

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Teori Kontijensi

Teori kontijensi menganggap bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok (*group task situation*) dan tingkat-tingkat kepemimpinannya, kepribadiannya dan pendekatannya yang sesuai dengan kelompoknya. Seorang menjadi pemimpin bukan karena sifat-sifat kepribadiannya, tetapi karena berbagai faktor situasi dan adanya interaksi antara pemimpin dan situasinya (Fiedler, 1967). Model kontijensi dari kepemimpinan yang efektif dikembangkan oleh (Fiedler, 1967) Menurut model ini, kinerja pegawai ini kontijensi pada sistem motivasional baik pemimpin dan sejauh mana pemimpin memiliki kendali dan pengaruh dalam lingkungan kerja . Dengan kata lain, tinggi rendahnya prestasi kerja satu kelompok dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin dan sejauh mana pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi suatu lingkungan kerja. Kontijensi dalam pengendalian manajemen muncul dari adanya sebuah asumsi dasar pendekatan pandangan umum yang menyatakan bahwa desain pengendalian optimal berlaku pada semua pengaturan perusahaan. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang efektif atau optimal merupakan hasil penerapan strategi mempengaruhi pegawai dengan mempertimbangkan dan mengkombinasikan karakteristik pemimpin, pegawai , dan konteks situasi.

2.1.2 Teori Dua Faktor

Two factors theory ditemukan oleh Herzberg tampaknya menjelaskan variabel-variabel yang mempengaruhi keinginan orang untuk bekerja guna memenuhi tuntutan. Menurut *two factors theory*, faktor motivasional dan faktor kebersihan merupakan dua aspek yang memiliki pengaruh terhadap tingkat motivasi kerja masing-masing individu (Hong dan Waheed, 2011: 76). Faktor motivator, juga dikenal sebagai faktor motivasi, adalah kumpulan elemen yang membuat karyawan merasa puas dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Salah satu variabel motivator dalam lingkungan kerja adalah sifat tugas. Aspek kebersihan tidak berhubungan dengan tenaga kerja yang sebenarnya dan dapat

menyebabkan ketidakpuasan kerja (Lawinsi, 2022). Mengikuti perkembangan teori ini, muncul beberapa teori tambahan tentang pengukuran, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Dalam hal apa yang dianggap Herzberg (2011) sebagai bagian dari komponen kebersihan, ini termasuk kondisi operasional serta kondisi lingkungan kerja termasuk interaksi sosial dengan rekan kerja dan atasan. Motivasi karyawan akan meningkat di tempat kerja yang mendukung, yang akan mempengaruhi kinerja mereka (Adha, 2019). Lingkungan kerja yang adalah salah satu faktor motivasi karyawan akan berdampak pada seberapa baik kinerja perusahaan secara keseluruhan. Motivasi karyawan dan kepuasan kerja juga berdampak pada produktivitas pekerja. Lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan interaksi dengan atasan adalah semua aspek faktor higiene yang dapat berkontribusi terhadap ketidakpuasan kerja. Karyawan akan merasa puas dan bangga jika bekerja dalam lingkungan yang positif (Alshmemri, 2017). Keterlibatan karyawan di tempat kerja meningkatkan kemungkinan mereka merasa lebih puas, yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi (Alfayad, 2017). Dengan menganalisis unsur-unsur yang memengaruhi kinerja karyawan dan kemudian menciptakan intervensi yang dapat digunakan manajer untuk mengintegrasikan dan meningkatkan faktor-faktor tersebut, lingkungan yang produktif dapat diciptakan (Prasad, 2018). Dampak lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai terkait dengan penerapan teori dua faktor.

