menurut Sedarmayanti (2011:202), Produktivitas karyawan merupakan faktor penentu produktivitas total karena:

- Besarnya biaya yang dikorbankan untuk pegawai merupakan bagian dari biaya yang terbesar untuk pengadaan produk atau jasa
- Masukan sumber daya manusia lebih mudah dihitung daripada masukan pada faktor lain
- Kemajuan teknologi yang mempermudah cara pembuatan barang berkembang dan berasal dari kemajuan tenaga kerja.

Pencapaian produktivitas kerja yang sekaligus mensyaratkan perlunya dilakukan standar kerja, antara lain:

1. Standarisasi cara/prosedur kerja
2. Standarisasi peralatan kerja
3. Standarisasi lingkungan kerja
4. Standarisasi tenaga kerja
5. Standarisasi pemakaian material
6. Standarisasi kinerja (performance).

Produktivitas kerja dikatakan meningkat apabila:

1. Volume/kuantitas keluaran bertambah besar, tanpa menambah jumlah masukan
2. Volume/kuantitas keluaran tidak bertambah, akan tetapi masukannya berkurang
3. Volume/kuantitas keluaran bertambah besar sedangkan masukannya juga berkurang
4. Jumlah masukan bertambah, asalkan volume/kuantitas keluaran bertambah berlipat ganda.

Peningkatan produktivitas kerja merupakan sumber pertumbuhan utama untuk mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan. Pertumbuhan yang tinggi dan berkelanjutan merupakan unsur penting dalam menjaga kesinambungan peningkatan produktivitas jangka panjang.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja**

Menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah dalam Sedarmayanti (2009:72), enam faktor utama yang mempengaruhi produktivitas kerja, adalah:

1. Sikap kerja, seperti: kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (shift work), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
2. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik industri.
3. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu dan panitia mengenai kerja unggul.
4. Manajemen produktivitas, yaitu: manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas kerja.
5. Efisiensi tenaga kerja, seperti: perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
6. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada dalam jalur yang benar dalam berusaha.

Sedangkan menurut J. Ravianto (1992:14) dalam Edi Humaidi (2006:21) oleh Basrowi (2010:174), ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan, seperti yang dinyatakan bahwa:

“Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan pemerintah secara keseluruhan, seperti: pendidikan latihan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, dan jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial, teknologi dan cara produksi, manajemen dan kesempatan berprestasi.”



Selanjutnya Jhon H. Dan Joyce E.A. Russel mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas instansi, antara lain:

- Knowledge

Pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari produktivitas. Konsep pengetahuan lebih berorientasi kepada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta lebih pada wawasan yang dimiliki seseorang. Dengan demikian pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan kontribusi kepada seseorang dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan yang tinggi seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

- Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekayaan. Keterampilan diperoleh dari proses belajar dan berlatih. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan yang bersifat teknis.

- Kemampuan

Kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang pegawai. Yang termasuk faktor pembentuk kemampuan yaitu pengetahuan dan keterampilan.

- Behaviors

Sangat erat hubungannya antara kebiasaan dan perilaku. Attitude merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang, maka akan menguntungkan.

Maksudnya, apabila kebiasaan-kebiasaan yang dimaksudkan pegawai baik, maka hal tersebut akan menjamin perilaku pekerja yang baik pula.

Dengan demikian perilaku manusia juga akan ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang tertanam dalam diri pegawai tersebut, sehingga dapat mendukung kerja yang efektif. Dengan kondisi pegawai tersebut maka produktivitas dapat dipastikan akan terwujud.

**c. Usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan**

Seperti dijelaskan oleh Pusat Produktivitas Nasional Departemen Tenaga Kerja (1986:16) dalam Basrowi (2010:176), bahwa produktivitas kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui beberapa cara antara lain, yaitu:

- Peningkatan produktivitas melalui prestasi

Yaitu dengan cara mencari berbagai perbaikan pada pelaksanaan tugas dengan menggunakan pendekatan teknologi. Salah satu konsep pendekatan tersebut adalah melalui pendekatan mutu terpadu (Total Quality Control), yang mengikutsertakan secara aktif para karyawan pada berbagai kegiatan di dalam perusahaan secara rasional untuk mencapai hasil dan teknologi terbaik demi kepuasan semua pihak yang memanfaatkannya.

- Peningkatan produktivitas melalui peningkatan partisipatif

Peningkatan melalui partisipatif ini mempunyai ruang lingkup seperti pendidikan dan latihan para karyawan, terutama meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.

## **2. Gaya Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin. Kepemimpinan ini akan berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian satu tujuan tertentu. Kepemimpinan (leadership) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (leader). Pemimpin (leader) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Sebagai gambaran dapat dikemukakan beberapa definisi sebagai landasan konseptual, sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah pengaruh anatar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu. Serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

2. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
  3. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
  4. Kepemimpinan adalah semua cara yang disitu seseorang mempunyai pengaruh.
  5. Kepemimpinan sebagai proses, seperangkat aktivitas yang memudahkan kelompok mencapai tujuan.
  6. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.
  7. Kepemimpinan adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.
  8. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
  9. Suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan.
- (Wowo Sunarya Kusnawa, 2007)

Beberapa definisi yang diuraikan di atas mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses sosial, dalam hal ini pengaruh sengaja dijalankan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan dalam suatu kelompok atau organisasi.

Sumber:(<http://sinauonline.50webs.com/Artikel%20lainnya%20gaya%20kepemimpinan.html>)

Selain definisi di atas, beberapa definisi mengenai kepemimpinan juga dikemukakan oleh para ahli, diantaranya sebagai berikut :

- Benis mengenai kepemimpinan berkata “proses dengan nama seorang agen yang menyebabkan bawahan bertingkah laku menurut satu cara tertentu”.

- Ordway Tead dalam bukunya *The Art of Leadership* menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- George R. Terry dalam bukunya *Principle of Management* berkata kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.
- Howard H. Hoyt dalam bukunya *Aspect of Modern Public Administration* menyatakan kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.

