GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN FISIK PEKERJAAN, DAN KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN MEDIA DI BANDUNG

Arif Partono Prasetio
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Bandung
Partono67@gmail.com

Fajar Ibrahim
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Bandung

Harrie Lutfi
Fakultas Ilmu Terapan, Universitas Telkom, Bandung

ABSTRAK

Permasalahan koran cetak saat ini yaitu beralihnya minat pembaca koran cetak ke koran digital, yang dirasakan di Asia hingga ke Indonesia pada tahun 2014. Menyikapi fenomena ini perusahaan media dituntut untuk menyesuaikan dan senantiasa merubah tantangan menjadi sebuah peluang yang baru. Fokus utama PR terkait permasalahan diatas adalah memaksimalkan kinerja pegawai agar dapat menjaga kepercayaan pembaca koran. Kualitas kinerja pegawai yang baik dipengaruhi oleh banyak faktor beberapa diantaranya yaitu gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Redaksi PT Pikiran Rakyat Bandung. Adapun yang dijadikan sebagai sampel adalah 45 pegawai pada Kantor Redaksi PT Pikiran Rakyat Bandung. Sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai, namun hanya sebesar 19,8% atau berada pada kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa selain gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja, terdapat faktor lain yang lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai dan untuk variabel gaya kepemimpinan tidak terdapat pengaruh secara parsial terahadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Permasalahan koran cetak saat ini yaitu terkait beralihnya minat pembaca koran cetak ke koran digital. Saat ini peminat media cetak mulai beralih ke media online (Oktarinda, 2014; Susandi, 2014; Noviansyah, 2014). Meski media cetak mulai beralih bentuk menjadi media digital, akan tetapi sebagian pelanggan masih berminat dan memilih untuk membaca koran cetak dibandingkan koran digital. Semakin berkurangnya pelanggan media cetak offline perlu ditanggapi serius oleh perusahaan yang bergerak dibidang tersebut. Mereka menghadapi kondisi persaingan yang lebih ketat. Perusahaan perlu menerapkan strategi yang baru untuk

mempertahankan pelanggannya. Perusahaan media cetak dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan minat pembacanya. Hal inilah yang menjadi fokus utama Harian Pikiran Rakyat (PR). Mereka berupaya menjaga kepercayaan pembaca koran dengan konsisten dan berupaya semaksimal mungkin dengan mengembangkan kualitas kinerja pegawai dan kualitas isi produk atau konten yang disajikan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satunya adalah peran pemimpin dalam mengelola tim kerjanya (Walumbwa et al, 2011) Selanjutnya Carter et al (2012) menambahkan meningkatnya peran pemimpin ketika perusahaan berada dalam perubahan. Mengacu pada kondisi PR, maka ada dua perubahan yang dihadapi manajemen dan karyawan. Pertama perubahan tuntutan persaingan yang dibahas sebelumnya dan adanya perubahan lokasi kerja. Seperti diketahui kantor lama Harian PR mengalami kebakaran sehingga mereka harus pindah ke lokasi baru (Yulianingsih, 2014). Perubahan berarti karyawan harus melakukan penyesuaian terhadap suasana baru. Terkait dengan perpindahan lokasi tersebut, karyawan PR juga dihadapkan pada lingkungan kerja yang baru. Lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan Hal ini dikemukakan oleh El-zeiny (2012) bahwa desain lingkungan kerja memiliki pengaruh substansial terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang dilakukan oleh Naharuddin dan Sadegi (2013) juga menemukan adanya hubungan antara lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, Imran et. al. (2012) yang melakukan penelitian di Pakistan menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang baik dan kepemimpinan transformasional.