2.1.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan gaya pemimpin untuk mempengaruhi dan membimbing individu lainnya agar tercapainya tujuan serta tingkatan organisasi yang sama (Munawaroh, 2020). Kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi proses pelaksanaan yang baik dan merujuk pegawai yang baik pula. Menurut (Hutahaean 2021:6) gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang khas dan unik dari seorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan orang lain, sehingga mewarnai perilaku dan cara memimpin.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku memotivasi yang memotivasi orang lain untuk menyelesaikan tugas tertentu guna mencapai tujuan tertentu. Pentingnya persepsi orang dalam konteks ini tidak dapat dilebih-lebihkan (Sugiyanto & Sutija,

2022). Sejauh ini, ketika membahas gaya kepemimpinan, orang berfokus pada dua ekstrem: otoriter dan demokratis. Sebagai gaya yang didasarkan pada kekuatan posisi dan pelaksanaan otoritas, pendekatan manajemen otoriter dapat digambarkan sebagai kekuatan posisi untuk melaksanakan kekuatannya. Berkenaan dengan kekuatan individu dan tingkat partisipasi pengikut, gaya kepemimpinan demokratis lebih ke arah proses partisipasi anggotanya dalam memberikan pendapat dan menentukan keputusan suatu organisasi.

Berdasar sudut pandang (Ahmad & Thamrin, 2021) membagi gaya kepemimpinan menjadi 4 macam:

- 1) Gaya Kepemimpinan otoriter dicirikan oleh rasa otoritas atau kontrol yang kuat. Sistem terpusat, keputusan dan kebijakan yang dibuat oleh pemimpin harus dipatuhi oleh pengikut pemimpin.
- 2) Gaya Kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang Kohesi, loyalitas, dan keterlibatan bawahan merupakan ciri dari gaya kepemimpinan partisipatif.
- 3) Gaya kepemimpinan delegatif adalah orang yang menegaskan kontrol penuh atas pegawainya. Akibatnya, pegawai memiliki kebebasan untuk memutuskan bagaimana mereka ingin menyelesaikan tugas mereka.
- 4) Gaya kepemimpinan situasional merupakan Strategi yang paling efektif untuk mempengaruhi orang lain.

Dengan adanya suatu sistem kepemimpinan yang baik sangat penting dan berpengaruh dalam proses pelaksanaan kegiatan dalam organisasi terutama masalah kinerja. Karena sikap seorang pemimpin merupakan suatu bentuk pencegahan untuk mengantisipasi kinerja pegawai yang buruk, sehingga kinerja suatu pegawai menjadi lebih baik lagi dan perusahaan akan terus berkembang. Selain mampu membuat taktik dan strategi yang jitu, seorang pemimpin juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Apabila terjadi keterlambatan pada saat pengambilan keputusan dapat mengakibatkan kerugian organisasi disamping mengikat pesaing yang sangat ketat.

2.1.3.2 Indikator Kepemimpinan

Dalam penerapannya kepemimpinan memiliki indikator – indikator yang dapat mengukur sejauh mana keberhasilan seseorang dalam memimpin. Berikut adalah Indikator – indikator kepemimpinan menurut (Rivai) dalam (Archia & Rozak, 2022)

1. Analitis

Menjadi seorang pemimpin, memiliki kemampuan dalam melihat suatu kondisi atau situasi yang sedang terjadi secara matang dan teliti sangat dibutuhkan dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Jika pemimpin memiliki kemampuan analitis yang cukup baik adalah salah satu indikator suksesnya kepemimpinan seseorang.

2. Keterampilan Berkomunikasi

Menjalankan peran sebagai seorang pemimpin, keterampilan dalam berkomunikasi sangat mempengaruhi kinerja bawahan. Pemimpin diharapkan bisa menjalankan komunikasi secara dua arah, sehingga mampu membuat bawahan mencapai titik potensi yang maksimal dalam dirinya. Hal ini tentunya berdampak baik pada perusahaan.

3. Keberanian & Tanggung Jawab

Keberanian diperlukan dalam menjalankan peran sebagai seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus berani mengambil resiko, bertanggungjawab, dan mengambil keputusan yang tepat. Sehingga keberanian menjadi salah satu faktor penting agar tujuan perusahaan bisa tercapai.

