

**PENGARUH KEPEMIMPINAN,
MOTIVASI, DAN LINGKUNGAN KERJA
DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus: PT. Samboja Inti Perkasa-Kalimantan Barat)**



Oleh: SUTARYO

NIM: 22132005

**MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS CENDEKIA MITRA INDONESIA
TAHUN 2024**

Abstrak

Kinerja perusahaan merupakan salah satu instrument untuk dapat menyatakan apakah suatu perusahaan dapat dikatakan sehat atau tidak. Penelitian ini dilakukan dalam rangka menunjukkan bagaimana pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan Kerja Perusahaan, khususnya PT Samboja Inti Perkasa (PT SIP), yang berlokasi di Kalimantan Barat, Indonesia. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan selama ini adalah ketatnya persaingan antar perusahaan di bidang pengolahan kelapa sawit di wilayah Kalimantan khususnya dan Indonesia pada umumnya. Selain itu, permasalahan internal Perusahaan terkait sumber daya manusia dan operasional menyebabkan tergerakkan penulis untuk melakukan penelitian pada Perusahaan ini. Penelitian dengan metode kuantitatif deskriptif dengan menggunakan *structural equation modelling* (SEM), menggunakan AMOS 24. Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner terhadap 104 responden internal perusahaan. Berdasarkan skala Likert (1 sampai dengan 5), secara statistik deskriptif diperoleh hasil bahwa kepemimpinan dan motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sementara lingkungan kerja tidak berpengaruh (negatif). Dengan menggunakan analisis SEM diperoleh hasil bahwa kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Secara statistik menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,659; motivasi sebesar 2,049; dan lingkungan kerja sebesar - 1,514.

Kata kunci: kepemimpinan, kinerja perusahaan, motivasi, lingkungan kerja.

BAB II TELAAH PUSTAKA

A. Kinerja Perusahaan

Kinerja bisnis perusahaan (*Company Business Performance*) adalah kumpulan dari beberapa performance yang ada yaitu *Financial Performance*, *Organizational Performance*, dan *Employee Performance*. Dalam menemukan keunggulan-keunggulan perusahaan tentunya menjadi faktor jangka panjang yang wajib diperhatikan dan berdampak besar (Matti Jaakkola, 2013). McGregor menyatakan bahwa organisasi tradisional, yang memiliki centralized decision-making process didasari oleh beberapa asumsi tentang keinginan dasar manusia dan Motivasi. *Organizational effectiveness* juga menjadi salah satu faktor utama dalam berhasilnya *Organizational Performance* (Zammuto, 1982). Kinerja Organisasi merupakan faktor dan variable penting dalam meningkatkan performa organisasi, konsep ini sering kita temukan dalam proses pengembangan organisasi. Adapun Anne J Broderick (1998) menetapkan tujuh dimensi *Organizational Performance*. Tujuh dimensi *Organizational Performance* adalah variabel independent yang membantu kinerja usaha sebagai variabel dependen. Tujuh dimensi tersebut dikenal, sebagai berikut:

- a) *Role Set*
- b) *Role Script*
- c) *Role Congruence*
- d) *Role Performance*
- e) *Role Expansion*
- f) *Role Discrepancy*
- g) *Role Conflict*

Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, kriteria keunggulan kinerja Baldrige dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan (NIST 2021). Studi yang dilakukan mengidentifikasi apakah kinerja karyawan akan lebih baik jika diperlakukan dengan dana dalam kondisi lingkungan yang lebih diperkaya. Penelitian ini juga ingin membuktikan apakah ada hubungan sebagai

mediator atau moderator antara tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja dalam suasana tersebut. Pengukuran kinerja pada organisasi perusahaan menjadi lebih mudah karena tujuan utama perusahaan adalah mencapai laba maximum.

Suatu ungkapan yang secara umum digunakan untuk menggambarkan sebagian atau keseluruhan tindakan maupun aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode waktu dengan merujuk pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya, dikenal dengan istilah kata “Kinerja”

Organisasi yang dinamis akan selalu meningkatkan kinerjanya serta mempertahankan hal yang menjadi keunggulan kompetitif mereka. Memperhatikan sumber daya fisik, keuangan, kemampuan memasarkan, serta sumber daya manusia adalah beberapa faktor penting yang disyaratkan bagi organisasi untuk tetap kompetitif, hal tersebut diungkapkan oleh Fisher, Schoenfeldt, dan Shaw (2006). Pengertian kinerja seperti yang disampaikan oleh Kuncoro (2007) adalah hasil kerja yang dipengaruhi oleh struktur dan perilaku industri di mana hasil biasa diidentikkan dengan besarnya penguasaan pasar atau besarnya keuntungan suatu perusahaan di dalam suatu industri. Namun agar lebih terinci, kinerja dapat pula tercermin melalui efisiensi, pertumbuhan (termasuk perluasan pasar), kesempatan kerja, prestise profesional, kesejahteraan personalia, dan kebanggaan kelompok. Pada praktiknya, ukuran kinerja dapat bermacam-macam, tergantung pada jenis industrinya. Pertama, ukuran kinerja berdasarkan sudut pandang manajemen, pemilik, atau pemberi pinjaman. Sehingga ukuran yang digunakan dapat berupa kinerja operasional seperti profit margin. Kedua, kinerja dalam suatu industri dapat diamati dengan nilai tambah, produktivitas, dan efisiensi.

Selain itu, pengertian dari kinerja menurut Wang (2006) dengan mengacu kepada konsep Balanced Scorecard (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992, 1996) adalah sebuah pendekatan pengukuran perusahaan yang menghubungkan antara strategic objectives kepada pengukuran kinerjanya yang diukur dengan berbagai cara. Pengukuran kinerja strategik dengan menggunakan pendekatan BSC ini meliputi empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, internal

bisnis proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk pengukuran kinerja keuangan dapat digunakan indikator financial revenue, perspektif pelanggan menggunakan indikator net sales, perspektif internal bisnis proses dengan indikator inventory turnover, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan indikator total R&D expenditure.

Menurut Kalika et al., (2003) Kinerja organisasi dinilai secara multidimensi menggunakan perspektif dengan kriteria, sebagai berikut:

1. Produktivitas berdasarkan pengaruh pemanfaatan sistem / teknologi informasi terhadap produktivitas anggota organisasi. Ini menunjukkan bahwa tingkat produktivitas anggota organisasi didukung dan didorong dengan pemanfaatan sistem / teknologi informasi.
2. Pengurangan biaya (cost reduction), yakni penghematan yang diperoleh berdasarkan pemanfaatan sistem / teknologi informasi. Adanya sistem / teknologi informasi secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh pada pengurangan kos. Pekerjaan yang dulunya dilakukan secara manual dan membutuhkan sumber daya serta waktu yang cukup banyak, dengan adanya pemanfaatan sistem / teknologi informasi dapat dilakukan oleh beberapa orang dan dalam waktu yang relatif singkat.
3. Kemampuan melakukan inovasi yang bernilai tambah melalui pemanfaatan sistem / teknologi informasi. Adanya teknologi akan memunculkan dan menambah inovasi dalam organisasi. Inovasi ini tidak hanya meningkatkan keunggulan kompetitif, tetapi juga menciptakan nilai tambah baru pada organisasi mulai dari tingkat sub unit sampai organisasi.
4. Kemampuan reaktifitas perusahaan dalam menyikapi dan memanfaatkan peluang-peluang bisnis yang ada. Dengan sistem / teknologi informasi reaktifitas dan peluang organisasi terhadap bisnis semakin tajam. Reaktifitas dan peluang tersebut juga terjadi dalam waktu yang tidak terlalu lama, sehingga keputusan yang dibuat terkait dengan aktivitas bisnis yang dijalankan juga berjalan dengan cepat.