(Kartini Kartono,2008:57)

Beberapa definisi di atas, diketahui bahwa pada kepemimpinan itu terdapat unsur-unsur :

- Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok,
- Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain,
- Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Tujuan kelompok ditentukan oleh organisasi. Dalam hubungan dengan bawahan, jelas terdapat jarak sosial dalam hierarki status (ada perbedaan sosial). Sedang dalam leadership atau kepemimpinan, pemimpin secara pribadi menangani semua masalah anggota-anggotanya melalui komunikasi yang bersifat nonpersonal organisatoris, dan bukan atas dasar relasi pribadi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi

diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.  
(Purwanto, <http://sinauonline.50webs.com/Artikel%20lainnya%20gaya%20kepemimpinan.html>)

Selanjutnya yang paling penting untuk diingat ialah macam pribadi pemimpin dan bentuk kepemimpinannya yang bagaimanakah yang paling cocok bagi kepentingan kelompok, dalam kondisi serta situasi tertentu.

Kelompok individu yang sehat lahir-batin dan intelek, pasti akan memilih seorang pemimpin dengan sifat-sifat kepribadian utama dan intelek.

Misalnya dia memiliki inteligensi tinggi, imbang emosi-emosinya, bersifat terbuka, demokratis, dan sensitif terhadap kebutuhan dan aspirasi para anggota kelompoknya. Dia tidak hanya mampu mengatur tata tertib, peraturan, perintah, dan instruksi-instruksi saja, akan tetapi juga mampu menerima pesan-pesan dan informasi dari lingkungan atau para pengikutnya.

Satu segi, kepemimpinan dapat dilihat sebagai instrumen dalam satu organisasi, yang memiliki kekuatan dan kekuasaan tertentu untuk melancarkan kegiatan organisasi dalam mengejar tujuan bersama. Menurut Kartini Kartono (2008:61), kepemimpinan juga dapat dilihat sebagai produk satu keadaan, yang ditentukan oleh tiga faktor, yaitu:

- Pribadi pemimpin dengan cara hidup dan filsafat hidupnya,
- Struktur kelompok dengan ciri-ciri khasnya,
- Problema dan kejadian-kejadian yang berlangsung pada saat itu.

Selanjutnya dikatakan, interaksi antara pemimpin dan situasi lingkungannya membentuk tipe kepemimpinan tertentu. Sedang proses interaksi antar

individu dengan lingkungan sekitarnya akan memunculkan dinamika serta hukum-hukumnya tersendiri, yang menjadi sistem interaksi dalam membentuk tokoh pemimpin dan kepemimpinan.

Fungsi kepemimpinan menurut Kartini Kartono (2008:62)

1. Memprakarsai struktur organisasi,
2. Menjaga adanya koordinasi dan integritas organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif,
3. Merumuskan tujuan institusional atau organisasional, dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut,
4. Menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul, dan mengadakan evaluasi serta evaluasi ulang,
5. Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, dan penyempurnaan dalam organisasi.

❖ Syarat-syarat kepemimpinan menurut Kartini Kartono (2008:36) :

Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu:

- Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga bawahannya akan patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan tindakan yang diatakkn oleh pimpinannya.
- Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Sedang menurut Earl Nightingale dan Whitt Schult dalam bukunya *Creative Thinking – How ti win Ideas* (1965) menuliskan kemampuan pemimpin dan syarat yang harus dimiliki ialah:

- 1) Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri (individualism)
- 2) Besar rasa ingin tahu, dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda (curious)
- 3) Multiterampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam

- 4) Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi,, suka berkawan
- 5) Perfeksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna
- 6) Mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi
- 7) Sabar namun ulet, serta tidak mudah putus asa
- 8) Waspada, peka, jujur, optimistis, berani, gigih, ulet realistis
- 9) Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato
- 10) Berjiwa wiraswasta
- 11) Sehat jasmaninya, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat, serta berani mengambil resiko
- 12) Tajam firasatnya, dan adil pertimbangannya
- 13) Berpengetahuan luas, dan haus akan ilmu pengetahuan
- 14) Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing oleh idealisme tinggi
- 15) Punya imajinasi tinggi, daya kombinasi, dan daya inovasi.

Pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan dibanding dengan anggota-anggota lainnya. Sebab dengan kelebihan-kelebihan tersebut dia bisa berwibawa dan dipatuhi oleh bawahannya. Terutama ialah mempunyai kelebihan dibidang moral dan akhlak, semangat juang, ketajaman inteligensi, kepekaan terhadap lingkungan, dan ketekunan-ketekunan. Dan yang lebih penting lagi harus memiliki integritas kepribadian yang tinggi, sehingga dia menjadi dewasa dan matang serta bertanggung jawab.

#### **b. Metode Kepemimpinan**

Metode ialah prosedur yang sistematis dan khusus yang digunakan dalam upaya menyelidiki fakta dan konsep, dilihat dari satu pandangan tertentu. Metode juga disebut sebagai cara bekerja, berbuat dan bertingkah laku khususnya dalam kegiatan-kegiatan kejiwaan/mental. Metode kepemimpinan ialah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para pengikutnya untuk berbuat sesuatu. Ordway Tead dalam bukunya *The Art of Administration* (1951) yang dikutip dalam buku Kartini



Kartono yang berjudul *Pemimpin dan Kepemimpinan* (2008:63)

mengemukakan metode kepemimpinan di bawah ini:

1) Memberi perintah

Perintah itu timbul dari situasi formal dan relasi kerja. Perintah biasanya sudah tercakup dalam tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh setiap individu anggota kelompok. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pemberian perintah antara lain:

- Kondisi pribadi individu yang diberi perintah,
- Situasi lingkungan sekitar yang harus ikut dipertimbangkan dalam pemberian perintah,
- Perintah harus jelas, ringkas, namun tegas, dan tidak mengandung kemajemukan arti sehingga bisa membingungkan; serta mudah dimengerti,
- Penggunaan nada suara yang wajar, netral, tidak dipaksakan, cukup ramah, agar mudah dan enak ditangkap. Semua itu dilakukan dengan ekspresi wajah yang tenang, riang, terbuka dan simpatik. Sebab raut muka dapat mempengaruhi nada perintah,
- Kesopansantunan dalam penyampaian perintah memberi pengaruh pada pelaksanaan perintah agar bisa dipatuhi,
- Perintah tidak terlalu banyak diberikan sekaligus, untuk tidak membingungkan dan tidak menghambat pengambilan keputusan untuk memprioritaskan tugas/perintah yang paling penting.