Kebakaran yang terjadi pada awal Oktober 2014 menyebabkan perusahaan harus memindahkan kantornya ke lokasi baru. Perpindahan ini tentu menimbulkan perubahan suasana pada lingkungan kerja yang baru. Sementara itu kegiatan-kegiatan bisnis harus tetap berjalan sebagaimana mestinya demi keberlangsungan bisnis PR. Menanggapi permasalahan tersebut, wawancara dengan pemimpin redaksi mengatakan adanya potensi permasalahan yang timbul. Permasalahan terebut tentunya dirasakan pegawai baik dari segi psikologis dan segi fisik atau kondisi yang tampak di ruang kerja. Selanjutnya survei yang dilakukan kepada sepuluh pegawai secara acak mengenai kenyamanan kondisi lingkungan kerja memperoleh hasil bahwa 2 orang pegawai mengatakan kondisi lingkungan kerja setelah pindah dirasa lebih nyaman. Selebihnya 8 orang sisanya mengatakan tidak nyaman. Keluhan karyawan ini dirasakan oleh pemimpinnya karena memang kantor baru tersebut relatif lebih kecil dibandingkan kantor sebelumnya. Akan tetapi, karena terbatasnya pilihan maka mau tidak mau kantor baru tersebut sudah ditetapkan sebagai lokasi kerja mereka. Sehubungan dengan kondisi tersebut, peran pemimpin dirasakan perlu untuk meredam atau meminimalkan

keluhan sembari tetap mempertahankan tingkat kinerja karyawan. Di samping itu lingkungan fisik tempat karyawan bekerja juga perlu diperhatikan agar karyawan merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini akan mengkaji bagaimana kinerja karyawan Harian PR dikaitkan dengan peran pemimpin dan perubahan lingkungan fisik pekerjaan yang terjadi.

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge (2013) kepemimpinan adalah kemampuan atau keahlian seseorang yang dijadikan sebuah panutan dalam kelompok untuk mencapai visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan merupakan suatu proses yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih baik. Greenberg (2011) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu kondisi dimana seseorang dapat mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi dengan lebih efektif untuk mendukung tercapainya kinerja organisasi. kepemimpinan tidak terlepasa dari gaya yang diterapkan. McShane dan Gilnow (2012) menjelaskan dua gaya kepemimpinan; yang berorientasi pada manusia dan yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan. Pemimpin yang berorientasi pada manusia akan memperhatikan masukan karyawan, menciptakan suasana nyaman, menganggap penting karyawan, memberikan pujian, dan memperhatikan kebutuhan karyawan. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada tugas akan memperhatikan unsur-unsur penugasan yang jelas, menetapkan tenggat waktu, melakukan evaluasi, menentukan prosedur kerja yang tepat, dan merencanakan kegiatannya dengan seksama.

Kepemimpinan merupakan bentuk keahlian, kemampuan, sifat atau perilaku seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mampu mendorong tim nya kepada pencapaian tujuan yang ditetapkan perusahaan. Kepemimpinan juga dapat dikatakan sebagai suatu proses untuk mendorong karyawan menjadi lebih termotivasi dalam bekerja. Dengan demikian kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan (timnya) dan pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja perusahaan.

Fransiska & Hutomo (2014), Imran et al (2012), Johnson (2014), Shafie et al (2013), Yang et al (2010), Walumbwa et al (2011), dan Walumbwa & Hartnell (2011) mengatakan adanya hubungan positif antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Penelitian dengan menggunakan responden di Cina, Iran, Indonesia, Pakistan, dan Amerika memperlihatkan bahwa hubungan pengaruh positif antara kepemimpinan dan kinerja di budaya barat dan Asia relatif memiliki kemiripan. Artinya faktor kepemimpinan atau penerapan gaya kepemimpinan

yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh tersebut ada yang bersifat langsung ada pula yang melalui variabel lain seperti keyakinan karyawan akan kemampuan dirinya.

