



## Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Penerbangan Flynas

**Nurlita Sari Purwoko**

Mahasiswa Fakultas Ekonomi, Universitas Terbuka, email : [nurlitapurwoko@gmail.com](mailto:nurlitapurwoko@gmail.com)

**Abstrak:** Penelitian ini menguji hubungan gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan penerbangan Flynas. Dalam artikel ilmiah studi pustaka di dalam bidang sumber daya manusia, terdapat variabel yang diuji, yakni gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan lingkungan kerja (X3) dan kinerja karyawan (Y1). Tujuan penelitian kali ini adalah untuk membangun hipotesis pengaruh antar variabel yang akan digunakan padariset selanjutnya. Metode riset dengan *library research* bersumber dari *e-book* dan *open accesse-journal* dan analisis deskriptif kualitatif. Hasil dari artikel ini: 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 2) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 3) lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Keyword:** Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan kerja, Kinerja

### PENDAHULUAN

Di era globalisasi ini, semua bidang usaha dan perusahaan berjalan dengan cepat dan bersaing secara ketat untuk menjadi yang paling baik di antara yang lainnya. Tidak terkecuali perusahaan penerbangan. Setelah dilanda pandemi di tahun 2019 sampai 2020, banyak perusahaan penerbangan yang gulung tikar karena tidak mendapatkan laba dan tidak bisa membayar biaya operasional juga menggaji para karyawannya. Salah satu contohnya adalah perusahaan penerbangan Saudi Gulf di Saudi Arabia.

Selain banyak destinasi internasional ditutup karena covid 2019, perusahaan penerbangan berjuang untuk tetap mempertahankan eksistensinya dengan berbagai cara. Ada yang merumahkan sebagian karyawannya dan ada pula yang memberhentikan sebagian karyawannya, ada juga yang memangkas gaji para karyawannya. Pada saat itu manajemen harus bekerja keras untuk mengatur ulang semua hal yang berkaitan dengan operasional perusahaan. Untuk itu peranan manajemen perusahaan memegang peranan penting untuk kelangsungan perusahaan.

Manajemen adalah sekumpulan prinsip yang berkaitan dengan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dan penerapannya. Prinsip manajemen diterapkan dalam memanfaatkan berbagai unsur sumber daya yang ada. Dalam manajemen ada 6 unsur, yaitu manusia (*man*), metode (*methods*), mesin (*machine*), uang (*money*), *material* (bahan), dan pasar (*market*).

Unsur manajemen yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan adalah unsur manusia (*man*), yaitu unsur sumber daya manusia. Dilansir dari *Encyclopedia Britannica*, man mengacu pada unsur manusia dalam sistem operasi, sehingga manajemen manusia adalah tanggung jawab yang penting. Manusia memiliki keterampilan hingga sifat yang berbeda-beda. Sehingga manajemen manusia dibutuhkan untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal, lingkungan kerja yang sehat dan kondusif, serta ide-ide inovatif yang dapat memajukan usaha.

Manajemen sumber daya manusia berfungsi mencari manusia-manusia unggul untuk menjalankan perencanaan. Sumber daya manusia terbaik yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan atau organisasi. Manajemen ini juga harus dapat mengkondisikan sumber daya manusia bekerja sebaik mungkin dan dapat bekerja sama dengan yang lainnya. Sebagai salah satu dari fungsi utama dari sebuah perusahaan, manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting dan sering diumpamakan sebagai jantung dari sebuah perusahaan.

## METODE

Metode penulisan artikel *literature review* ini adalah dengan metode kualitatif Deskriptif dan kajian pustaka atau *library research*, bersumber dari aplikasi online Google Scholar, Mendeley dan aplikasi akademik online lainnya.

Dalam penelitian kualitatif, kajian pustaka harus digunakan secara induktif sehingga tidak mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Salah satu alasan utama untuk melakukan penelitian kualitatif yaitu bahwa penelitian tersebut bersifat eksploratif (Ali, H & Lima Krisna, 2013)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan latar belakang, tujuan dan metode, hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

### Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2013:49) merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam artian, gaya kepemimpinan yang digunakan pimpinan tersebut digunakan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran perusahaan tercapai. Dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan didalam memimpin suatu perusahaan.

Franklyn (1951) dalam Onong Effendy (1993:200) mengemukakan ada tiga gaya pokok kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan otoriter (authoritarian leadership), kepemimpinan demokratis (democratic/participative leadership) dan kepemimpinan yang bebas (free-rein/laissez faire leadership).