2.1.4 Lingkungan Kerja

Menciptakan kondisi lingkungan kerja yang baik, hal tersebut secara tidak langsung akan mempengaruhi pegawai dalam mengerjakan tugas-tugasnya, mampu memberikan motivasi dan berpengaruh akan kinerja pegawai yang baik (Faida, 2019). Lingkungan yang dapat dikatakan baik akan membawa dampak yang baik juga seperti mampu memberikan kepuasan kerja bagi pegawai untuk memberikan hasil kerja yang lebih optimal lagi kepada perusahaan tersebut (Sihaloho Siregar, 2020).

2.1.4.1 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut (Fachrezi & Khair, 2020) adapun indikator lingkungan kerja yaitu:

1. Fasilitas

Sesuatu yang digunakan dan dipakai dalam bentuk sarana dan prasarana yang dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan pegawai sehingga dapat memperlancar penyelesaian tugas.

2. Kebisingan

Bunyi yang tidak diinginkan dari usaha atau kegiatan dalam tingkat dan waktu tertentu yang dapat menimbulkan gangguan kesehatan manusia dan kenyamanan lingkungan.

3. Sirkulasi udara

Proses pengantian udara di ruang dengan memasukan udara dari luar dan membuang udara dari luar.

4. Hubungan kerja

Hubungan antara pengusaha dengan pekerja berdasarkan perjanjian kerja.

2.1.5 Kinerja Pegawai

Adapun pendapat para ahli dalam mendefinisikan pengertian kinerja dari sudut pandang yang berbeda. dibawah ini penulis mencantumkan beberapa pengertian kinerja menurut para ahli, sebagai berikut:

Kinerja adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Maltis dalam (Rafiq, 2019). Menurut (Lubis, Hermanto, dan Edison 2018 :26) menyatakan bahwa definisi “kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan, standar atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.” Kinerja berasal dari kata *performance*, ada yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Adapun menurut (Fahmi 2018:32) “kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik

organisasi tersebut bersifat profit *oriented* dan non profit *oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.” Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu perilaku individu yang bekerja dan menghasilkan suatu hal yang dapat bermanfaat bagi suatu perusahaan yang menjadi tempat seseorang bekerja.

2.1.5.1 Faktor-faktor Kinerja Pegawai

Pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai berlangsung dalam suatu lingkungan internal dan eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan maupun kegagalan kinerja. Oleh karena itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah hal penting yang harus diperhatikan untuk memastikan kinerja yang baik. Menurut Armstrong & Baron dalam (Wibowo, 2018:100) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di antaranya adalah sebagai berikut:

1. *Personal factor*,
ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factor*,
ditunjukkan oleh kualitas dorongan bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team factor*,
ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factor*,
ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situational factor*,
ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

2.1.5.2 Indikator Kinerja Pegawai

Untuk mengetahui rendah tingginya kinerja pegawai, diperlukan satuan ukur konkret yang memiliki akuntabilitas tinggi dalam mengukurnya. Satuan tersebut biasa disebut sebagai dimensi dan indikator. Menurut Robbins (dalam Sopiah & Sangadji, 2018 :351) terdapat lima indikator kinerja yang di antaranya adalah sebagai berikut:

a. Kualitas

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

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Merupakan tingkatan aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

d. Efektivitas

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

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Table 2. 1 Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Pengarang	Variabel Penelitian	Model Analisis	Hasil Penelitian
Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan (2018)	Rahmad Bahagiaa, Linzzy Pratami Putri, Tommy Rizdwansyah	<i>Independent :</i> Kepemimpinan (X1) <i>Independent :</i> Lingkungan Kerja (X2) <i>Dependent :</i> Kinerja Pegawai (Y1)	Analisis data Regresi Linier Berganda	Ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, Ada pengaruh positif dan signifikan secara simultan kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai
Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Sinar Sosro	Ahmad Aji Rahman, Yusniar Lubis, Khairul Saleh	<i>Independent :</i> Kepemimpinan (X1) <i>Independent :</i> Lingkungan Kerja (X2) <i>Dependent :</i>	Analisis data Regresi Linier Berganda	pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja secara serempak terhadap kinerja pegawai pada penelitian ini