Lingkungan Fisik Pekerjaan

Lingkungan kerja didefinisikan sebagai segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dalam proses bekerja di organisasi atau perusahaan (Direktorat Jendral Peraturan Perundang-undangan, 2011). Agar karyawan dapat bekerja dengan baik perusahaan perlu menyiapkan lingkungan fisik pekerjaan yang baik pula. Ahyari (Sunyoto, 2013) menyatakan lingkungan kerja di dalam organisasi dapat dibagi menjadi beberapa aspek antara lain pelayanan kerja, kondisi kerja, dan hubungan karyawan. Nguyen et al (2014) membagi dua jenis lingkungan kerja, lingkungan fisik dan perilaku. Keduanya dapat mempengaruhi secara positif maupun negatif kinerja karyawan. Hal ini dirasakan logis karena karyawan menghabiskan sebagian besar waktunya di tempat mereka bekerja dan tentu berharap agar tempat kerjanya nyaman dan mendukung pekerjaannya.

Terdapat banyak faktor yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan yang diperkirakan bisa mempengaruhi semangat dan motivasi karyawan. Dengan lingkungan yang nyaman karyawan dapat mengoptimalkan potensinya, mereka juga mudah berdiskusi dan berbagi informasi mengenai pekerjaan, mudah mendapatkan bantuan atau sebaliknya membantu rekan yang memerlukan, serta cepat mendapatkan umpan balik dari atasannya (Chandrasekar 2011). Jika ditinjau dari aspek fisik, maka aspek lingkungan kerja mencakup kelengkapan furnitur, sirkulasi udara, kebisingan, pencahayaan, suhu udara, ketenangan, privasi (Nguyen et al 2014). Sedangkan menurut Sunyoto (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan fisik pekerjaan di antaranya; penerangan, suara (kebisingan), suhu udara, rkeluasan ruang gerak yang diperlukan, warna, dan keamanan.

Penelitian dari Barker & Nussbaum (2011), Gardjito et al (2014), Imran et al (2012), Kiruja & Kabare (2013), Nguyen et al (2014), Ryan & Hurley (2007), dan Widodo (2014) menemukan hubungan positif antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Penelitian dengan latar budaya beragam; Indonesia, Amerika, Kenya, Selandia Baru, Pakistan, dan Vietnam ini menunjukkan adanya keseragaman hasil. Lingkungan kerja yang baik dapat mendorongkaryawan untuk berkontribusi lebih baik dan pada akhirnya bisa menampilkan kinerja yang diharapkan.

Kinerja

Saat ini ketika tingkat persaingan selalu meningkat dan berkembang, organisasi dituntut untuk menjadi lebih efektif dan efisien. Untuk mengantisipasi tuntutan tersebut perusahaan memerlukan karyawan yang produktif. Fahmi (2013) menjelaskan definisi kinerja sebagai hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut berorientasi laba maupun yang bon-laba. Sedangkan menurut Moeheriono (2012), kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan saran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Apabila ditinjau dari sisi karyawan kinerja adalah segala bentuk kontribusi positif dari karyawan kepada organisasi dimana mereka bekerja. Kinerja merupakan salah satu gambaran tentang karyawan tentang bagaimana mereka menjalankan berbagai tugas yang telah diberikan (sofyan, 2013). Ditambahkan oleh Organ (1997) bentuk kinerja karyawan dapat juga ditunjukkan dalam bentuk kontribusi mereka pada kegiatan di luar pekerjaan akan tetapi masih mendukung pencapaian sasaran perusahaan, *Organization Citizenship Behavior*. Agar terpantau dengan baik, maka kinerja karyawan harus dikelola. Moeheriono (2012) menjelaskan pengertian manajemen kinerja sebagai suatu cara yang dilakukan perusahaan untuk memastkan hasil kerja yang lebih baik bagi organisasi, kelompok, dan individu. Caranya adalah melalui pemahaman dan evaluasi kinerja sesuai dengan tolok ukur atau target yang telah direncanakan serta standar dan syarat yang telah ditentukan. Terdapat empat aspek penting yang bisa diukur di dalam menilai kinerja; hasil Kerja, perilaku, kompetensi, dan komparasi (Moeheriono, 2012).