## 2) Memberikan celaan dan pujian

Celaan harus diberikan secara objektif dan tidak bersifat subjektif, juga tidak disertai emosi-emosi yang negatif (benci, dendam, curiga, dan lain-lain). Celaan itu sebaiknya berupa teguran, dan dilakukan secara rahasia, tidak secara terbuka di muka banyak orang. Celaan diberikan dengan maksud agar orang yang melanggar atau berbuat kesalahan menyadari kekeliruannya, dan bersedia memperbaiki perilakunya. Celaan juga diberikan dengan nada suara yang “menyenangkan” agar tidak menimbulkan rasa dendam dan sakit hati. Sebaliknya, pujian supaya diberikan, sebab pribadi yang bersangkutan telah melakukan tugasnya dengan baik, dan mampu berprestasi. Pujian ini bisa memberikan semangat, kegairahan kerja, tenaga baru, dan dorongan emosional yang segar.

Sebaiknya bila celaan itu diberikan secara pribadi dan rahasia, maka pujian seyogyanya diberikan secara terbuka, terang-terangan di muka umum. Namun yang dipuji itu harus benar-benar luar biasa sifatnya, bukan bersifat biasa-biasa saja, supaya tidak menimbulkan cemoohan dan sinisme.

## 3) Memupuk tingkah laku pribadi pemimpin yang benar

Pemimpin harus bersifat objektif dan jujur. Ia harus menjauhkan diri dari rasa pilih kasih atau favoritisme karena hal ini bisa menurunkan moral anggota-anggota lainnya, menumbuhkan keraguan, kemuakan serta kecemburuan sosial. Juga bisa mengurangi respek anggota pada

pemimpin. Pemimpin itu juga bukan agen polisi atau tukang selidik mencari kesalahan juga bukan penjaga yang selalu mengintip kelemahan orang. Bukan pula sebagai pengontrol yang keras dan kejam; juga bukan seorang diktator yang angkuh dan sok-kuasa. Maka kesuksesan pemimpin itu justru diukur dari perasaan para pengikut yang menghayati emosi-emosi senang, karena masing-masing diperlukan secara sama, jujur dan adil.

#### 4) Peka terhadap saran-saran

Sifat pemimpin itu harus luwes dan terbuka, dan peka pada saran-saran eksternal yang positif sifatnya. Dia harus bisa menghargai pendapat-pendapat orang lain, untuk kemudian mengkombinasikannya dengan ide-ide sendiri. Dengan begitu dia bisa membangkitkan inisiatif kelompok untuk memberikan saran-saran yang baik. Sedang orang akan merasa bangga dan senang hatinya, apabila sarannya diterima.

Sebaliknya orang bisa mendongkol hati, apabila saran-sarannya selalu dianggap sebagai angin lalu saja dan tidak digubris. Membangkitkan keinginan anggota untuk memberikan saran itu mencerminkan sikap terbuka dan kejujuran dari pemimpin. Yaitu pemimpin menghargai ide-ide baru, mau menerapkan saran-saran yang baik, dan berani mengadakan inovasi.

#### 5) Memperkuat rasa kesatuan kelompok

Untuk menghadapi tantangan luar dan kekomplekan situasi masyarakat modern, perlu pemimpin yang bisa menciptakan rasa kesatuan

kelompoknya, dengan loyalitas tinggi dan kekompakan yang utuh. Hal ini bisa meningkatkan moral kelompok dan esprit de corps (semangat kelompok). Usaha menciptakan semangat kesatuan ini antara lain, dengan pemberian pakaian seragam, lencana, peci, jaket, insigne (tanda kehormatan), dan lain-lain. Selanjutnya juga mengusahakan pengenalan para anggota-anggota baru kepada kelompok sendiri, agar orang-orang baru ini dengan cepat bisa mengadaptasikan diri dengan rasa senang.

6) Menciptakan disiplin diri dan disiplin kelompok

Setiap kelompok akan mengembangkan tata cara dan pola tingkah laku yang hanya berlaku dalam kelompok sendiri, yang harus ditaati oleh seluruh anggota. Hal ini penting untuk membangkitkan rasa tanggung jawab, dan disiplin kelompok. Sekaligus juga penting untuk menghindari perselisihan, konkurensi, rasa permusuhan, perpecahan, kecerobohan, pemborosan, dan lain-lain. Disiplin kelompok bisa berhasil bila pemimpin bersikap arif bijaksana, memberikan teladan, berdisiplin, dan menerapkan seluruh prosedur dengan konsekuen. Dia harus menghindari favoritisme yang bisa memunculkan prasangka buruk, rasa dendam, iri dan kecemburuan sosial.

7) Meredam kabar angin dan isu-isu yang tidak benar

Kesatuan dan efektivitas kerja dari kelompok bisa diguncang oleh gangguan kabar-kabar angin dan desas-desus yang tidak benar, beserta fitnah-fitnah dari luar, yang diarahkan pada perorangan atau pada organisasi secara keseluruhan. Semua itu ditujukan untuk mengacau

atau mengganggu tatanan kerja yang sudah lancar. Maka pemimpin berkewajiban untuk mengusut sampai tuntas sumber dari kabar angin tersebut, dan memberikan peringatan keras atau sanksi tajam pada orang-orang yang mempunyai rasa dendam, mengalami frustrasi, dan mungkin tengah terganggu ingatannya, sehingga tanpa sadar menyebarkan kabar-kabar angin yang buruk. Dalam hal ini, Pemimpin harus segera menetralkan situasi, dengan jalan memeberikan penerangan dan kebijaksanaan baru yang akan diterapkan. Alat yang efektif untuk menanggulangi desas-desus ialah penerangan, penyiaran, dan pendidikan.