Agar tujuan perusahaan dapat tercapai, dibutuhkan gaya kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang efektif menurut Made Pidarta (1988:173) dalam Suwatno (2011:155) ialah pemimpin yang tinggi dalam kedua dimensi kepemimpinan. Begitu pula pemimpin yang memiliki performa tinggi dalam perencanaan dan fungsi-fungsi manajemen. Dua dimensi kepemimpinan tersebut adalah :

- Kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas, yaitu kepemimpinan yang hanya menekankan penyelesaian tugas-tugas kepada karyawannya, dengan tidak memperdulikan perkembangan bakat, kompetensi, motivasi, minat, komunikasi, tidak mempunyai empati, belas kasihan dan tidak peduli pada kesejahteraan karyawannya.
- Kepemimpinan yang berorientasi kepada hubungan antar manusia. Kepemimpinan ini hanya menekankan pada perkembangan para karyawannya., kepuasan mereka, motivasi, kerjasama, pergaulan, dan kesejahteraan mereka. Pemimpin ini berasumsi jika karyawannya diperlakukan secara baik, maka tujuan perusahaan akan tercapai.

Kepemimpinan yang efektif mampu menjalankan kedua dimensi di atas, dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, termasuk melaksanakan perencanaan dengan baik pula. Juga bisa memanfaatkan kerja sama dari karyawannya untuk mencapai cita-cita bersama dan tujuan perusahaan berjalan beriringan.

## **Motivasi**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pengertian motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Sementara itu, dalam psikologi, pengertian motivasi adalah usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Pengertian motivasi dari beberapa ahli adalah sebagai berikut :

**Weiner.** Menurut Weiner (1990), pengertian motivasi adalah kondisi internal yang membangkitkan kita untuk bertindak, mendorong kita mencapai tujuan tertentu, dan membuat kita tetap tertarik dalam kegiatan tertentu.

**John W Santrock.** Pengertian motivasi adalah proses memberi semangat, arah, dan kegigihan perilaku. Perilaku yang termotivasi adalah perilaku yang penuh energi, terarah, dan bertahan lama.

**Abraham Maslow.** Pengertian motivasi adalah sesuatu yang bersifat konstan (tetap), tidak pernah berakhir, berfluktuasi dan bersifat kompleks, dan hal itu kebanyakan merupakan karakteristik universal pada setiap kegiatan organisme.

**Uno.** Menurut Uno (2007), pengertian motivasi adalah dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya hasrat dan minat, dorongan dan kebutuhan, harapan dan cita-cita, penghargaan, dan penghormatan.

**Thomas M. Risk.** Pengertian motivasi adalah usaha yang disadari oleh pihak guru untuk menimbulkan motif-motif pada diri siswa yang menunjang ke arah tujuan-tujuan belajar.

**Mc.Donald.** Pengertian motivasi adalah perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.

**A.W Bernard.** Pengertian motivasi adalah fenomena yang dilibatkan dalam perangsangan tindakan kearah tujuan tertentu yang sebelumnya kecil atau tidak ada gerakan kearah tujuan-tujuan tertentu. Motivasi merupakan usaha memperbesar atau mengadakan gerakan untuk mencapai tujuan tertentu.

**Chaplin.** Pengertian motivasi adalah variable penyalang yang digunakan untuk menimbulkan faktor-faktor tertentu didalam membangkitkan, mengelola, mempertahankan, dan menyalurkan tingkah laku menuju suatu sasaran.

**Tabrani Rusyan.** Pengertian motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan.

**Imron (1966).** Imron menjelaskan bahwa motivasi berasal dari bahasa Inggris "motivation" yang berarti dorongan atau penjelasan untuk melakukan suatu aktivitas hingga mencapai tujuan.

### Lingkungan Kerja

Menurut lembaga survei, 6Q, lingkungan kerja adalah segala hal yang berhubungan dengan aktivitas karyawan di dalam kantor. Hal tersebut mulai dari budaya perusahaan, lingkungan fisik, hingga fasilitas-fasilitas pendukung, seperti asuransi kesehatan, parkir, dan lain sebagainya. Lingkungan kerja ini bisa dibagi menjadi dua, yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

### Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik contohnya adalah penerangan dan warna dinding. Sementara non fisik contohnya struktur dan pola kepemimpinan. Dari dua pengertian tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa lingkungan kerja adalah segala hal yang mendukung aktivitas karyawan di dalam kantor. Lingkungan fisik meliputi semua (benda atau alat, *red*) yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Ada dua kategori yang berada di jenis ini. Berikut di antaranya:

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan. Hal ini bisa berupa ruangan kerja, kursi, meja dan sebagainya.
2. Lingkungan yang tidak langsung mempengaruhi kondisi manusia. Contohnya adalah temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Lingkungan fisik amat terkait dengan tempat kerja atau aktivitas untuk setiap pegawai. Oleh karena itu, lingkungan fisik mempengaruhi semangat dan emosi para karyawan.