5. Tingkat respon terhadap kebutuhan pelanggan, apakah sistem / teknologi informasi dapat menjamin adanya pemahaman dan pemenuhan terhadap ekspektasi pelanggan yang lebih baik. Dengan adanya e-mail dan website perusahaan, maka kebutuhan pelanggan serta keluhan terkait aktivitas bisnis yang dilakukan oleh organisasi dapat direspon secara cepat dan tepat.
6. Hubungan kolaborasi terhadap mitra-mitra bisnis melalui tingkat pergeseran hubungan perusahaan terhadap mitra strategis dari pesaing menuju kolaborasi. Adanya sistem / teknologi informasi mau tidak mau akan menggeser hubungan antara mitra bisnis. Pergeseran dari pesaing menjadi kolaborasi akan meningkatkan keunggulan kompetitif serta peningkatan kinerja organisasi.

Menurut Putra (2003) penilaian kinerja perusahaan bertujuan untuk menilai kemampuan manajemen dalam menjalankan perusahaan. Proksi dari kinerja perusahaan adalah indikator finansial rasio. Untuk menentukan proksi dari kinerja perusahaan berdasarkan beberapa pertimbangan, yaitu: (1) hasil-hasil riset sejenis sebelumnya, (2) menggunakan tolok ukur yang telah ditetapkan oleh otoritas yang berwenang, (3) kelaziman dalam praktik, (4) mengembangkan model pengukuran melalui pengujian secara statistik terlebih dahulu untuk memilih tolok ukur yang sesuai dengan tujuan risetnya. Dalam hal ini, pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kinerja keuangan dapat dilihat dengan indikator-indikator rasio berikut ini, yaitu: (1) Rasio Likuiditas: Current Ratio (CR); (2) Rasio Leverage: Leverage Ratio (LEV), Deb to Equity Ratio (DER); (3) Rasio Aktivitas: Asset Turnover (ATO); dan (4) Rasio Profitabilitas: Operating Profit Margin (OPM), Net Profit Margin (NPM), Return on Asset (ROA), Return on Equity (ROE).

Selain itu menurut Sudjono (2005) diungkapkan bahwa kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer / pengusaha. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya. Penilaian

kinerja organisasi dapat ditinjau dari rasio keuangan perusahaan. Secara keuangan, indikator yang digunakan adalah profitabilitas yang dapat mengukur keberhasilan operasi perusahaan. Perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing apabila mempunyai tingkat laba yang tinggi dari rata-rata tingkat laba normal. Tingkat laba ini dinyatakan dalam beberapa rasio seperti: rasio pengembalian aset (Return on Assets = ROA), rasio pengembalian modal sendiri (Return on Equity = ROE), dan rasio pengembalian penjualan (Return on Sale = ROS).

Selanjutnya menurut Sudjono (2005) diungkapkan bahwa mengukur kinerja perusahaan tidaklah mudah. Secara tradisional kinerja perusahaan diukur dengan finansial. Untuk jangka waktu yang lama, model pengukuran kinerja yang berfokus pada ukuran keuangan dapat diterima. Namun pada pertengahan dekade tahun 1990an penggunaan tolok ukur finansial semakin tidak mendapatkan pengikut dengan semakin terkuaknya kelemahan mendasar tolok ukur tersebut.

Terdapat tiga model sistem pengukuran kinerja terintegrasi yang populer digunakan secara luas yaitu *Balanced Scorecard* (BSC) dari *Harvard Business School*, *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) dari *Centre for Strategic Manufacturing University of Strathclyde* dan *Performance Prism* dari kolaborasi antara *Accenture* dengan *Cranfield School of Management, Cambridge University*. Model lainnya dalam mengukur kinerja perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh Huei-Jen Shiu (2006) yaitu dengan menggunakan *VAIC Index*, yang meliputi indikator *profitability*, *productivity*, dan *market valuation*. Metode ini akan mengukur secara regresi faktor-faktor yang berpengaruh bagi kinerja perusahaan dengan menggunakan indikator-indikator keuangan, seperti *Size*, *Leverage*, dan *ROE*.

Konsep pengukuran kinerja yang saat ini paling populer adalah *Balanced Scorecard* (BSC). Menurut Kaplan dan Norton (1996), yaitu penemu konsep sistem pengukuran kinerja BSC, konsep ini terdiri dari dua kata, yaitu *Scorecard* dan *Balanced*. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja

sesungguhnya. Pada tahapan selanjutnya, Balanced Scorecard merupakan konsep sistem pengendalian manajemen. Hal ini sesuai dengan makna dari dua kata tersebut, yaitu *score* yang berarti “memberi angka”, sedangkan *balanced* berarti “seimbang”. Sehingga dalam sistem pengendalian manajemen, berarti angka (*score*) yang harus mencerminkan keseimbangan, yaitu keseimbangan beberapa elemen penting dalam kinerja yang terdiri dari: (1) Indikator finansial dan non-finansial; (2) Indikator kinerja masa lampau, masa kini, dan masa depan; (3) Indikator internal dan eksternal; dan (4) Indikator yang bersifat *leading (cause / drivers)* dan *lagging (effect / outcome)*.

Menurut Sudjono (2005), Kaplan dan Norton (1992:76) mengembangkan tolok ukur keberhasilan perusahaan yang lebih komprehensif, dinamakan Balanced Scorecard (BSC). Menurut konsep Balanced Scorecard kinerja perusahaan untuk mencapai keberhasilan kompetitif dapat dilihat dari empat bidang, yaitu berdasarkan: (1) perspektif finansial, dimana pada perspektif ini perusahaan dituntut untuk meningkatkan pangsa pasar, peningkatan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan. Selain itu peningkatan efektivitas biaya dan utilitas asset dapat meningkatkan produktivitas perusahaan; (2) perspektif pelanggan, dimana perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan segmen pasar. Identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan sangat membantu perusahaan bagaimana memberikan layanan kepada pelanggan; (3) perspektif internal bisnis proses, dimana pada perspektif ini menggambarkan tentang proses bisnis perusahaan dalam menjalankan bisnisnya secara efisien dan efektif; serta (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dimana perusahaan harus mengalami pertumbuhan yang didukung oleh pembelajaran organisasi, sumber daya manusia dan sumber daya teknologi.

Menurut Gasperz (2002) pengukuran memainkan peran yang sangat penting bagi perubahan ke arah yang lebih baik. Dalam manajemen modern, pengukuran terhadap fakta-fakta akan menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi akurat, yang selanjutnya akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi. Berkaitan dengan

pengukuran kinerja, pemilihan ukuran-ukuran kinerja yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis organisasi adalah sangat penting dan menentukan. Hal ini disebabkan karena banyak organisasi hanya sekedar melaksanakan pengukuran hal-hal yang tidak penting dan tidak berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis organisasi.

Kinerja organisasi perlu diukur sebagai bagian dari implementasi strategi. Dalam menetapkan sistem pengukuran kinerja, pimpinan organisasi memilih ukuran yang paling mewakili strategi organisasi. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting (*critical success factors*) masa kini dan masa depan. Jika ukuran-ukuran ini membaik, berarti organisasi telah mengimplementasikan strateginya. Keberhasilan strategi bergantung pada kekuatan. Sistem ukuran kinerja hanya merupakan mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strategi dengan berhasil. Pada dasarnya, pengukuran kinerja perusahaan bisa dikelompokkan dalam tiga kategori (Helfert 2000), yaitu: (1) Earnings Measures, yang mendasarkan kinerja pada *accounting profit*. Termasuk dalam kategori ini adalah *Earnings per Share (EPS)*, *Return on Investment (ROI)*, *Return on Net Assets (RONA)*, *Return on Capital Employed (ROCE)*, dan *Return on Equity (ROE)*, serta *Profit Margin*; (2) Cash Flow Measures, yang mendasarkan kinerja pada arus kas operasi (*operating cash flow*). Termasuk dalam kategori ini adalah *free cash flow*, *cash flow Return on Gross Investment (ROGI)*, *Cash Flow Return on Investment (CFROI)*, *Total Shareholder Return (TSR)*, dan *Total Business Return (TBR)*; (3) *Value Measures*, yang mendasarkan kinerja pada nilai (*value based management*). Termasuk dalam kategori ini adalah *Economic Value Added (EVA)*, *Market Value Added (MVA)*, *Cash Value Added (CVA)*, dan *Shareholder Value (SHV)*.