<p>Tanjung Morawa Medan (2019)</p>		<p>Kinerja Pegawai (Y1)</p>		<p>adalah Ho di tolak dan H1 di terima yang artinya variabel kepemimpinan yang telah di teliti berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai dapat di lihat dari hasil koefisien regresi sebesar 8,669 besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.</p>
<p>Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Departemen Welding PT Paramount Bed Indonesia (2021)</p>	<p>Karyono</p>	<p><i>Independent :</i> Kepemimpinan (X1) <i>Independent :</i> Lingkungan Kerja (X2) <i>Dependent :</i> Kinerja Pegawai (Y1)</p>	<p>Analisis data Regresi Linier Berganda</p>	<p>Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap variabel Kinerja Pegawai, ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,608. Lingkungan</p>

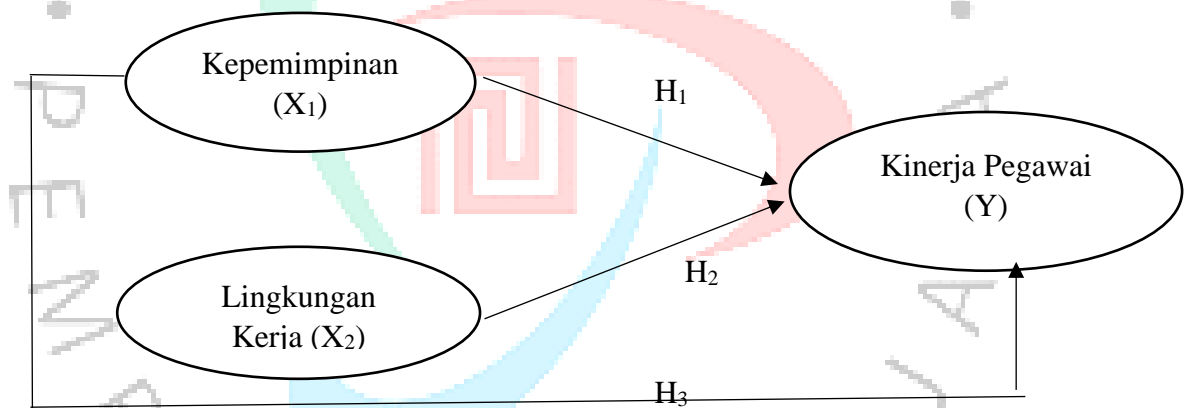
				Kerja memiliki pengaruh negatif terhadap variabel Kinerja Pegawai, ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,235.
Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Victory Chingluh Indonesia divisi Quality	Tarwijo, Dini Fatmawati, Isep Amas Priatna (2021)	<i>Independent :</i> Kepemimpinan (X1) <i>Independent :</i> Lingkungan Kerja (X2) <i>Dependent :</i> Kinerja Pegawai (Y1)	Analisis data Regresi Linier Berganda.	bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Victory Chingluh Indonesia Divisi Quality dengan persamaan regresi $Y = 7,374 + 0,230X_1 + 0,628X_2$. Hasil penelitian secara simultan diketahui dengan uji hipotesis

				diperoleh nilai F hitung > F table atau (65,719 > 2,760). Dengan demikian H0 ditolak dan H3 diterima.
Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Ella Anastasya Sinambela, Utami Puji Lestari (2021)	<p><i>Independent :</i> Kepemimpinan (X1)</p> <p><i>Independent :</i> Lingkungan Kerja (X2)</p> <p><i>Independent :</i> Kemampuan Kerja (X3)</p> <p><i>Dependent :</i> Kinerja Pegawai (Y1)</p>	Analisis data Regresi Linier Berganda.	<p>kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>Selain itu, kemampuan kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketiga variabel bebas berpengaruh</p>

				signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan
--	--	--	--	-----------------------------------------------------

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir penelitian berkaitan erat dengan variabel yang dipilih serta di mana posisinya dalam kerangka berpikir keilmuan, sehingga secara skematis jelas tampak mana yang dahulu, mana yang mempengaruhi dan mana yang dipengaruhi (Yusuf, 2018). Maka peneliti merumuskan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2.4 Hipotesis

Menurut (Yusuf & Muri, 2018) ditinjau secara etimologi, hipotesis adalah perpaduan dua kata, hypo dan thesis. Hypo berarti kurang dari; thesis adalah pendapat atau tesis. Secara harfiah hipotesis dapat diartikan sebagai sesuatu pernyataan yang belum merupakan suatu tesis; suatu kesimpulan sementara, suatu pendapat yang belum final, karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Jadi, hipotesis merupakan dugaan sementara yang harus dibuktikan kebenarannya melalui penelitian ilmiah.