### **c. Tipe dan Gaya Kepemimpinan**

W.J Reddin dalam artikelnya *What Kind of Manager*, dan disunting oleh Wahjosumidjo (Dept. P. & K., Pusat Pendidikan dan Latihan Pegawai, 1982), serta dikutip oleh Kartini Kartono dalam bukunya *Pemimpin dan Kepemimpinan* (2008:34), menentukan watak dan tipe pemimpin atas tiga pola dasar, yaitu:

- Berorientasikan tugas (task orientation)
- Berorientasikan hubungan kerja (relationship orientation)
- Berorientasikan hasil yang efektif (effectivess orientation).

Berdasarkan penonjolan ketiga orientasi tersebut, dapat ditentukan delapan tipe kepemimpinan, yaitu:

- 1) Tipe deserter (pembelot)  
Sifatnya: bermoral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpa loyalitas dan ketaatan, sukar diramalkan.
- 2) Tipe birokrat  
Sifatnya: kaku, correct, patuh pada peraturan dan norma-norma, ia adalah manusia organisasi yang tepat, cermat, berdisiplin, dan keras.
- 3) Tipe misionaris (missionary)  
Sifatnya: terbuka, penolong, lembut hati, ramah-tamah.
- 4) Tipe developer (pembangun)  
Sifatnya: kreatif, dinamis, inovatif, memberikan/melimpahkan wewenang dengan baik, menaruh kepercayaan pada bawahan.
- 5) Tipe otokrat  
Sifatnya: keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong, bandel.
- 6) Benevolent autocrat (otokrat yang bijak)  
Sifatnya: lancar, tertib, ahli dalam mengorganisir, besar rasa keterlibatan diri.
- 7) Tipe compromiser (kompromis)  
Sifatnya: plintat-plintut, selalu mengikuti angin tanpa pendirian, tidak mempunyai keputusan, berpandangan pendek dan sempit.
- 8) Tipe eksekutif  
Sifatnya: bermutu tinggi, dapt memberikan motivasi yang baik, berpandangan jauh, tekun.

Sedangkan menurut Fremont E. Kast dan Janes E. Rosenzweig (1995:536)

yang dikutip Basrowi dalam buku Transformasi Sosial dalam Organisasi

(2010:88), ada 3 gaya kepemimpinan dalam kelompok yang relatif

menonjol dimana 3 gaya ini berorientasi pada tugas, yaitu:

- Kepemimpinan gaya otoriter adalah suatu kepemimpinan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dan kegiatan yang akan dilakukan di putuskan oleh pemimpin. Dengan ciri tersebut berarti memberikan instruksi secara pasti, menuntut kerelaan, menekankan pelaksanaan tugas, melaksanakan pengawasan tertutup, bawahan tidak mempengaruhi keputusan, memakai paksaan, ancaman dan kekuasaan untuk melakukan disiplin serta menjamin pelaksanaannya.
- Kepemimpinan gaya demokratis adalah suatu gaya kepemimpinan dimana guru dilibatkan dalam penentuan sasaran strategi dalam pembagian tugas. Dengan ciri tersebut seperti memperhatikan pandangan bawahan, memberikan bimbingan pada masa-masa yang timbul dan melibatkan perasaan sendiri dalam membantu bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.
- Kepemimpinan gaya liberal adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan pada bawahan. Ciri kepemimpinan ini yaitu bawahan menentukan tujuan dan mengambil keputusan sendiri, pemimpin hanya memberikan nasehat atau pengarahan sejauh yang diminta saja.

Ketiga macam gaya kepemimpinan di atas pada prinsipnya semuanya baik, tergantung pada situasi yang terjadi. Kepemimpinan demokratis adalah yang terbaik dalam keadaan normal, sedangkan dalam keadaan darurat kepemimpinan otokratik akan lebih baik. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing gaya kepemimpinan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Oleh karena itu, kombinasi dari ketiganya disesuaikan dengan kondisi yang ada merupakan gaya kepemimpinan yang terbaik.

Berdasarkan uraian mengenai kepemimpinan di atas, maka seorang pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan hendaknya

mempergunakan setiap kesempatan untuk menanamkan serta memupuk hubungan yang akrab dengan karyawannya secara langsung. Tentu hal ini akan memperkokoh hubungan kerja sama yang baik. Seorang pemimpin hendaknya tidak menyalahgunakan wewenang terhadap bawahannya, tetapi justru mampu mengkoordinasi dan mengayomi segala kebutuhan bawahan, sehingga para karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja.

### **3. Lingkungan Kerja**

#### **a. Pengertian Lingkungan Kerja**

Setiap manusia maupun para pegawai sangatlah membutuhkan lingkungan kerja yang baik dan kondusif yang bisa memberi dan menunjang suatu pekerjaan yang akan dilakukannya, karena lingkungan kerja yang aman dan nyaman akan membawa dan menambah semangat para pekerja. Lingkungan kerja merupakan suatu situasi dimana karyawan tersebut bekerja.

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lebih jauh lagi lingkungan kerja yang kurang baik dapat tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Lingkungan kerja yang baik sangat membantu dalam proses pencapaian tujuan dalam organisasi.