Penilaian kinerja organisasi dapat ditinjau dari rasio keuangan perusahaan. Menurut Brigman (1995) profitabilitas merupakan ukuran keberhasilan operasi perusahaan. Perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing apabila mempunyai tingkat laba yang tinggi dari rata-rata tingkat laba normal. Tingkat laba ini dinyatakan dalam beberapa rasio seperti: rasio pengembalian aset (*Return on*

Assets = ROA), rasio pengembalian modal sendiri (*Return on Equity = ROE*) dan rasio pengembalian penjualan (*Return on Sale = ROS*).

B. Kepemimpinan

Kepemimpinan pada hakikatnya adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*) dan kesanggupan (*capability*). Kepemimpinan juga sebagai rangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (*posisi*) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi (Wahjosumidjo, 1987).

Moejiono (2002), memandang bahwa *leadership* tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang *leadership* sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan (Fiedler, 1967). Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses hubungan antar pribadi yang di dalamnya seseorang mempengaruhi sikap, kepercayaan, dan khususnya perilaku orang lain (Ott, 1996).

C. Motivasi

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja yang baik akan membuat kualitas kerja karyawan dan mampu mempengaruhi orang lain. Dibawah ini ada penjelasan tentang pengertian motivasi kerja menurut beberapa ahli.

Menurut Bangun (2012) Motivasi adalah suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur. Menurut

Manullang (2013) Motivasi adalah suatu kekuatan dari dalam atau luar diri manusia untuk mendorong semangat untuk mengejar sesuatu keinginan dan tujuan tertentu.

Sutrisno (2011) menyatakan bahwa Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut.

Wibowo (2015) menyatakan bahwa Motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.

Yusuf (2015) menyatakan bahwa Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi atau dorongan dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memang wajib dilakukan atasan kepada pegawai.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.

Dibawah ini ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut para ahli. Menurut Sutrisno (2011) menyatakan faktor-faktor motivasi dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan. Adapun penjelasan dari kedua faktor yang mempengaruhi motivasi, adalah:

1) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, antara lain:

a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini mau

mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- o Adanya penghargaan terhadap prestasi,
- o Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak,
- o Pimpinan yang adil dan bijaksana, dan
- o Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu, adalah:

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

- b) Kompensasi yang memadai
Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.
- c) Supervisi yang baik
Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.
- d) Adanya jaminan kerja
Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.
- e) Status dan tanggung jawab
Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.
- f) Peraturan yang fleksibel
Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

Menurut Frederick Herzberg (dalam Noor, 2013), faktor motivasi terbagi atas dua faktor yaitu sebagai berikut:

- 1) Faktor pemuas (*motivation factor*) merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam dirinya sendiri (kondisi intrinstik), antara lain:
 - a) Prestasi yang diraih
 - b) Pengakuan orang lain
 - c) Tanggung jawab

- d) Peluang untuk maju
 - e) Kepuasan kerja itu sendiri
 - f) Kemungkinan pengembangan karir
- 2) Faktor pemelihara (*maintenance factor*) merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi:
- a) Kompensasi
 - b) Keamanan dan keselamatan kerja
 - c) Kondisi kerja
 - d) Status
 - e) Prosedur perusahaan
 - f) Mutu dari supervise teknis dari hubungan interpersonal
diantara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan

Maka dapat disimpulkan bahwa faktor motivasi kerja banyak yang sesuai dengan kenyataan yang ada di dunia nyata bukan hanya di dunia teori.

3. Tujuan Dan Manfaat Motivasi Kerja

Motivasi kerja memang menjadi tolak ukur perusahaan terhadap karyawan yang sudah lama bekerja. Dibawah ini dituliskan ada tujuan dan manfaat yang dikemukakan oleh beberapa ahli adalah, sebagai berikut:

Adapun tujuan motivasi menurut Sunyoto (2013), adalah sebagai berikut:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
- 3) Meningkatkan produktivitas
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi
- 6) Mengefektifkan pengadaan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi

- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Sedangkan tujuan motivasi menurut Saydam dalam Kadarisman (2013) adalah, sebagai berikut: Pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk: 1) mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, 2) meningkatkan gairah dan semangat kerja; 3) meningkatkan disiplin kerja; 4) meningkatkan prestasi kerja; 5) meningkatkan rasa tanggung jawab; 6) meningkatkan produktivitas dan efisiensi; dan 7) menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Penjelasannya adalah, sebagai berikut:

- 1) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan
Dalam pemberian motivasi sebenarnya terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan-kekurangannya.
- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja
Persoalan-persoalan manusia (pegawai) hanya dapat diselesaikan oleh manusia pula, dengan menggunakan data dan alat-alat kemanusiaan. Kondisi mental atau psikis pegawai, amat besar pengaruhnya untuk produktivitas kerja.
- 3) Meningkatkan disiplin kerja
Disiplin kerja pegawai dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri pegawai tersebut. Dengan demikian, pimpinan organisasi sebelum memberikan motivasi kepada pegawainya, harus terlebih dahulu memahami apa yang menjadi motif pegawai sehingga mau bekerja dengan baik. Apa yang mendorongnya supaya pegawai bersedia memberikan waktunya, tenaganya dan pikirannya untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi yang menjadi tepat kerjanya.

- 4) Meningkatkan prestasi kerja
Biasanya keinginan untuk berprestasi akan menjadi dambaan yang dapat mendorong pegawai yang bersangkutan untuk melakukan pekerjaan. Pencapaian prestasi dalam melakukan pekerjaan akan menggerakkan pegawai yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.
- 5) Meningkatkan rasa tanggung jawab
Seorang pegawai yang bekerja dalam organisasi pada sewaktu-waktu ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar. Tanggung jawab tersebut bukan saja atas hasil pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi.
- 6) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
Dapat dikemukakan bahwa tidak ada pegawai yang senang bekerja ditempat kerja yang membosankan, meresahkan, serta yang membahayakan kondisi jiwa. Kondisi kerja amat menentukan tingkat gairah kerja para pegawainya.
- 7) Menumbuhkan loyalitas karyawan
Dapat dikemukakan bila motivasi lemah maka loyalitas juga akan merosot. Oleh sebab itu, para pegawai yang mempunyai motivasi tinggi, juga akan mempunyai loyalitas tinggi.

Dari penjelasan para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja sangat penting bagi karyawan yang bekerja di dalam organisasi.

4. Indikator Motivasi Kerja

Dengan mengukur motivasi kerja maka perusahaan dapat melihat tingkat motivasi yang dibutuhkan organisasi jika tidak sesuai maka tugas organisasi adalah meningkatkan motivasi pegawai.

Menurut Newstrom dalam Wibowo (2016), indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1) *Engagement*.

Engagement merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.

2) *Commitment*.

Komitmen adalah suatu tingkatan dimana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*.

3) *Satisfaction*.

Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja.

4) *Turnover*.

Turnover merupakan kehilangan pekerjaan yang di hargai.

Adapun indikator mengenai motivasi menurut Mangkunegara (2017), adalah:

1) kerja keras, 2) orientasi masa depan, 3) tingkat cita-cita yang tinggi, 4) orientasi tugas dan keseriusan tugas, 5) usaha untuk maju, 6) ketekunan bekerja, 7) hubungan dengan rekan kerja, dan 8) pemanfaatan waktu. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Kerja keras

Pencapaian prestasi kerja keras sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atau bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.

2) Orientasi masa depan

Didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan ke depan yang nyata dan di aplikasikan dalam pekerjaan.

3) Tingkat cita-cita yang tinggi

Tingkat cita-cita dan kesuksesan didasarkan atas besarnya dorongan dalam diri sendiri untuk mencapai hal yang maksimal dengan kemampuan yang dimiliki.