Robbins & Judge (2013) menyatakan bahwa individu dan kelompok adalah unsur penting di dalam terbentunya organisasi. oleh karena itu, kinerja individu diyakini berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada umumnya. Kiruja & Kabare (2013) menegaskan bahwa kinerja yang baik dari karyawan akan bermanfaat bagi organisasi dalam mencapai efisiensi, produktivitas yang tinggi, dan kecepatan beradaptasi dengan perubahan tuntutan lingkungan. Hal ini memperjelas pentingnya bagi perusahaan untuk memelihara tingkat kinerja karyawan yang tinggi.

Mengacu pada penjelasan di atas, maka penelitian ini menetapkan hipotesis sebagai berikut;

- H_1 ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan lingkungan fisik pekerjaan secara simultan dengan kinerja karyawan
- H_2 ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan
- H_3 ada hubungan positif antara lingkungan fisik pekerjaan dengan kinerja karyawan

METODE

Penelitian ini menggunakan populasi karyawan Kantor Redaksi Harian Pikiran Rakyat sebanyak 45 orang dengan metode sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara untuk memperkaya kajian. Terdapat 41 item pertanyaan kuesioner yang dirancang secara mandiri oleh penulis yang terdiri dari 20 item untuk variabel kepemimpinan, 12 item untuk lingkungan fisik pekerjaan, dan 9 item untuk variabel kinerja karyawan. Pertanyaan mengenai kepemimpinan disusun berdasarkan kriteria dari McShane & Von Glinow (2009). Sedangkan item untuk lingkungan fisik pekerjaan disusun menggunakan konsep dasar dari Soenyoto (2013). Terakhir, item untuk kinerja dibuat berdasarkan konsep dari Moeheriono (2012). Setiap item dinilai menggunakan skala Likert dari sangat setuju (4) hingga sangat tidak setuju (1). Pilihan tengah dihilangkan untuk menghindari adanya kecenderungan netralitas. Uji reliabilitas menghasilkan nilai 0.821 untuk semua item kepemimpinan, 0.877 untuk variabel lingkungan fisik pekerjaan, dan 0.847 untuk kinerja karyawan.

Nilai signifikansi 0.814 menunjukkan bahwa data memenuhi syarat normalitas. Selanjutnya nilai Tolerance 0.997 dan nilai VIF 1.003 mememperlihatkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas. Syarat berikutnya adalah heterokedastisitas yang diuji dengan Uji Spark. Nilai signifikansi untuk kepemimpinan adalah 0.940 dan untuk lingkungan fisik pekerjaan 0.255 keduanya di atas 0.05 yang berarti tidak terjadi heterokedastisitas. Sebelum melakukan analisis, data diubah menjadi bentuk interva menggunakan MSI dengan bantuan Ms Excel. setelah melakukan uji asumsi klasik, langkah berikut adalah mengukur hubungan antar variabel menggunakan teknik analisis regresi berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang saat ini diterapkan relatif tinggi, akan tetapi persepsi karyawan akan kenyamanan lingkungan fisik pekerjaan berada pada tingkatan rendah. Untuk kinerja, skor yang diperoleh juga cukup tinggi. Hal ini dapat dipahami mengingat pertanyaan atau item kuesioner hanya ditanyakan pada karyawan saja.

Berdasarkan hasil survei dapat dikatakan bahwa pemimpin di Harian PR bisa menyelaraskan orientasinya pada karyawan dan pada tugas yang diberikan. Pemimpin yang bisa membagi

orientasi ini dengan relatif adil akan memiliki peluang lebih baik dalam memotivasi karyawannya. Pendekatan pada tugas saja akan membuat karyawan kurang nyaman, sebaiknya pendekatan pada aspek manusia saja akan meminimalkan potensi pencapaian tingkat kinerja dan produktivitas yang diharapkan organisasi.