Lingkungan kerja menurut Alex S. Nitisemito (1996:11) dalam Lian R

Gultom (2007:21) adalah:

Segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Menurut Sedarmayanti (2011:26) :

Lingkungan fisik dalam arti semua keadaan yang terdapt di sekitar tempat kerja, akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Lingkungan fisik dibagi dalam dua kategori, yaitu:

- Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
- Lingkungan perantara atau lingkungan umum (seperti: rumah, kantor, pabrik, sekolah, kota, sistem jalan raya, dan lain-lain)

Lingkungan kerja merupakan faktot yang penting dan besar pengaruhnya bagi perusahaan. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam lingkungan kerja adalah:

- Faktor musik. Musik ini perlu diberikan setiap ruangan agar menimbulkan suasana yang menyenangkan,
- Pertukaran udara. Agar setiap ruangan diberi ventilasi yang cukup supaya karyawan merasa betah bekerja,
- Penerangan yang cukup. Untuk pekerjaan yang memerlukan ketelitian maka diperlukan penerangan yang cukup dan tidak menyilaukan,
- Kebisingan. Apabila lingkungan kerja ramai dapat mengganggu konsentrasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, perusahaan harus menyediakan hal-hal berikut:

- Adanya pelayanan karyawan oleh perusahaan seperti : pelayanan makanan, kesehatan, kamar mandi.
- Kondisi kerja seperti : penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan, keamanan kerja dalam perusahaan.
- Hubungan antara karyawan dengan pimpinan, maksudnya karyawan sebagai individu memerlukan adanya komunikasi antara pimpinan dan bawahan serta hubungan yang baik antar karyawan.

Sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan No.261/MENKES/SK/II/1998

Tentang : Persyaratan Kesehatan Lingkungan Kerja bahwa Lingkungan kerja perkantoran meliputi semua ruangan, halaman dan area sekelilingnya yang merupakan bagian atau yang berhubungan dengan tempat kerja untuk kegiatan perkantoran. Persyaratan kesehatan lingkungan kerja dalam keputusan ini diberlakukan baik terhadap kantor yang berdiri sendiri maupun yang berkelompok.

Kondisi lingkungan kerja yang sesuai dengan persyaratan kesehatan, sebagaimana ketentuan tersebut diatas adalah:

- Tersedianya air bersih dengan kapasitas minimal 40 liter /orang/hari
- Kualitas air bersih memenuhi syarat kesehatan yang meliputi persyaratan fisika, kimia, mikrobiologi dan radioaktif sesuai Permenkes No. 416 tahun 1990 tentang Pengawasan dan Persyaratan Kualitas Air.
- Suhu dan Kelembaban :

- Suhu : 18 – 26 0C

- Kelembaban : 40% - 60%

- Debu

Kandungan debu maksimal di dalam udara ruangan dalam pengukuran rata-rata 8 jam adalah: debu total dengan konsentrasi maksimal 0,15mg/m<sup>3</sup>.

- Pertukaran Udara :

0, 283 m<sup>3</sup> / menit / orang dengan laju ventilasi : 0, 15 – 0, 25 m/ detik

- Limbah padat/ sampah :

a. Setiap perkantoran harus dilengkapi dengan tempat sampah. Tempat sampah terbuat dari bahan yang kuat, cukup ringan, tahan karat, kedap air dan mempunyai permukaan yang halus pada bagian dalamnya serta dilengkapi dengan penutup.

b. Sampah kering dan sampah basah ditampung dalam tempat sampah yang terpisah dan dilapisi kantong plastik berwarna hitam.

c. Sampah dibuang setiap hari atau apabila 2/3 bagian tempat sampah telah terisi oleh sampah.

d. Tersedia tempat pengumpulan sampah sementara. Sampah dari tempat penampungan sementara harus diangkut setiap hari.

- Intensitas cahaya di ruang kerja minimal 1000 Lux dalam rata-rata pengukuran 8 jam.

- Tingkat kebisingan ruangan di ruang kerja maksimal 85 dBA dalam rata-rata pengukuran 8 jam.

- Bangunan kuat, terpelihara, bersih dan tidak memungkinkan terjadinya gangguan kesehatan dan kecelakaan.
- Lantai terbuat dari bahan yang kuat, kedap air, permukaan rata, tidak licin dan bersih.
- Setiap pegawai mendapatkan ruang udara minimal 10m<sup>3</sup>/pegawai.
- Dinding bersih dan berwarna terang. Permukaan dinding yang selalu terkena percikan air terbuat dari bahan yang kedap air.
- Langit-langit kuat, bersih, berwarna terang, ketinggian minimal 2,50 m dari lantai.
- Atap kuat dan tidak bocor.
- Luas jendela, kisi-kisi atau dinding gelas kaca untuk masuknya cahaya minimal 1/6 kali luas lantai.
- Instalasi listrik, pemadam kebakaran, air bersih, air kotor, air limbah, air hujan harus dapat menjamin keamanan sesuai dengan ketentuan teknis yang berlaku.
- Bangunan kantor yang lebih tinggi dari 10 meter atau lebih tinggi dari bangunan lain disekitarnya harus dilengkapi dengan penangkal petir.
- Setiap kantor harus memiliki toilet dengan jumlah wastafel, jamban dan peturasan minimal seperti ditunjukkan pada Tabel 2 berikut.

**Tabel 4. Standar Jumlah Toilet dengan Jumlah Wastafel, Jamban dan Peturasan**

<b>Jumlah Pegawai</b>	<b>Jumlah Wastafel</b>	<b>Jumlah Jamban</b>	<b>Jumlah Peturasan</b>
1 -15	1	1	1
16 - 30	2	2	2
31 - 45	3	3	3
46 - 60	4	4	4
61- 80	5	5	5
80 - 100	6	6	6
<b>Setiap Penambahan 100 pegawai harus ditambah 1 wastafel, 1 jamban dan 1 Peturasan</b>			

(Sumber: <http://id.shvoong.com/social-sciences/economics/2266276-pengertian-lingkungan-kerja/>)

Menurut Sedarmayanti (2001:97), menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yakni : (a) lingkungan kerja fisik, dan (b) lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik diantaranya adalah: penerangan/cahaya, temperatur/suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, setaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi, musik dan keamanan di tempat kerja. Sedangkan lingkungan kerja non fisik diantaranya adalah hubungan sosial di tempat kerja baik antara atasan dengan bawahan atau hubungan antara bawahan.