4) Orientasi tugas dan keseriusan tugas

Orientasi tugas dan keseriusan tugas didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan sebaik-baiknya dengan tingkat keseriusan maksimal.

- 5) Usaha untuk maju
Usaha untuk maju didasarkan atas pandangan yang memotivasi diri untuk selalu memiliki ide dan cara yang lebih baik lagi dalam menjalankan pekerjaan.
- 6) Ketekunan bekerja
Ketekunan bekerja didasarkan atas sikap dan loyalitas dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk tetap selalu bekerja dengan baik.
- 7) Hubungan dengan rekan kerja
Rekan kerja yang saling mendukung akan mendorong naiknya motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi akan timbul dengan sendirinya dimana semakin baiknya hubungan yang diberikan.
- 8) Pemanfaatan waktu
Waktu yang digunakan wujud oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sebagai motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Indikator motivasi kerja menurut McClelland dalam Robbins (2012), mengatakan:

- 1) Kebutuhan akan kekuasaan
- 2) Kebutuhan untuk berprestasi
- 3) Kebutuhan akan hubungan

Dalam hal pengukuran motivasi kerja maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

D. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah tempat dimana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja

di mana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Kondisi lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan dimana para pegawai bekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja, sebagai berikut:

Sedarmayanti (2013), menyatakan bahwa Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Menurut Nitisemito (2010) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas – tugas yang dibebankan.

Sementara itu menurut Schultz (dalam Mangkunegara, 2012) mengemukakan bahwa Lingkungan atau kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja.

Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para karyawan yang terdiri dari kondisi sosial, psikologis, dan fisik yang dapat mempengaruhi diri karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan dalam pencapaian kepuasan dan produktivitas kerja.

Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti (2013) adalah:

- 1) **Penerangan/pencahayaan di tempat Kerja**
Penerangan dan pencahayaan sangat besar mamfaatnya bagi pegawai guna mendapatkan kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.
- 2) **Temperatur di tempat Kerja**
Dalam keadaan normal, setiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur yang berbeda.
- 3) **Kelembaban di tempat Kerja**
Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperature udara, dan secara bersama-sama antara temperature, kelembaban, kecepatan udara bergerak, dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.
- 4) **Sirkulasi udara di tempat kerja**
Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yakni untuk proses metabolisme. Udara disekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauhan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh.
- 5) **Kebisingan di tempat Kerja**
Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan dalam bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi.
- 6) **Getaran mekanis di tempat Kerja**
Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh pegawai dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan.

- 7) Bau-bauan di tempat Kerja
Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman.
- 8) Tata warna di tempat Kerja
Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik- baiknya. Pada kenyataannya, tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi, hal ini dapat dimaklum karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan.
- 9) Dekorasi di tempat Kerja
Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya.
- 10) Musik di tempat Kerja
Musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan ditempat kerja.
- 11) Keamanan di tempat kerja
Guna menjaga tempat dan lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman, maka perlu diperhatikan keberadaan pengamanan tempat kerja. Salah satu upaya menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga kerja satuan petugas keamanan (SATPAM/Security).

Faktor lain yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah rancangan ruang kerja. Rancangan ruang kerja yang baik dapat menimbulkan kenyamanan bagi pegawai di tempat kerjanya. Faktor-faktor dari rancangan ruang kerja tersebut menurut Robbins (2012), terdiri atas: “a) Ukuran ruang kerja, b) Pengaturan ruang kerja, c) Privasi”.

1) Ukuran ruang Kerja

Ruang kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Ruang kerja yang sempit dan membuat pegawai sulit bergerak akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih rendah jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki ruang kerja yang luas.

2) Pengaturan ruang Kerja

Jika ruang kerja merujuk pada besarnya ruangan per pegawai, pengaturan merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas. Pengaturan ruang kerja itu penting karena sangat dipengaruhi interaksi sosial. Orang lebih mungkin berinteraksi dengan individu-individu yang dekat secara fisik. Oleh karena itu lokasi kerja karyawan mempengaruhi informasi yang ingin diketahui.

3) Privasi

Privasi dipengaruhi oleh dinding, partisi, dan sekat-an sekat-an fisik lainnya. Kebanyakan pegawai menginginkan tingkat privasi yang besar dalam pekerjaan mereka (khususnya dalam posisi manajerial, dimana privasi diasosiasikan dalam status). Namun kebanyakan pegawai juga menginginkan peluang untuk berinteraksi dengan rekan kerja, yang dibatasi dengan meningkatnya privasi. Keinginan akan privasi itu kuat dipihak banyak orang. Privasi membatasi gangguan yang terutama sangat menyusahkan orang-orang yang melakukan tugas-tugas rumit.

Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non-fisik dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Soetjipto (2010), adapun indikator dari lingkungan kerja non-fisik adalah, sebagai berikut:

1) Hubungan yang harmonis

Hubungan yang harmonis merupakan bentuk hubungan dari suatu pribadi ke pribadi yang lain dalam suatu organisasi.

2) Kesempatan untuk maju

Kesempatan untuk maju merupakan suatu peluang yang dimiliki oleh seorang karyawan berprestasi dalam menjalankan pekerjaannya agar mendapatkan hasil yang lebih.

3) Keamanan dalam pekerjaan

Keamanan yang dapat dimasukkan kedalam lingkungan kerja, dalam hal ini terutama keamanan milik pribadi bagi karyawan.

Lingkungan kerja di dalam perusahaan/instansi sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan karena lingkungan kerja yang baik mempunyai pengaruh terhadap efektivitas yang bekerja dalam perusahaan. Di dalam usaha untuk membuat perencanaan lingkungan kerja maka perlu mengkaji dan menentukan aspek-aspek pembentuk lingkungan kerja itu sendiri. Menurut Sedarmayanti (2013) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terbagi menjadi 2 jenis, yaitu:

1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b) Lingkungan perantara atau disebut juga lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2) Lingkungan Kerja Non-Fisik

Lingkungan kerja non-fisik adalah keadaan lingkungan tempat kerja karyawan yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan antar sesama karyawan (hubungan horizontal).

Dengan adanya suasana kerja dan komunikasi yang harmonis, maka pegawai akan merasa betah ditempat kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, dengan efektif dan efisien. Sedarmayanti (2013) menyatakan bahwa lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan, bawahan maupun sesama rekan kerja. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak dapat diabaikan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan keadaan berbentuk fisik yang mencakup setiap hal dari fasilitas organisasi yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau efektivitas. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat ditangkap oleh panca indra manusia, namun dapat dirasakan oleh perasaan misalnya hubungan antara karyawan dengan pimpinan.

Dalam mengukur variabel lingkungan kerja terdapat beberapa indikator, penelitian ini dimensi dan indikator mengadaptasi menurut Sedarmayanti (2013):

1) Lingkungan kerja fisik

Dengan indikator, sebagai berikut:

a) Penerangan

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada skhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

b) Sirkulasi udara

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh mahluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara

tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan sukunya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

c) Kebisingan

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

d) Fasilitas

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

e) Warna

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang,

sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

Adapun indikator lingkungan kerja non-fisik mengadaptasi menurut Soetjipto (2010):

- 1) Lingkungan kerja non fisik dengan indikator sebagai berikut :
 - a) Hubungan yang harmonis
 - b) Kesempatan untuk maju.
 - c) Keamanan dalam pekerjaan.

Menurut Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin (2010) mengemukakan bahwa Lingkungan (environment) merupakan salah satu faktor yang sangat diperhitungkan dalam pengelolaan kegiatan bisnis. Lingkungan sangat berpengaruh dalam perencanaan strategi bisnis. Menurut Glueck and Jauch dalam penelitian Wispandono (2010) bahwa: Lingkungan bisnis meliputi faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat menimbulkan peluang atau ancaman bagi perusahaan. Analisis diartikan sebagai penelusuran peluang atau ancaman sampai ke pangkalnya. Analisis lingkungan diartikan sebagai proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Menurut Suryana (2006) mengemukakan bahwa lingkungan usaha dapat menjadi pendorong maupun penghambat jalannya perusahaan. Lingkungan yang dapat mempengaruhi jalannya usaha / perusahaan adalah lingkungan internal dan eksternal.

