

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan tertentu. Pencapaian tujuan yang maksimal merupakan buah dari kinerja tim atau individu yang optimal. Begitupun sebaliknya, kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah dirumuskan juga merupakan akibat dari kinerja yang tidak optimal.

Beberapa pakar menyebut definisi kinerja sebagai berikut:

- a. Menurut Maryoyo (2001), kinerja adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, missal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.
- b. Menurut Kreitner dan Angelo (2001), kinerja karyawan merupakan suatu hal yang terjadi karena adanya perjanjian hubungan kerja, kinerja karyawan juga dipandang sebagai campuran dari kenyataan yang dihubungkan oleh gagasan. Kinerja karyawan mewakili pengumpulan tingkah laku yang terjadi melebihi waktu, konteks dan orang. Kinerja juga menggambarkan standar atau dasar eksternal yaitu kumpulan khas oleh suatu perusahaan dan nilai oleh manajer tenaga kerja.

c. Menurut Mangkunegara (2000), menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- 1) Faktor kemampuan secara psikologi kemampun (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situasion*) kerja.

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2000) yang perumuskan bahwa:

a. Faktor Kemampuan (*Ability*) secara psikologi, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situasion*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan

menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

c. Menurut Mathis dan John H. Jacson (2001) faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- 1) Kemampuan kerja
- 2) Motivasi
- 3) Dukungan yang diterima
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
- 5) Hubungan mereka dengan organisasi.

3. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya Monday dan Noe (1993). Tujuan dilakukannya penelitian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktifitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Berkaitan dengan hal ini, penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisa data hasil

pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran. Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja Werther dan Davis (1996), adalah:

a. *Performance Standard*

Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.

Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu *validity*, *agreement*, *realism*, dan *objectivity*.

- 1) *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
- 2) *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.
- 3) *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
- 4) *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa

menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh nilai.

4. Prinsip Dasar Penilaian Kinerja

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar penilaian kerja Mangkunegara (2001), sebagai berikut:

- a. Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja, namun pimpinan dan karyawan mampu menyelesaikan persoalannya dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru.
- b. Selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi.
- c. Suatu proses manajemen yang alami, jangan merasa dan merasa menimbulkan kesan terpaksa, namun dimasukan secara sadar ke dalam *corporate planning*, dilakukan secara periodic, terarah dan terprogram.

5. Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan

Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah di capai organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Menurut Bernadin (1993), mengatakan ada 6 kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu:

a. Kualitas

Tingkat dimana aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketetapan Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas.

d. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan dan mengurangi dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dari pengawas maupun meminta turut campurnya pengawas guna menghadapi hasil yang merugikan.

f. Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

B. Gaya kepemimpinan Demokratis

1. Pengertian Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam pola tingkah laku atau kepribadian. Robert Tannenbaum dan H (dalam Stoner, 1996). Perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya pemimpin yang mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan: gaya dengan orientasi tugas (*task-oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*). Handoko (2003).

Menurut Robbins dan Coulter (2002), gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.

Disamping mengemukakan adanya berbagai faktor yang mempengaruhi pilihan manajer akan gaya kepemimpinan. Seorang manajer memperhatikan tiga macam kekuasaan sebelum memilih gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Kekuasaan yang ada di tangan manajer.
- b. Kekuasaan yang ada di tangan karyawan.
- c. Dan kekuatan dalam situasi.

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerak yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersiapkan orang-orang Hersey (dalam Masong dan Tilomi, 2011).

2. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan menurut Yukl (2010), dijelaskan tiga jenis perbedaan yang biasanya digunakan dalam literature kepemimpinan yaitu:

a. Berfokus pada Pemimpin Versus Berfokus pada Pengikut.

Berfokus pada pemimpin atau pengikut adalah cara lain yang bermanfaat untuk menggolongkan teori kepemimpinan. Sebagian besar teori kepemimpinan menekankan pada karakteristik dan tindakan pemimpin tanpa memperhatikan karakteristik pengikut.

b. Deskriptif (memberikan gambaran) Versus Preskriptif (memberikan petunjuk).

Deskriptif menjelaskan tentang proses kepemimpinan, menjelaskan aktivitas kepemimpinan yang lazim dan menjelaskan mengapa perilaku tertentu terjadi dalam situasi tertentu. Preskriptif membahas apa yang harus dilakukan pemimpin agar menjadi efektif dan mengidentifikasi berbagai kondisi yang dibutuhkan untuk menggunakan jenis perilaku tertentu secara efektif.

c. Universal Versus Kontinjensi

Universal menjelaskan berbagai aspek kepemimpinan yang diterapkan pada seluruh jenis situasi. Kontinjensi membahas berbagai aspek kepemimpinan yang diterapkan pada situasi tertentu saja tetapi tidak untuk situasi yang lain.

3. Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan dan Kegagalan Kepemimpinan

Keberhasilan atau kegagalan kepemimpinan seseorang dapat ditandai oleh empat hal:

a. Moril

Moril adalah keadaan jiwa atau emosi seseorang yang mempengaruhi kemauan untuk melaksanakan tugas dan akan mempengaruhi hasil pelaksanaan tugas perorangan maupun organisasi.

b. Disiplin

Disiplin adalah ketaatan tanpa ragu-ragu dan patuh terhadap perintah atau petunjuk serta peraturan yang berlaku. Disiplin yang terbaik adalah disiplin yang didasarkan oleh disiplin pribadi.

c. Jiwa Korsia

Jiwa korsa adalah loyalitas, kebanggaan dan antusiasme yang tertanam pada anggota termasuk pimpinan terhadap organisasinya. Dalam suatu organisasi yang mempunyai korsa yang tinggi, rasa ketidakpuasan bawahan dapat dipindahkan oleh semangat organisasi.

d. **Kecakapan**

Kecakapan adalah kepandaian melaksanakan tugas dengan hasil yang baik dalam waktu yang singkat dengan menggunakan tenaga dan sarana yang seefisien mungkin serta berlangsung dengan tertib. Pengetahuan dan kecakapan yang dimiliki pimpinan dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan, inisiatif dan pengembangan pribadi serta pengalaman tugas.

4. Tipe Kepemimpinan Demokratis

adalah sebagai berikut:

- a) Menggerakkan bawahan dengan titik tolak pendapat bawahan-bawahan adalah manusia yang sejajar.
- b) Mengkombinasikan antara kepentingan perusahaan dengan kepentingannya pribadi bawahanya.
- c) Mau menerima saran dan kritik dari bawahan
- d) Mengutamakan kerjasama. Tim penulis (Modul FISIP-UT 1994).

5. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Robbins dan Coulter (2002).

1. Pemimpin selalu mengikut sertakan karyawan
2. partisipasi karyawan
3. Pendelegasian kekuasaan
4. Pemimpin selalu memberikan kesempatan untuk melatih karyawan

C. Motivasi

a) Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, keinginan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala upayanya. Sedangkan menurut Handoko (1999), motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna tujuan.

Menurut Handoko (2003), motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi manajer, harus bekerja dengan melalui orang lain.

Menurut Buhler (2004), “motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan”. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan

b) Teori Motivasi

a. Teori dua faktor dari Frederick Herzberg

Menurut Herzberg (dalam Sunyoto 2012), menyimpulkan dua hal atau dua faktor yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap

pekerjaannya yang disebut dengan faktor pemuas kerja (*job satisfier*) dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatiffer*) yang berkaitan dengan suasana pekerjaan. Faktor-faktor pemuas disebut juga “(*motivator*)” dan faktor penyebab ketidak puasan kerja disebut faktor higienis (*hygene factors*). Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan, yaitu yang mampu memuaskan dan mendorong orang-orang untuk bekerja dengan baik, faktor-faktor tersebut terdiri dari:

- 1) Prestasi
- 2) Promosi atau kenaikan pangkat
- 3) Pengakuan
- 4) Pekerjaan itu sendiri
- 5) Penghargaan
- 6) Tanggung jawab
- 7) Keberhasilan dalam bekerja
- 8) Pertumbuhan dan perkembangan pribadi

Sedangkan faktor-faktor higienis:

- 1) Gaji
- 2) Kondisi kerja
- 3) Status
- 4) Kualitas supervise
- 5) Hubungan antar pribadi
- 6) Kebijakan dan administrasi perusahaan

3. Faktor yang mempengaruhi Motivasi

Siagian (2001) mengemukakan memberikan motivasi kepada pegawai oleh pimpinannya merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan semangat seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.
- b. *Feeling* dan *emotions* yaitu perasaan dan emosi. Seseorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan pegawainya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, dan emosi.

4. Indikator Motivasi

Menurut Siagian (1995), yang menjadi indikator motivasi adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat kompensasi.
- b. Kondisi kerja.
- c. Pemberian penghargaan.
- d. Bersedia bekerja karena di gaji.

D. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja oragnisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan karyawan. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan.

Beberapa pakar mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut:

- a. Menurut Sedarmayanti (2001), menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu:

1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung Sedarmayanti (2001). Menurut Komarudin (2002). Lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial-kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu. Menurut Nitisemito (2002).

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan Sedarmayanti (2001). Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama karyawan dan dengan pemimpinnya..

3) Menurut Handoko (2003), mengatakan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat memenuhi kebutuhan karyawan dengan sendirinya karyawan akan menyadari tentang tanggung jawabnya terhadap perusahaan.

2. Faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2001), mengemukakan bahwa: faktor yang dimasukkan dalam lingkungan kerja adalah sangat luas sehingga sulit untuk disebutkan seluruhnya. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

a. Pewarnaan

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

b. Penerangan

Penerangan dalam ruang kerja karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat karyawan sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi.

c. Udara

Di dalam ruangan kerja karyawan dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan.

d. Suara bising

Suara yang bunyi bisa sangat mengganggu para karyawan dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja karyawan sehingga kinerja karyawan bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut.

e. Ruang Gerak

Suatu organisasi sebaiknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Karyawan tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan.

f. Keamanan

Rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Di sini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman karyawan tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja karyawan tersebut akan mengalami penurunan.

g. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan yang bersih karyawan akan merasa senang sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

3. Indikator-indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2001) yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja adalah:

- a. Pewarnaan
- b. Penerangan
- c. Udara
- d. Suara Bising
- e. Ruang Gerak
- f. Keamanan
- g. Kebersihan

E. Kerangka Pemikiran

Dewasa ini di Indonesia banyak bermunculan usaha baru dengan berbagai jenis usaha. Munculnya supermarket-supermarket ini diharapkan akan menambah luasnya lapangan kerja bagi masyarakat Indonesia. Meningkatnya kompetisi yang mengarah pada pemenuhan tuntutan kebutuhan konsumen baik secara kuantitas maupun kualitas menyebabkan dunia usaha harus terus berjuang meningkatkan pelayanan dan fleksibilitasnya untuk dapat beradaptasi dan berinovasi secara cepat dan tepat.

Kinerja sebuah perusahaan sangat tergantung pada kinerja total karyawan, maka untuk memperoleh tujuan tersebut salah satu faktor yang perlu di perhatikan adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang terjadi karena adanya perjanjian hubungan kerja, kerja karyawan juga dipandang sebagai campuran dari kenyataan yang

dihubungkan oleh suatu gagasan. Kinerja karyawan mewakili pengumpulan tingkah laku yang terjadi melebihi waktu, konteks dan orang. Kinerja karyawan juga menggambarkan standar atau dasar eksternal yaitu kumpulan khas oleh suatu perusahaan dan dinilai oleh manajer tenaga kerja Kreitner dan Angelo (2001).

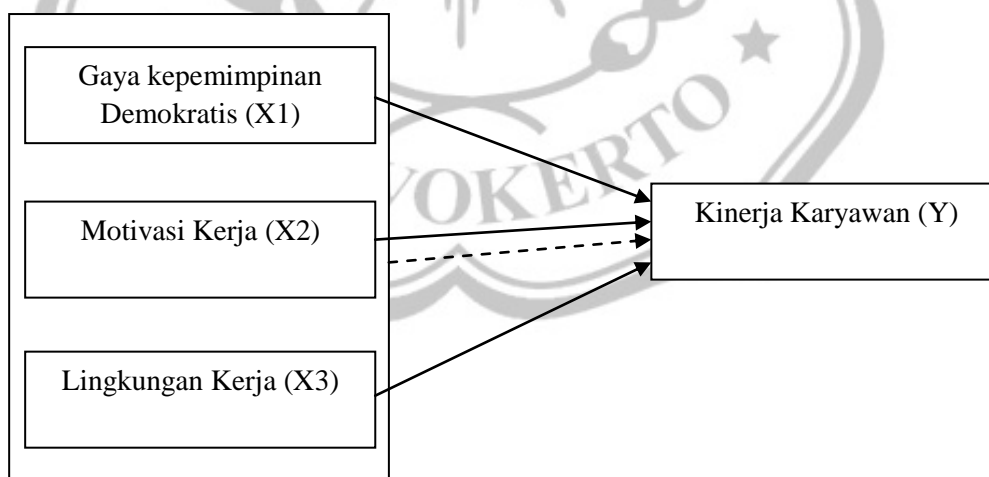
Menurut Kartono (2005), menyatakan kepemimpinan adalah “kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan”. Gaya kepemimpinan menurut Thoha Miftha (2010), merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikut sertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan Robbins dan Coulter (2002). Gaya kepemimpinan yang menghargai kemampuan karyawan untuk mendistribusikan *knowledge* dan kreativitas untuk meningkatkan servis, mengembangkan usaha, dan menghasilkan banyak keuntungan dapat menjadi motivator bagi karyawan dalam bekerja Jerris (1999)

Motivasi adalah pemberian gaya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang bekerja agar efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja yaitu pendorong kerja yang

bersumber dari dalam diri pekerja individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/ makna pekerjaannya yang dilaksanakannya. Motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan baik karena mampu memenuhi kebutuhan, menyenangkan, mungkin mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa yang akan datang.

Watimena (2007), melakukan penelitian yang berjudul pengaruh motivasi, perilaku pemimpin dan kesempatan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Biak Papua. Menemukan bukti bahwa terdapat pengaruh motivasi, perilaku pemimpin dan kesempatan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan Dinas Pendapatan Daerah.

Variabel yang berpengaruh paling dominan adalah motivasi. berdasarkan uraian diatas dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran sebaga berikut:



Gambar 2.1.
Pengaruh Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Toserba Pajajaran di Banjar Kota Banjar

F. Hipotesis

Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya.

H1 : Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

H2 : Motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

H3 : Lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

H4 : Gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