(Sumber: <http://id.shvoong.com/social-sciences/economics/2266276-pengertian-lingkungan-kerja/>)

Dikutip dari skripsi Vitri Julianti (2003:3) faktor lingkungan kerja dikelompokkan menjadi dua yaitu:

- Lingkungan kerja eksternal adalah lingkungan dimana karyawan melakukan semua aktivitas pekerjaannya, misalnya ruang kerja, pelayanan kerja, hubungan antara atasan dan bawahan. Dalam pemenuhan fasilitas pekerjaan perlu diperhatikan keberadaannya, karena dengan pemenuhan fasilitas-fasilitas inilah yang akan

memotivasi karyawan dalam melakukan semua pekerjaannya dengan efektif dan efisien.

- Lingkungan kerja internal adalah faktor lingkungan yang terdapat dalam diri seseorang dalam kapasitas sebagai pelaksana kerja, misalnya semangat, kemampuan kerja, dan keahlian. Jika perusahaan mampu menyediakan fasilitas-fasilitas pekerjaan dengan baik, maka karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan kemampuan yang ada pada dirinya. Adanya semangat dan kegairahan dalam bekerja inilah yang menjadi salah satu unsur dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Adanya perhatian pemimpin terhadap kondisi fisik dan material yang baik untuk memberikan fasilitas bagi pekerjaan, maka perlu adanya perhatian terhadap psikologi karyawan yang sehat yang dapat mempengaruhi efisiensi kerja, misalnya pendekatan kerja kemanusiaan berupa ajakan atau persuasi untuk partisipasi, penanaman disiplin kerja dan tanggung jawab, motivasi kerja dan sebagainya.

## **b. Faktor-faktor Lingkungan Kerja**

Menurut Agus Ahyari yang telah dikutip oleh Lian Rohani Gultom (2007:22) faktor-faktor lingkungan kerja antara lain:

### **a. Pelayanan karyawan**

- Kebersihan

Dalam masyarakat terkenal ungkapsn kebersihan adalah pangkal kesehatan. Lingkungan yang bersih pastilah akan menimbulkan rasa senang. Rasa senang ini dapt mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih bersemangat dan lebih bergairah. Kebersihan lingkungan bukan hanyaberarti kebersihan tempat kerja. Miasalnya, kamar kecil yang berbau tidak enak akan menimbulkan rasa kurang menyenangkan bagi

karyawan yang menggunakannya. Selain itu kebersihan makanan yang disediakan oleh perusahaan patut diperhatikan, sehingga makanan yang dikonsumsi oleh karyawan merupakan makanan yang bergizi, maka kesehatan karyawan akan terjaga.

- Kesehatan

Fasilitas kesehatan dan keselamatan kerja merupakan faktor yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, apalagi bagi perusahaan yang memiliki resiko kerja yang tinggi. Penyediaan fasilitas ini sangat penting, misalnya penyediaan alat-alat pelindung dan obat-obatan serta tersedianya klinik perusahaan sehingga mengurangi resiko kecelakaan dalam bekerja.

b. Kondisi kerja

- Pewarnaan

Kita mengetahui bahwa warna dapat berpengaruh dalam diri manusia, tinggal sekarang bagaimana manfaat warna tersebut dalam perusahaan. Pemilihan warna yang tepat akan mempengaruhi hasil kerja karyawan. Pemilihan warna ini tidak hanya menyangkut warna dinding kerja saja, tetapi sangat luas termasuk diantaranya warna dalam peralatan produksi, warna perlengkapan kerja lainnya bahkan warna seragam karyawan.

- Pertukaran udara

Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan apabila ruangan tersebut penuh dengan karyawan.

Pertukaran udara yang cukup akan menjaga kestabilan kesegaran fisik

para karyawan, sebaliknya jika pertukaran udara yang terjadi di ruang kerja itu kurang, maka menimbulkan kepengapan dan rasa lelah pada karyawan.

Untuk memberikan pertukaran udara yang cukup, maka harus diperhatikan ventilasi dan konstruksi gedung. Kepengapan udara dalam ruangan kerja dapat diatasi dengan menggunakan kipas angin atau air condition (AC), sebab suhu yang terlalu panas atau terlalu dingin akan sangat mempengaruhi kesehatan dan hasil kerja karyawan tersebut.

- Penerangan

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya memerlukan penerangan yang baik apabila pekerjaan itu menuntut ketelitian. Salah satu usaha penghematan biaya penerangan hendaknya diusahakan dengan sinar matahari, hal ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan masuknya sinar matahari dengan menggunakan kaca-kaca jendela, plafon serta dinding.

- Keamanan

Keamanan kerja para karyawan ini merupakan faktor yang sangat penting dalam upaya untuk meningkatkan gairah kerja dan produktivitas kerja dalam perusahaan. Dengan keamanan kerja yang cukup memadai dalam suatu perusahaan, maka para karyawan akan merasa aman dan tenang untuk bekerja, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja.



- **Kebisingan**

Bising adalah suara yang tidak enak didengar oleh telinga, tidak disukai, mengganggu dan menjengkelkan, mengganggu konsentrasi pikiran, memperlambat waktu reaksi, bahkan menurunkan daya kreasi atau keterampilan. Perasaan terganggu oleh bunyi-bunyi paling dominan disebabkan oleh suara bising dan harus diperhatikan dalam setiap analisis lingkungan kerja dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lebih jauh lagi lingkungan kerja yang kurang baik dapat tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Lingkungan kerja yang baik sangat membantu dalam proses pencapaian tujuan dalam organisasi. Lingkungan kerja karyawan yang baik adalah terbinanya suatu kebersamaan, komunikasi yang tak pernah terputuskan, dan terwujudnya kedamaian yang akan membuat sesamanya merasa aman, nyaman dan dapat mendapatkan hasil yang sesuai dengan target perusahaan.