R.A. Supriono dalam buku Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin (2010) mengemukakan beberapa alasan pentingnya analisis faktor lingkungan dilakukan, yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan berubah sangat cepat atau dinamis sehingga para pimpinan perusahaan perlu menganalisis dan mendiagnosis perubahan lingkungan tersebut.
2. Para pimpinan perlu menyelidiki lingkungan, khususnya untuk:
 - menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang mengancam strategi dan pencapaian tujuan perusahaan.

- menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang mengancam strategi dan pencapaian tujuan perusahaan.
3. Perusahaan yang secara sistematis melakukan analisis dan diagnosis lingkungan umumnya lebih efektif dibandingkan dengan yang tidak melakukannya.

Hunger dalam Moeljadi (1998) mengemukakan bahwa setiap usaha yang dilakukan perusahaan selalu dihadapkan pada situasi yang selalu berubah. Kondisi tersebut tidak mungkin dilaksanakan tanpa adanya proses penyesuaian terhadap kondisi internal yang ada. Jadi lingkungan internal merupakan cerminan kekuatan atau kelemahan dari suatu organisasi perusahaan dan dapat mencerminkan kemampuan manajemen untuk mengelola perusahaan. Hal ini dapat menunjukkan kekuatan sumber daya, meliputi segala aspek material atau non material yang dimiliki perusahaan dalam menjalankan usaha dan fungsinya untuk memproduksi secara komersial. Konsep tersebut terdiri dari kemampuan pengusaha, kemampuan optimalisasi proses produksi yang ada, kapabilitas mengadakan ekspansi pasar, dan pengelolaan keuangannya. Menurut Wispandono (2010) lingkungan internal adalah “lingkungan organisasi yang ada di dalam suatu organisasi. Analisis ini ditujukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi relatif dibanding dengan para pesaingnya”. Rahayu Puji Suci (2008) dalam penelitiannya berpendapat bahwa “secara internal, lingkungan perusahaan adalah organisasi perusahaan itu sendiri beserta elemen-elemen di dalamnya”.

Saydam dalam penelitian I Gusti Putu Darya (2011) bahwa, “lingkungan internal mungkin dapat dikendalikan secara organisator oleh pelaku usaha sehingga dapat diarahkan sesuai dengan keinginan perusahaan”. Berdasarkan pendapat beberapa para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam suatu perusahaan yang elemen-elemen di dalamnya berpengaruh terhadap perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Umar (2008), lingkungan bisnis merupakan kumpulan beberapa faktor yang akan berpengaruh pada arah dan kebijakan suatu perusahaan dalam pengelolaan bisnis perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut akan dapat membantu ataupun menghambat perkembangan bisnis yang ada. Kemudian

menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, lingkungan bisnis didefinisikan dari dua kata, yaitu lingkungan dan bisnis. Definisi dari lingkungan adalah daerah yang termasuk di dalamnya; bagian wilayah dalam kelurahan yang menjadi lingkungan kerja pemerintah desa; golongan; kalangan; semua yang mempengaruhi pertumbuhan. Sementara definisi dari bisnis adalah usaha komersial yang dilakukan dalam dunia perdagangan; bidang usaha. Dengan demikian, definisi lingkungan bisnis menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah suatu keadaan yang ada di sekitar usaha komersial dalam dunia perdagangan, yang akan mempengaruhi pertumbuhan usaha tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung. Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan bisnis merupakan faktor-faktor yang banyak mempengaruhi bisnis yang dilakukan dalam dunia perdagangan. Hal ini didukung dengan pernyataan Madura (2007), yang mengatakan bahwa keberhasilan dari suatu bisnis pada umumnya adalah kebergantungan bisnis tersebut pada lingkungannya. Umar (2008) juga menambahkan bahwa lingkungan bisnis akan terus berubah mengikuti perkembangan dunia. Perubahan itu kemudian mengakibatkan situasi pasar tempat produk dijual pun juga ikut mengalami perubahan. Dengan demikian, menurut Griffin dan Ebert (2006) seorang pemimpin sebuah perusahaan harus mampu memahami lingkungan bisnisnya secara lengkap dan akurat, kemudian berusaha untuk beroperasi dan bersaing di dalam lingkungan bisnis tersebut. Meskipun lingkungan bisnis tersebut juga akan mempengaruhi operasional bisnis yang dijalankan. Hartanto (2009) menambahkan tentang keharusan pelaku bisnis yang ingin sukses di lingkungan bisnis yang begitu kompleks, maka pelaku bisnis tersebut harus bekerja dengan memanfaatkan pengetahuan dan intuisi yang digunakan untuk memperkirakan apa yang akan terjadi di masa depan. Perkiraan itupun juga harus dilakukan dengan jernih, menghilangkan subyektifitas yang ada dalam diri pelaku bisnis tersebut. Hal ini dikarenakan lingkungan bisnis merupakan sebuah faktor yang sangat dinamis dan kedinamisan itu berganti dalam waktu yang sangat cepat. Menurut Umar (2008), lingkungan bisnis yang dapat mempengaruhi suatu usaha dagang dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal.

1. Lingkungan Bisnis Internal.

Menurut Umar (2008), aspek-aspek lingkungan internal perusahaan meliputi:

a. Aspek Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Hasibuan (2006) adalah salah satu unsur manajemen, yaitu man atau manusia. Sementara menurut Hartanto (2009) pekerja sebagai sumber daya manusia dipandang sebagai sumber daya atau aset perusahaan yang dapat digunakan manajemen untuk menciptakan nilai. Suatu ide bisnis dinyatakan layak berdasarkan aspek sumber daya manusia jika terdapat kesiapan tenaga kerja untuk menjalankan bisnis dan bisnis tersebut dapat dibangun sesuai waktu yang telah diperkirakan. Secara spesifik analisis sumber daya manusia bertujuan untuk:

- 1) Menganalisis jenis-jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis
- 2) Menganalisis waktu yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis
- 3) Menganalisis biaya yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis
- 4) Menganalisis persyaratan yang diperlukan untuk memangku pekerjaan pada suatu bisnis
- 5) Menganalisis metode pengadaan tenaga kerja untuk menjalankan bisnis
- 6) Menganalisis kesiapan tenaga kerja untuk menjalankan bisnis.

b. Aspek Keuangan

Pengertian manajemen keuangan menurut Fuad (2006) mengemukakan bahwa manajemen keuangan perusahaan adalah aktivitas yang terkait dengan perencanaan dan pengendalian perolehan serta pendistribusian aset-aset keuangan perusahaan. Aktivitas yang dilakukan perusahaan pada umumnya berhubungan dengan penentuan keputusan investasi

jangka panjang, perolehan dana untuk pembiayaan investasi tersebut, serta pelaksanaan kegiatan operasional keuangan perusahaan. Menurut Suliyanto (2010), secara spesifik kajian aspek keuangan bertujuan untuk:

- 1) Menganalisis sumber dana untuk menjalankan usaha;
- 2) Menganalisis besarnya kebutuhan biaya investasi yang diperlukan;
- 3) Menganalisis besarnya kebutuhan modal kerja yang diperlukan;
- 4) Memproyeksikan rugi laba perusahaan yang akan dijalankan;
- 5) Memproyeksikan arus kas dari usaha yang akan dijalankan;
- 6) Memproyeksikan neraca dari usaha yang akan dijalankan;
- 7) Menganalisis sumber dana untuk menjalankan bisnis;
- 8) Menganalisis tingkat pengembalian investasi yang ditanamkan dengan berdasarkan analisis kelayakan investasi.

c. Aspek Pemasaran

Gronroos dalam Tjiptono (2008) menyebutkan pemasaran adalah upaya mengembangkan, mempertahankan dan meningkatkan relasi dengan para pelanggan dan mitra lainnya, dengan mendapatkan laba, sedemikian rupa sehingga tujuan masing-masing pihak dapat tercapai. Menurut Perreault dan McCharty (2008) proses manajemen pemasaran (marketing management process) merupakan proses: 1) perencanaan aktivitas pemasaran, 2) pengarahan implementasi rencana-rencana tersebut, dan 3) pengelolaan rencana-rencana tersebut.