Hipotesis yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori serta kerangka pemikiran yang telah diperoleh dari pembahasan diatas, yaitu:

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Honorer

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai visi dan misinya, tidak hanya didukung oleh penemuan proses baru dan penetapan teknologi, namun sangat didukung pula oleh perilaku karyawan maupun kepemimpinan yang ada di dalamnya (Graves & Sarkis, 2018). Jadi, seorang pemimpin memiliki pengaruh besar dalam mendorong peningkatan kinerja para pegawai untuk mencapai potensi optimal mereka. Penelitian yang dilakukan oleh (Muizu et al. 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan yang menampilkan perilaku positif dengan memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan serta menginspirasi karyawan, akan memberikan pengaruh positif karyawan di tempat kerja. Oleh karena itu, dalam meningkatkan kinerja karyawan, dibutuhkan interaksi dan komunikasi antara pemimpin dan karyawannya (Lee et al., 2019). Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian (Athar .2020) yang mengatakan bahwa kepemimpinan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H₁: Kepemimpinan (X₁) berpengaruh terhadap kinerja pegawai Honorer (Y)

2.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Honorer

Menurut (Arwin, & Elika, 2021) menjelaskan bahwa lingkungan kerja atau situasi kerja memberikan kenyamanan sehingga mendorong kinerja pegawai. Kerja yang kondusif akan mendorong karyawan bekerja lebih giat, sehingga kinerjanya menjadi optimal (Sabaruddin & Marissa, 2018). Karyawan yang memiliki rasa aman dan nyaman dalam bekerja, akan menikmati waktunya dalam bekerja, sehingga menggunakan waktu bekerja dengan baik, sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan semangat, efektif dan efisien.

Lingkungan kerja yang tidak kondusif dan tidak sehat memperburuk keadaan bagi karyawan, manajemen, dan organisasi, serta masyarakat (Donley, 2021). Bahkan tempat atau lingkungan kerja yang buruk kemungkinan besar adalah salah satu alasan mendasar untuk tingkat pergantian staf yang tinggi dan kepuasan dan kinerja yang buruk (Mustafa & Ali, 2019). Lingkungan kerja dapat menjadi salah satu hal yang membantu untuk menilai kemajuan pekerjaan karyawan dan perubahan dimasa depan (Bashir et al., 2020). Juga termasuk bagaimana kondisi

hubungan antar manusia dalam organisasi, baik antara atasan dengan bawahan maupun di antara rekan kerja. Lingkungan kerja secara signifikan berkaitan dengan peningkatan hasil kerja dari pegawai, dengan adanya kondisi dan suasana lingkungan yang memadai dan mendukung secara langsung tidak hal tersebut mempengaruhi akan kinerja pegawai (Kasmir, 2021).

H₂: Lingkungan hidup (X₂) berpengaruh terhadap kinerja pegawai honorer (Y)

2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Honorer

Menurut (Ferdiansyah, 2018) Kinerja dipengaruhi oleh kondisi input dan proses sumber daya manusia sebagai faktor pendukung dalam menjalankan tugas. Kinerja merupakan hasil suatu proses bekerja. Dalam hal ini, kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja pegawai, karena keinginan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang lebih baik harus dikerjakan dengan penuh tanggung jawab serta adanya minat dan daya pendorong untuk bekerja dengan baik, dari dalam individu maupun organisasi.

H₃: Kepemimpinan (X₁) dan lingkungan kerja (X₂) terhadap kinerja pegawai Honorer (Y)