#### **4. Keterampilan Kerja**

##### **a. Pengertian Keterampilan**

Menurut Basrowi (2010:175) bahwa:

Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekayaan. Keterampilan diperoleh

dari proses belajar dan berlatih. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan yang bersifat teknis.

Menurut Anonim bahwa :

Keterampilan merupakan asal kata dasar “terampil”, mendapat awalan ke- dan akhiran –an, yang memiliki arti suatu keterampilan yang disertai profesionalisme dalam mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan tertentu. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa keterampilan adalah serangkaian kecakapan yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau membuat produk tertentu. Keterampilan juga dapat dikatakan sebagai modal atau asset bagi seseorang untuk memasuki dunia kerja baik instansi pemerintah maupun usaha swasta. ([http://repository.upi.edu/operator/upload/d\\_adpen\\_0604345\\_chapter2.pdf](http://repository.upi.edu/operator/upload/d_adpen_0604345_chapter2.pdf))

Menurut Ninggolan bahwa keterampilan itu dapat diartikan sebagai kecakapan pengusaha teknik kerja dan pemilikan wawasan yang luas mengenai suatu jenis pekerjaan baik dalam menciptakan produk maupun dalam bentuk layanan jasa.

Menurut Suryono bahwa :

Keterampilan merupakan serangkaian kecakapan kearah terciptanya suatu produk yang bernilai ekonomis. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa keterampilan merupakan kecakapan, kemampuan, penguasaan teknik kerja yang dimiliki oleh seseorang atau karyawan perusahaan perusahaan, dalam hal ini adalah seluruh karyawan pada pabrik roti “AK 100”.

Untuk memberikan batasan berkaitan dengan keterampilan kerja ini maka dikemukakan pendapat Musanef :

Secara khusus keterampilan kerja sulit diklasifikan karena luasnya bidang kerja itu sendiri. Namun untuk memberikan kriteria yang sifatnya umum, maka seorang pegawai atau karyawan dikatakan terampil apabila memiliki karakter antara lain :

- a. Menguasai secara baik tentang teknis kerja,
- b. Dapat bekerja dengan cepat,
- c. Memiliki ketelitian kerja yang tinggi,
- d. Mampu mewujudkan kualitas kerja yang berkualitas,
- e. Mampu mencapai target produksi tertentu dalam waktu yang ditentukan.

Sumber:

[http://repository.upi.edu/operator/upload/d\\_adpen\\_0604345\\_chapter2.pdf](http://repository.upi.edu/operator/upload/d_adpen_0604345_chapter2.pdf)

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa keterampilan kerja adalah kemampuan (skill) yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok orang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau membuat produk tertentu baik dibidang instansi pemerintah maupun swasta.

Seorang karyawan dapat dikatakan memiliki keterampilan yang baik jika memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Menguasai secara baik tentang teknis kerja

Apabila karyawan menguasai secara baik tentang teknis kerja maka karyawan tersebut akan semakin terampil dalam bekerja.

2. Dapat bekerja dengan cepat

Semakin terampil seseorang dalam bekerja, maka ia akan semakin dapat bekerja dengan cepat.

3. Memiliki ketelitian kerja yang tinggi

Semakin terampil seseorang dalam bekerja, maka ia akan semakin memiliki ketelitian yang tinggi.

4. Mampu mewujudkan kualitas kerja yang berkualitas

Semakin terampil seseorang dalam bekerja, maka ia akan semakin mampu meningkatkan kualitas kerjanya dan secara tidak langsung akan meningkatkan kualitas hasil produksi.

5. Mampu mencapai target produksi tertentu dalam waktu yang ditentukan

Seorang yang memiliki keterampilan yang tinggi akan mampu mencapai target produksi yang telah ditentukan oleh perusahaan dalam waktu yang telah ditentukan pula.

Sumber : (<http://upriyatna.wordpress.com/2008/01/18/keterampilan/>)

**b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterampilan Kerja**

Menurut Depnaker (2007:22) yang dikutip oleh Umi Hawa (2011:13) dikemukakan bahwa :

“Keterampilan kerja pegawai atau karyawan banyak dipengaruhi oleh pembinaan dan pelatihan, oleh karena itu kegiatan ini harus dimasukkan ke dalam sub-bagian manajemen perusahaan, sehingga faktor keterampilan kerja karyawan akan mendukung tercapainya kemajuan-kemajuan dalam perusahaan”.

Menurut Irawan menjelaskan bahwa :

Dalam setiap proses kerja karyawan atau pegawai selalu dituntut adanya keterampilan (skill) yang memadai. Keterampilan sebagai unsur penting tersebut dapat dimiliki seseorang karena dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain sebagai berikut :

- Adanya pengalaman kerja yang cukup sesuai bidang yang dikerjakan,
- Adanya penguasaan prosedur atau teknis kerja,
- Latar belakang pendidikan,
- Adanya keuletan dalam berusaha,
- Adanya disiplin dalam bekerja.

Sumber : <http://www.damandiri.or.id/file/sudirmanupibab2.pdf>

Kemudian Upriyatna mengatakan bahwa :

“Keterampilan kerja akan terbentuk apabila didukung oleh adanya pembinaan dan ketersediaan fasilitas kerja yang memadai, baik dalam perusahaan besar maupun perusahaan kecil, termasuk juga dalam industri rumah tangga”.

Sumber: (<http://upriyatna.wordpress.com/2008/01/18/keterampilan/>)

Berdasarkan pendapat ketiga ahli di atas, maka dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi keterampilan kerja diantaranya adalah:

- Adanya pengalaman kerja
- Adanya penguasaan prosedur atau teknik kerja
- Latar belakang pendidikan
- Adanya keuletan dalam berusaha
- Adanya disiplin dalam berusaha
- Adanya pembinaan dan pelatihan
- Tersedia secara cukup fasilitas alat produksi.