Menurut Ma'ruf (2006) pemasaran adalah suatu aktivitas memasarkan barang atau jasa umumnya dan khususnya pada pembeli potensial. Fungsi pemasaran adalah untuk mewujudkan tujuan Perusahaan, yaitu:

- 1) Menetapkan basis pelanggan secara strategis, rasional dan lengkap;
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan calon pelanggan;
- 3) Menciptakan produk yang sesuai dengan permintaan pelanggan dan produk tersebut menguntungkan;

- 4) Mengomunikasikan atau memosisikan produk sesuai dengan pasar sasaran;
- 5) Memimpin seluruh personel perusahaan di bidang pemasaran untuk mencapai tujuan perusahaan.

d. Aspek Produksi

Manajemen produksi dikenal juga dengan istilah manajemen operasi, untuk membedakan dengan penggunaannya di sektor jasa. Produksi merupakan salah satu fungsi bisnis di samping keuangan (financial), pemasaran (marketing), maupun personalia. Produksi tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus selalu berhubungan dengan fungsifungsi lainnya. Setiap perusahaan mempunyai fungsi produksi, maka manajemen produksi berfungsi untuk mengatur produksi sebuah perusahaan. Pengertian produksi dalam ekonomi mengacu pada kegiatan yang berhubungan dengan usaha penciptaan dan penambahan kegunaan atau utilitas suatu barang dan jasa (Fuad dkk, 2006). Menurut Umar (2003), manajemen produksi dapat didefinisikan sebagai proses yang secara kontinyu dan efektif menggunakan fungsi-fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Sementara Herjanto (2007) menyebut manajemen produksi (operasi) adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan barang, jasa dan kombinasinya, melalui proses transformasi dari sumber daya produksi menjadi keluaran yang diinginkan. Menurut Tinaprilla (2007) menjelaskan bahwa hal yang perlu di analisis pada aspek operasional antara lain: “pemilihan lokasi usaha, pemilihan peralatan, dan pemilihan layout tempat usaha”. Jadi, analisa aspek produksi dalam studi kelayakan bertujuan untuk:

- 1) Menganalisa kelayakan lokasi untuk menjalankan bisnis.
- 2) Menganalisa besarnya skala produksi untuk mencapai tingkatan ekonomis.

- 3) Menganalisa kriteria pemilihan mesin peralatan dan teknologi untuk menjalankan proses produksi.
- 4) Menganalisa layout bangunan dan fasilitas lainnya.
- 5) Menganalisa teknologi yang akan digunakan.

2. Lingkungan Bisnis Eksternal.

Lingkungan industri dikaji melalui aspek dalam Konsep Strategi Bersaing (Competitive Strategy) milik Porter. Konsep tersebut menganalisis persaingan bisnis berdasarkan lima variabel utama yang disebut Lima Kekuatan Bersaing (*Five Competitive Forces*) atau bisa disebut juga *Five Forces Analysis*. Kelima variabel itu antara lain (Henry, 2008):

1) Ancaman masuk pendatang baru (the threat of new entry)

Hal ini menunjukkan tentang kesulitan ataupun kemudahan bagi para pesaing baru yang masuk dalam suatu industri. Besarnya ancaman masuk bergantung pada hambatan masuk yang ada dan pada reaksi dari peserta persaingan yang sudah ada menurut perkiraan calon pendatang baru. Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan yang sudah ada, pendatang baru ini jelas tidak merupakan ancaman yang serius. Menurut Pearce dan Robinson (2003) menyatakan bahwa pendatang baru ke suatu industri membawa masuk kapasitas baru, keinginan untuk merenggut bagian pasar (market share), dan seringkali sumber daya yang cukup besar. Perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi ke dalam industri dari pasar lain seringkali memanfaatkan sumber daya perusahaan untuk dapat berkembang. Besarnya ancaman masuk bergantung pada hambatan masuk yang ada dan pada reaksi dari peserta persaingan yang sudah ada menurut perkiraan calon pendatang baru. Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi

perlawanan keras dari peserta persaingan yang sudah ada, pendatang baru ini jelas tidak merupakan ancaman yang serius. Ada tujuh sumber utama rintangan masuk yaitu (Porter, 2007):

a) Skala Ekonomi

Skala ekonomi menggambarkan turunnya biaya satuan (unit costs) suatu produk (atau operasional atau fungsi yang dilakukan untuk menghasilkan produk) apabila volume absolut per periode meningkat. Skala ekonomi menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan mengambil risiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan. Skala ekonomi terjadi pada hampir semua fungsi bisnis seperti manufaktur, pembelian, penelitian dan pengembangan (litbang), pemasaran, jaringan pelayanan, penggunaan armada wiraniaga serta distribusi, dan lain-lain.

b) Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai indentifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh iklan, pelayanan, perbedaan produk, atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan suatu hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi masalah kesetiaan pelanggan yang ada. Upaya ini cenderung membawa kerugian pada saat awal dan sering kali bertahan untuk waktu yang cukup lama.

c) Kebutuhan Modal

Kebutuhan untuk menanamkan sumber daya finansial yang besar supaya dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, terutama jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan garis depan yang tidak mungkin kembali atau untuk kegiatan penelitian dan

pengembangan. Modal diperlukan bukan hanya untuk fasilitas produksi tetapi juga untuk hal-hal lainnya seperti kredit pelanggan, persediaan, atau untuk menutup kerugian di saat awal.

d) Biaya Beralih Pemasok (*Switching Cost*)

Hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya beralih pemasok, yaitu biaya satu kali (*one-time costs*) yang harus dikeluarkan pembeli ketika harus berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Biaya peralihan yang tinggi akan menyebabkan pendatang baru harus menawarkan penyempurnaan yang besar dalam hal biaya atau prestasi agar pembeli mau beralih dari pemasok lama.

e) Akses ke Saluran Distribusi

Hambatan masuk dapat ditimbulkan karena adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Ketika saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut untuk dapat menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerja sama dalam promosi, dan lain-lain yang mana dapat mengurangi laba.

f) Biaya Tak Menguntungkan Bebas dari Skala.

Perusahaan yang mapan barangkali mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk tanpa melihat berapa pun besarnya dan berapa pun pencapaian skala ekonomi dari pendatang baru ini. Keunggulan-keunggulan yang penting adalah faktor-faktor, sebagai berikut:

- i) Teknologi produk: pengetahuan akan produk atau karakteristik desain dilindungi kepemilikannya melalui hak paten atau kerahasiaan.
- ii) Lokasi yang menguntungkan: perusahaan-perusahaan yang mapan akan memonopoli lokasi yang menguntungkan

sebelum kekuatan pasar mendorong kenaikan harga untuk memanfaatkan nilai lokasi itu sepenuhnya.

- iii) Penguasaan yang menguntungkan atas bahan baku mentah:
Perusahaan yang mapan mungkin telah menguasai sumber-sumber yang diperkirakan paling menguntungkan dan/atau mengikat kebutuhan yang dapat diramalkan secara dini dengan harga yang menggambarkan tingkat permintaan akan bahan tersebut yang lebih rendah dari pada yang sekarang ada.
- iv) Subsidi pemerintah: subsidi istimewa dari pemerintah dapat memberikan keunggulan yang tahan lama pada perusahaan yang telah ada dalam bisnis tertentu
- v) Kurva belajar atau pengalaman: dalam beberapa bisnis ada kecenderungan bahwa biaya satuan akan mengalami penurunan sejalan dengan didaptkannya pengalaman kumulatif dalam menghasilkan produk oleh perusahaan.

g) Kebijakan Pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industri dengan peraturan-peraturan seperti persyaratan perizinan dan membatasi akses terhadap bahan mentah. Pembatasan masuk oleh pemerintah yang lebih tidak terlihat, yang dapat berupa peraturan mengenai standar polusi udara dan air, serta peraturan keamanan dan khasiat produk. Kebijakan pemerintah dalam bidang-bidang ini mempunyai manfaat sosial yang langsung, tetapi sering kali juga memunculkan konsekuensi sekunder terhadap usaha masuk yang tidak disadari oleh pendatang baru.