### Lingkungan Non Fisik

Lingkungan nonfisik adalah semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan antar karyawan. Misalnya, hubungan dengan atasan maupun dengan sesama serta bawahan. Elemen-elemen yang terkait dengan lingkungan non fisik ini adalah budaya perusahaan dan kondisi kerja seperti *work-life balance* hingga gaya hidup sehat. Lingkungan non fisik berpengaruh terhadap kondisi perusahaan. Perusahaan dapat menciptakan kondisi yang baik serta mendukung produktivitas dan kinerja orang-orang di dalamnya.

### Kinerja

Menurut Moehariono (2012:95), kinerja atau performance merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

### Hasil Review Artikel Relevan

Mereview artikel yang relevan sebagai dasar dalam menetapkan hipotesis penelitian dengan menjelaskan hasil penelitian yang terdahulu, menjelaskan persamaan dan perbedaan dengan rencana penelitiannya. Dari penelitian terdahulu yang relevan adalah seperti tabel di bawah ini :

Tabel 1. Hasil Penelitian Yang Relevan

No	Author (Tahun)	Riset Terdahulu	Persamaan Dengan Artikel Ini	Perbedaan Dengan Artikel Ini	H
1	Rizki Yudha Bramantyo (2019)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi	Gaya kepemimpinan (leadership style) berpengaruh terhadap keberhasilan dan kinerja organisasi	Ada beberapa gaya kepemimpinan yang tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi	H1

2	Surya Akbar (2018)	Analisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan	Pemberian motivasi kerja yang baik, berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Proses rekrutmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	H2
3	Andi Jusdiana Ahmad (2022)	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Kependidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Tidak terdapat variabel X1 dan X2, yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi	H3

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan suatu model atau strategi dalam memimpin suatu organisasi atau lembaga. *Style* tersebut ada yang memang bisa dipelajari sebagai suatu ilmu kepemimpinan, namun dalam pelaksanaannya biasanya sedikit banyak dipengaruhi oleh karakter atau kebiasaan yang dimiliki oleh orang tersebut. Oleh karena itu walaupun dipelajari secara bersama-sama namun dalam pelaksanaannya setiap orang cenderung tidak sama satu sama lain, tergantung pada kecerdasan dan kedalaman dalam memahaminya. Banyak macam gaya kepemimpinan, semuanya baik namun dalam pelaksanaannya tergantung pada kepribadian pimpinan.

Satu sama lain dari gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangan, tergantung pada pimpinan bagaimana pemimpin memaksimalkan apa yang menjadi kelebihan dan meminimalisir apa yang menjadi kekurangan. Banyak faktor yang berpengaruh dalam keberhasilan kepemimpinan, antara lain keteladanan, nilai-nilai kemanusiaan dari pimpinan sendiri, penegakan aturan dan sanksi (*norma*) yang ada di organisasi. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) berpengaruh terhadap keberhasilan dan peningkatan kinerja. Melalui gaya kepemimpinan seorang pemimpin mengelola lembaga dan memotivasi karyawan guna untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Gaya kepemimpinan yang berhasil adalah :

1. Gaya kepemimpinan yang dilakukan bersumber pada hati nurani, nilai-nilai norma, etika, kebebasan, pemberian kepercayaan, pengawasan, siap menerima kritik, saran yang bersifat membangun, tegas dan menghormati kreativitas, inovasi dan motivasi.
2. Gaya kepemimpinan tersebut berdampak pada peningkatan kinerja yang meliputi peningkatan kompetensi profesional, peningkatan kompetensi kepribadian dan peningkatan kompetensi sosial. Adapun gaya kepemimpinan yang tidak berdampak pada kinerja adalah gaya kepemimpinan yang tidak punya rencana kerja, sulit menerima masukan, tidak memahami atau mengerti apa yang harus dikerjakan, sering terjadi ketidakjelasan pekerjaan, menimbulkan disharmoni, iklim kerja yang kurang kondusif, kurang disiplin, dan tidak ada pemberian motivasi, kurang adanya kontrol atau pengawasan.

### Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Apabila seorang karyawan yang setiap jaro bekerja di sebuah perusahaan dan memiliki motivasi kerja yang baik tentu akan memberikan dampak positif kepada loyalitas dan produktivitas karyawan dan tentunya karyawan tersebut akan memiliki kinerja yang baik pula karena motivasi kerja sendiri memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Malayu (2015:23), motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi memiliki beberapa indikator,

sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Veithzal dan Basri (2016:837) sebagai berikut, kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas, kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan, kebutuhan mencapai prestasi tertinggi, kebutuhan untuk bekerja secara efektif dan efisien, kebutuhan untuk diterima, kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar karyawan, kebutuhan ikut serta dan bekerja sama, kebutuhan untuk memberikan pengaruh, kebutuhan untuk mengembangkan kekuasaan dan tanggung jawab, kebutuhan untuk memimpin dan bersaing.