Beberapa faktor di atas, menunjukkan bahwa keterampilan kerja merupakan suatu kondisi yang kompleks dan banyak faktor yang mempengaruhinya.

### 5. Penelitian-Penelitian yang Relevan

No	Penulis	Judul	Hasil Penelitian
1	Wahyuni Rajagukguk (2006)	Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Kereta Api (Persero) Sub Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Di Bandar Lampung	Ada pengaruh yang positif antara variabel gaya kepemimpinan dengan produktivitas kerja karyawan dengan nilai $r_{hitung}$ 0,220, dengan taraf keyakinan sebesar 95% yang menunjukkan lebih besar dari nilai $r_{tabel}$ .
2	Lian Rochani Gultom (2007)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Bukit Asam Pelabuhan Tarahan (Persero) Di Bandar Lampung	Ada pengaruh signifikan antara variabel Lingkungan Kerja dengan produktivitas kerja karyawan yang perolehan hasilnya yaitu $r_{hitung}$ sebesar 0,633, sedangkan $r_{tabel}$ pada tingkat kepercayaan 95% adalah 0,320 dengan koefisien determinan 40%.
3	Umi Hawa (2011)	Pengaruh Keterampilan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pabrik Roti Agogo Di 22 Hadimulyo Barat Kecamatan Metro Pusat Kota Metro 2010	Ada pengaruh yang positif antara variabel keterampilan kerja karyawan dengan produktivitas kerja karyawan dengan perolehan hasilnya yaitu $t_{hitung}$ sebesar 4,63 lebih besar dari $t_{tabel}$ yaitu 2,36.

## **B. Kerangka Pikir**

Tenaga kerja atau karyawan merupakan salah satu faktor produksi dalam perusahaan yang dominan dalam penentuan keberhasilan dan kemajuan suatu perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari produktivitas kerja karyawan dan bagaimana karyawan tersebut mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan baik. Keberhasilan seorang karyawan dalam melakukan tugasnya dengan baik akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah gaya kepemimpinan.

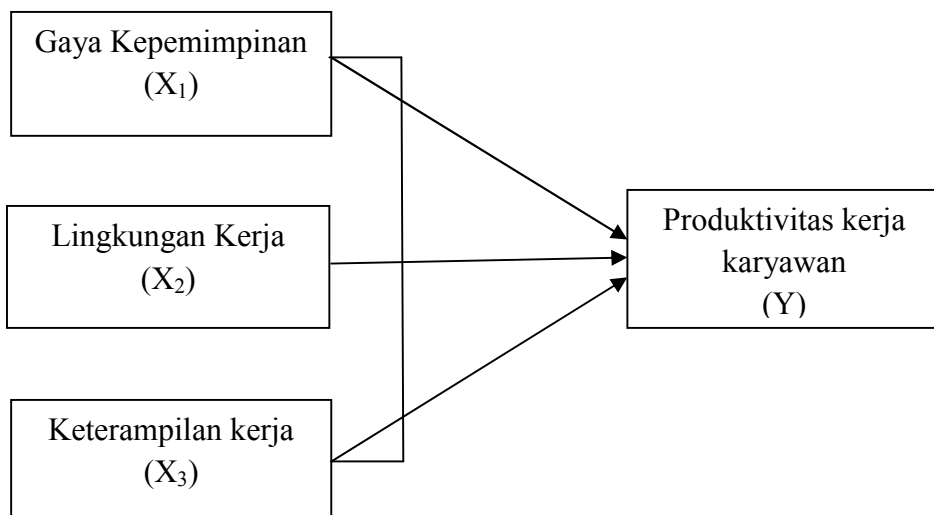
Pimpinan yang berhasil adalah mereka yang selain memiliki kemampuan pribadi tertentu, juga mampu membaca keadaan karyawan dan lingkungannya. Yang harus diketahui tentang karyawan adalah kematangan mereka sebab ini berkaitan langsung antara gaya kepemimpinan yang tepat untuk ditetapkan dengan tingkat kematangan karyawan. Selain itu, peningkatan motivasi kerja, semangat kerja dan kegairahan kerja yang mengarah kepada peningkatan produktivitas kerja juga ditentukan oleh kepemimpinan seseorang, maka seorang pemimpin juga perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan kondisi perusahaan yang sedang dipimpinya. Dengan adanya pengelolaan sumber daya manusia dengan baik dapat mendukung lebih berkembangnya perusahaan terutama melalui gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi keberhasilan seorang karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik tercermin oleh terciptanya kondisi kerja yang memuaskan karyawan dan fasilitas-fasilitas lain yang diberikan perusahaan dimana karyawan tersebut melakukan pekerjaannya sehingga

karyawan tersebut bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya dan mampu meningkatkan produktivitas kerja.

Selain gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja, keterampilan kerja juga dapat mempengaruhi keberhasilan seorang karyawan dalam melakukan tugasnya dengan baik. Keterampilan kerja karyawan dapat diketahui dengan pengalaman kerja yang dimiliki karyawan, penguasaan prosedur atau teknik kerja dan juga sikap disiplin dalam bekerja yang dimiliki karyawan yang karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan juga dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka. Dengan demikian, maka gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan keterampilan kerja sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

Gambar 1 : Paradigma Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) dan Keterampilan kerja ( $X_3$ ), terhadap Produktivitas kerja karyawan ( $Y$ ).





### C. Hipotesis

1. Jika gaya kepemimpinan meningkat, maka produktivitas kerja karyawan pada pabrik roti Agogo kota Metro Tahun 2011 meningkat.
2. Jika lingkungan kerja meningkat, maka produktivitas kerja karyawan pada pabrik roti Agogo kota Metro Tahun 2011 meningkat.
3. Jika keterampilan kerja meningkat, maka produktivitas kerja karyawan pada pabrik roti Agogo kota Metro Tahun 2011 meningkat.
4. Jika gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan keterampilan kerja meningkat, maka produktivitas kerja karyawan pada pabrik roti Agogo kota Metro Tahun 2011 meningkat.