2) Persaingan sesama perusahaan dalam industri (*the intensity of competitive rivalry*)

Semakin banyak jumlah pesaing dengan produk yang berkualitas dan harga bersaing, maka akan semakin tinggi tingkat persaingan.

Persaingan ini ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain: pertumbuhan pasar, struktur biaya, hambatan keluar industri, switching cost, pengalaman dalam industri, dan perbedaan implementasi strategi.

3) Aspek daya tawar pembeli yang merupakan kekuatan pembeli (*the power of buyers*)

Hal ini menunjukkan kekuatan yang dimiliki oleh seorang pelanggan. Aspek ini dipengaruhi juga oleh beberapa faktor, antara lain: diferensiasi, konsentrasi, kepentingan pembeli, tingkat pendapatan, pilihan kualitas produk, akses informasi, dan switching cost. Menurut Pearce dan Robinson (2003) pembeli atau pelanggan dapat juga menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau layanan yang lebih banyak, dan mengadu domba sesama anggota industri. Semua ini dapat menurunkan laba industri. Kelompok pembeli kuat jika:

- a) Pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah (volume) besar. Pembeli volume besar khususnya merupakan ancaman yang potensial jika biaya tetap yang tinggi merupakan karakteristik industri.
- b) Produk yang dibeli dari industri bersifat standar atau tidak terdiferensiasi. Pembeli yang pasti selalu bisa mencari pemasok lain, dapat mengadu domba sesama anggota industri.
- c) Produk yang dibeli dari industri merupakan komponen penting dari produk pembeli dan merupakan komponen biaya yang cukup besar. Pembeli mungkin akan berusaha mendapatkan harga yang menguntungkan dan membeli secara selektif. Bila produk yang dijual oleh industri merupakan biaya kecil saja dari biaya pembeli, pembeli biasanya tidak terlalu peka terhadap harga.
- d) Pembeli menerima laba yang rendah. Ini akan mendorong pembeli untuk menekan biaya pembeliannya. Tetapi, pembeli yang labanya tinggi, umumnya kurang peka terhadap harga.

- e) Produk industri tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli. Bila kualitas produk pembeli sangat dipengaruhi oleh produk industri, umumnya pembeli akan kurang peka terhadap harga.
- f) Produk industri tidak menghasilkan penghematan bagi pembeli. Bila produk atau jasa industri memberikan manfaat besar, pembeli tidak terlalu peka terhadap harga, sebaliknya pembeli lebih memperhatikan mutu.
- g) Pembeli mempunyai kemampuan untuk melakukan integrasi balik. Tetapi adakalanya suatu industri terlalu berlebihan sehingga anggotanya mungkin melakukan integrasi maju.

4) Aspek ketersediaan barang substitusi atau produk pengganti (*the threat of substitutes*)

Produk pengganti yang secara strategis layak diperhatikan adalah produk yang: (a) kualitasnya mampu melindungi kualitas produk industri, (b) dihasilkan oleh industri yang mempunyai laba tinggi. Produk pengganti sering kali masuk dengan cepat ke dalam industri jika terjadi persaingan yang ketat dalam industri yang mengakibatkan turunya harga atau meningkatnya kinerja (Pearce dan Robinson, 2003).

5) Kekuatan tawar menawar pemasok (*the power of suppliers*)

Pemasok merupakan tempat pembelian bahan yang digunakan sebagai bahan produksi. Hal ini ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain: switching cost ke supplier lain, jumlah supplier, konsentrasi supplier, ketersediaan barang substitusi, tingkat diferensiasi input, hingga tingkat hubungan dengan supplier.

E. Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Setelah melakukan telaah kepustakaan, peneliti juga menemukan beberapa hasil penelitian yang relevan yang berkaitan dengan penelitian ini, antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh (Ainanur & Tirtayasa, 2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV. Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian eksploratif, dimana variabel diukur dengan skala likert. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara (interview), dengan daftar pertanyaan (questionnaire) dan studi dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV yang berjumlah 67 orang. Penarikan sampel dengan metode sampling jenuh atau lebih dikenal dengan istilah sensus. Dalam penelitian ini jumlah populasi relatif sedang yaitu sebanyak 67 orang. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 17, dengan analisis deskriptif dan pengujian hipotesis analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV.
2. Rivai (2020). pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Federal International Finance – Medan, mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Federal International Finance – Medan dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Federal International Finance - Medan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Federal International Finance-Medan yang berjumlah 60 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance – Medan dan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance – Medan.

4. Rifka Wulandari (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai Bidang Sekretariat pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Kalimantan Timur. Pengambilan data dilakukan dengan pengumpulan data primer melalui kuesioner, sedangkan metode analisis menggunakan analisis regresi linear sederhana. Hasil analisis menggunakan Product Moment dan SPSS (Statistical Product and Services Solution) versi 22 menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil koefisien regresi $Y = 23,350 + 0,483X$ Menunjukkan nilai konstanta (a) adalah 23,350 dan nilai koefisien arah regresi (b) adalah 0,483 yang menunjukkan hubungan pada tingkat sedang, Nilai R Square (Koefisien Determinasi) sebesar 0,190 atau 19%. Hasil uji parsial (Uji T) nilai t dihitung $3,527 < t$ tabel 1,673 Menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bidang Sekretariat pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Kalimantan Timur. Pada objek penelitian ditemukan permasalahan lingkungan kerja fisik yaitu pencahayaan, suhu, bunyi/kebisingan, warna dan musik pada ruang kerja, serta permasalahan pada kinerja yaitu kualitas, kuantitas, kehandalan dan kehadiran. Kesimpulan dari penelitian ini adalah Variabel Lingkungan Kerja Fisik Berpengaruh Signifikan Terhadap Variabel Kinerja Pegawai Bidang Sekretariat pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Kalimantan Timur. Dengan ditemukan permasalahan tersebut Peneliti memberikan saran agar pimpinan lebih memperhatikan lingkungan kerja fisik di sekitar pegawai agar memberikan kesan nyaman saat bekerja dan tidak mengurangi kinerja pegawai.
7. Kurniati & Jaenab (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan kerja pegawai (Studi pada pegawai dinas perpustakaan kota Bima). Sedangkan rumusan masalah penelitian ini adalah apakah Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi pada pegawai dinas perpustakaan kota Bima). Instrumen penelitian ini menggunakan

kuesioner. Jenis penelitian yang digunakan Asosiatif, penelitian ini dilakukan pada Dinas Perpustakaan Kota Bima, Populasi pada penelitian ini adalah jumlah keseluruhan 43 pegawai dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 30 pegawai dengan menggunakan teknik purposive sampling (pengambilan sampel berdasarkan kriteria). Analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi liner sederhana dengan menggunakan persamaan yaitu: $Y = a + bx$. Pada hasil analisis awal yang dilakukan menunjukkan bahwa indikator yang digunakan valid untuk mengukur variabel yang ada. Hasil analisis selanjutnya menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,752.