Adapun penelitian terdahulu yang menyatakan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang pernah diteliti oleh Surya Akbar (2018). Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat hasil bahwa motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, dan pemberian motivasi kerja yang baik, berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

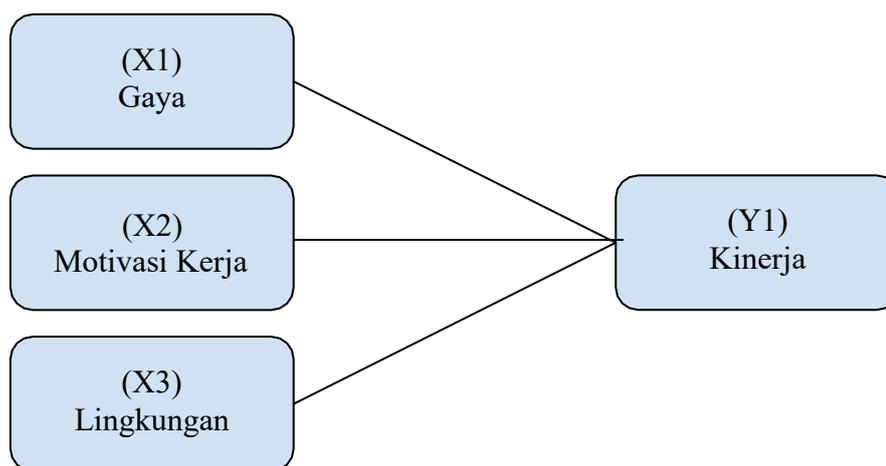
### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kondisi lingkungan kerja yang baik adalah salah satu faktor penunjang produktivitas karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kenaikan tingkat kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja dapat dibagi menjadi 2 (dua) yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik (Sedarmayanti, 2001:21). Contoh lingkungan kerja fisik adalah penerangan, warna dinding, sirkulasi udara, musik, kebersihan, dan keamanan. Sedangkan lingkungan kerja non-fisik contohnya adalah struktur tugas, desain pekerjaan, pola kerja sama, pola kepemimpinan, dan budaya organisasi.

Adanya pembagian mengenai lingkungan kerja tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Antara keduanya harus saling seimbang, karena baik lingkungan kerja fisik maupun non-fisik sama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk menyeimbangkan keduanya diperlukan kesadaran pihak manajemen dari perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, diperlukan lingkungan kerja yang kondusif untuk menunjang kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, agar hasil kerja yang diperoleh dapat tercapai secara optimal.

### **Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, pembahasan dan penelitian yang relevan, maka diperoleh kerangka penelitian seperti gambar di bawah ini :



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

### **KESIMPULAN**

Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Variabel X1, X2 dan X3 harus saling mendukung untuk mempengaruhi variabel Y1. 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan,

2) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan 3) Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## REFERENSI

- <https://www.liputan6.com/hot/read/4517128/unsur-unsur-manajemen-dan-penjasannya-pahami-sebagai-dasar-teori>
- <https://www.kompas.com/skola/read/2021/06/17/110000869/6-unsur-manajemen?page=a> ll National Air Services. 2021. Cabin Crew Member Manual. Riyadh: Flynas Company
- <https://www.gramedia.com/best-seller/manajemen/>
- <https://www.jurnal.id/id/blog/strategi-manajemen-sumber-daya-manusia-dalam-perusahaan/>
- <https://www.materibelajar.id/2015/12/tujuan-dan-fungsi-manajemen-sumber-daya.html>
- <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-balinusra/baca-artikel/15571/ANALISA-GAY A-KEPEMIMPINAN-OTOKRATIS-DEMOKRATIS-DAN-LAISSEZ-FAIRE-DALAM-BIROKRASI-PEMERINTAHAN.html>
- <https://www.liputan6.com/hot/read/4681419/pengertian-motivasi-menurut-para-ahli-dan-jenis-jenisnya-yang-perlu-dikenali?page=4>
- <https://glints.com/id/lowongan/lingkungan-kerja/>
- <http://jurnal.stiaindragiri.ac.id/site/index.php/jiaganis/article/view/52>
- [https://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/transparansihukum/article/view/338#:~:text=Gaya%20kepemimpinan%20\(leadership%20style%20\)%20berpengaruh,guna%20untuk%20dapat%20meningkatkan%20kinerjanya.](https://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/transparansihukum/article/view/338#:~:text=Gaya%20kepemimpinan%20(leadership%20style%20)%20berpengaruh,guna%20untuk%20dapat%20meningkatkan%20kinerjanya.)
- <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>
- <https://repository.uir.ac.id/10686/1/175210791.pdf>
- <https://slekr.co/blog/pengaruh-fasilitas-dan-lingkungan-kerja-terhadap-kinerja-karyawan/>