8. Rastana *et al.* (2021). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada Badan Keuangan Daerah di Kabupaten Tabanan. Jumlah responden yang diambil sebanyak 59 pegawai dengan metode penentuan sampel yaitu sampling jenuh. Pengumpulan data kuesioner dan diuji dengan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, determinasi, uji signifikan parsial dan simultan dengan uji t dan uji F. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, serta lingkungan kerja fisik dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.
9. Hidayatullah & Jaenab (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Beban Kerja Terhadap Pegawai Pada Kantor Satuan Pelayanan TTA Dara Kota Bima. Jenis Penelitian yang digunakan yaitu asosiatif dengan jumlah sampel 31 responden. Hasil penelitian yang dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja Fisik mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan Beban Kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Satuan Pelayanan TTA Dara Kota Bima.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian, Edisi Revisi V* PT Asdi Mahasatya. Jakarta.
- Baldrige. (2014). *Criteria for Performance Excellence: United State*. Departement of Commerce National Institute of Standards and Tecnology.
- Bashir, A., Amir, A., Jawaad, M., & Hasan, T. (2020). Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1801961>.
- Brigman. (1995). *Social Psychology. (Second Edition)*. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Chandrarin, Grahita. (2017). *Metode Riset Akuntansi Pendekatan Kuantitatif*. Jakarta Salemba Empat.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO);(1985, 1992, 2005, 2012). *Internal Control over External Financial Reporting: A Compendium of Approaches and Example*.
- Curristine, Teresa. (2005). Government performance Lesson and Challenge, Philadelphia. *OECD Journal on Budgeting*. Vol. 5: 127-134.
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., dan Shaw, J.B. (2006). *Advanced human resource management*. Boston, MA: Houghton Mifflin Customer Publishing.
- Gasperz, Vincent. (2002). *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa*. (Hal.68). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gooijer. J.D. (2000). Designing a knowledge management performance framework, *Journal of management*. 4, pp. 303-3010.
- Ghozali, Imam. (2017). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24, Update Bayesian SEM*. Edisi 7. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, Abdul dan Sukry Abdulah. (2009). Hubungan dan Masalah Keagenan di Pemerintah Daerah (Sebuah Peluang Penelitian Anggaran dan Akuntansi). <http://bpbk.depkeu.go.id>.
- Helfert, Erich A. (2000). *Techniques of Financial Analysis: A Guide to Value Creation*. (10th Edition). Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Hildebrand, Rich. (2007). Measuring and Managing Performance in Local Government. <http://iipublicadmn.uvic.ca/index.htm>.
- Huei-Jen Shiu. (2006). Application of the VAIC Method to Measures of Corporate Performance: A Quantile Regression Approcah. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Mar 2006; 8, 2; pg. 156.
- Hsu, L. C., Ou, S. L., & Ou, Y. C. (2015). A Comprehensive performance evaluation and ranking methodology under a sustainable development perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(1), 74–92. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.848228>.
- Institute of Chartered Accountants in England & Wales ICAEW. (2005). *Agency theory and the role of audit*. Publish by The Audit and Assurance Faculty ISBN 1 84152 404 2.

- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Krina, L.L. (2003). *Indikator dan Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi*. Sekretariat Good Public Governance. Badan Perencanaan Pembangunan. Jakarta.
- Kuncoro, M. (2007). *Ekonomika Industri Indonesia: Menuju Negara Industri Baru 2030?* Yogyakarta: Andi Offset.
- Lembaga Administrasi Negara. (2003). *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: Diterbitkan oleh LAN.
- Linbald, R. (2006). Performance Measurement in Local Economic Development. *Urban Affairs Review*, 1(5). 646-672.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Morissan. (2012). *Metode Penelitian Survei*. Edisi Pertama, Jakarta: Penerbit Kencana Prenada Media Group.
- Moxham, J., dan Boaden, R. (2005). The Impact of Performance Measurement in The Voluntary Sector. *International Journal of Operations and Production Management*. Volume 27. No. 8.
- Mulyadi. (2010). *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Neely, A.D., and Adams, C.A.(c). (2000). *The Performance Prism in Practice*. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK
- NIST. (2021). 2021 – 2022 Baldrige Performance Excellence Framework. www.Nist.Gov/Baldrige/Publications, 1–20.
- Osman, S., Shariff, S. H., & Lajin, M. N. A. (2016). Does Innovation Contribute to Employee Performance? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 571–579. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.036>.
- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>.
- Probs, Alan. (2009). Performance measurement benchmarking and outcomes-Based Budgeting for Wisconsin Local Government. Local Government Specialist Deputy, Director of Local Government Center, University of Wisconsin.
- Putra, I. M. Wijana Asmara. (2006). *Pengaruh Right Issue terhadap Kinerja Perusahaan di Bursa Efek Jakarta Tahun 1996-1999*. Buletin Studi Ekonomi, Volume 11 Nomor 1 Tahun 2006.
- Rahmayanty, Nina. (2010). *Manajemen Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ramadai, Pilipus. (2009). Pengaruh karakteristik sasaran anggaran dan sistem pengendalian terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah (studi emperis pada SKPD kota Jayapura. *Jurnal Tatakelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara*. Vol 3. No 1.
- Republik Indonesia, S. N. (2004). Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004. 55.
- Rohmad, Zaini. (2017). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Masyarakat Dalam Pelayanan Publik di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil

- Kabupaten Magetan. *Habitat: Jurnal Pendidikan, Sosiologi dan Antropologi*. Volume 1 No. 01: 24-38.
- Sandalika, K., & Jayasekara, P. (2018). Impact of Performance Management System on Employee Job Satisfaction in Automobile Companies in Western Province, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, 5(1). <https://doi.org/10.31357/hrmj.v5i1.3572>.
- Sangkala & Hamsina. (2015). Model Evaluasi Kinerja Organisasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah kota Makasar, Provinsi Sulawesi Selatan (Sebuah Kajian dari perspektif Manajemen Berbasis Kinerja. *Makassar. Jurnal Ekonomi Univ. Hassanudin*. Vol. 5 No.3.
- Sanusi, Anwar. (2016). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Cetakan Keenam. Jakarta Salemba Empat.
- Sardana, G.D. (2008). *Measuring Business Performance: A Conceptual Framework with Focus on Improvement*. *Performance Improvement*, Aug 2008, Vol 47 No. 7, pg 31.
- Soedjono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum*. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7 No.1, Maret 2005, hal. 22-47
- Supranto, and Limakrisna. 2012. *Petunjuk Praktis Penelitian Ilmiah untuk Menyusun Skripsi, Tesis, dan Desertasi*. Edisi 3, Jakarta: penerbit Mitra Wacana Media.
- Suwignjo, P. (2000). *Sistem Pengukuran Kinerja: Sejarah Perkembangan dan Agenda Penelitian ke Depan*. *Proceeding Seminar Nasional Performance Management*, Bagian C, Hotel Wisata, Jakarta.
- Taufik, Kurrohman. (2013). Evaluasi Penganggaran Berbasis Kinerja Melalui Kinerja Keuangan yang Berbasis Value for Money Di Kabupaten/Kota Jawa Timur. *Jurnal Dinamika Akuntansi Universitas Jember*, Vol 5, No 1, 2013 pp 1-11.
- Tien, D. M., Thanh, P. Van, Tri, D. M., Huong, D. T., Giang, D. H., & Nam, P. T. (2020). Integrated Structure and Specific Solutions for Sustainable Development of Islands' Special Economic Zone: A Practice in Phu-Quoc Island, Vietnam. *Journal of Sustainable Development*, 13(5), 31. <https://doi.org/10.5539/jsd.v13n5p31>.
- Undang-undang No 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Negara. Jakarta: Legalitas.
- Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. www.mediapendidikan.info.
- Undang-undang No. 22/1999 yang direvisi menjadi UU No. 32/2004 tentang Pemerintah Daerah. www.hukumonline.com.
- Undang-undang No. 25/1999 yang direvisi menjadi UU No. 33/2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah. www.hukumonline.com.
- Undang-undang No. 25/2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN).
- Wispondono. 2010. Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Kinerja Pengrajin Industri Batik Di Kabupaten Bangkalan. *Jurnal mitra ekonomi dan*

manajemen bisnis, Universitas Trunojoyo, Vol. 1, (2), 152-162 ISSN 2087-1090.

Zizlavsky, O. (2016). Innovation performance measurement: Research into Czech business practice. *Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja*, 29(1), 816–838. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1235983>.