Apabila karyawan menilai gaya kepemimpinan sudah cukup baik, maka mereka merasa bawah lingkungan fisik pekerjaan saat ini kurang mendukung untuk menjalankan pekerjaan. Suasana kantor baru membutuhkan penyesuaian, di samping itu karyawan merasa bahwa area kerja kurang pencahayaan, suhu udara yang panas, dan sempit. Faktor-faktor tersebut bisa mengurangi semangat kerja karyawan apabila tidak segera dibenahi.

Kajian deskriptif mengenai kinerja karyawan mnghasilkan temuan bahwa karyawan merasa sudah dapat memenuhi target pekerjaan, mereka juga merasa bahwa sudah menampilkan perilaku sesuai yang diharapkan manajemen. Sedangkan dari segi kompetensi, karyawan juga merasa sudah memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Hal ini dapat dijelaskan salah satunya dari lamanya masa kerja mereka di perusahaan tersebut dimana 75.6% karyawan sudah bekerja di atas 2 tahun. Di samping itu dari unsur pendidikan, 75.6% karyawan adalah lulusan sarjana.

Setelah menyajikan analisis deskriptif, pembahasan selanjutnya adalah melihat hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Tabel 1 memperlihatkan hasil analisis regresi berganda menemukan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan dan lingkungan fisik pekerjaan dengan kinerja karyawan. Ini dibuktikan dengan hasil SPSS pada Tabel 1.

Tabel 1 Koefisien Regresi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.445[a]	.198	.160	.56945

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja, Gaya_Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Nilai R pada gambar di atas memperlihatkan bahwa ada korelasi yang cukup tinggi antara kepemimpinan dan lingkungan fisik pekerjaan dengan kinerja karyawan. Meski demikian besaran pengaruhnya (R^2) relatif rendah yaitu 0.198 atau hanya 19.8% saja. Artinya kedua variabel independen hanya bisa menjelaskan faktor kinerja sebesar 19.8% saja sedangkan sisanya 80.2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Untuk melihat apakah model di atas bisa dikatakan layak digunakan hasil perhitungan signifikansi. Tabel 2 menyajikan hasil ANOVA menggunakan SPSS.

Tabel 2 ANOVA

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.361	2	1.681	5.182	.010[a]
	Residual	13.620	42	.324		
	Total	16.981	44			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja, Gaya_Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Angka signifikansi 0.01 berarti lebih kecil dari standar 0.05. Dengan demikian model ini sudah tepat dan secara simultan ada hubungan positif antara kepemimpinan, lingkungan fisik pekerjaan, dan kinerja. Bagaimana dengan hubungan parsialnya? Tabel 3 akan memperlihatkan hasil perhitungan SPSS.

Tabel 3 Koefisien

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.431	.616		2.323	.025
	Gaya_Kepemimpinan	.064	.174	.051	.369	.714
	Lingkungan_Kerja	.456	.142	.445	3.215	.003

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Berdasarkan hasil uji parsial, diketahui bahwa nilai signifikansi variabel kepemimpinan adalah 0.714 yang berarti > 0.05. Ini berarti tidak ada hubungan signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Sedangkan untuk variabel lingkungan fisik pekerjaan, nilai sigifikansi 0.003 yang berada di bawah 0.05. Dengan demikian dapat dikatakan ada hubungan signifikan antara keduanya. Karena nilainya positif (0.445). Sifat hubungannya positif, ketika karyawan memiliki persepsi atau menganggap bahwa lingkungan fisik pekerjaan mereka sesuai yang diharapkan, maka kinerja mereka akan meningkat. Demikian juga sebaliknya.

Pembahasan berikut merupakan rangkuman jawaban atas hipotesis penelitian ini. Hipotesis H_1 terbukti karena ditemukan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan lingkungan fisik pekerjaan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk H_2 ternyata tidak bisa dibuktikan di dalam penelitian ini karena berdasarkan perhitungan statistik, tidak ditemukan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Hipotesis terakhir, H_3 juga terbukit. Ada hubungan positif antara lingkungan fisik pekerjaan dengan kinerja karyawan.

Hasil penelitian di Harian PR ini dapat mengindikasikan bahwa peran pemimpin relatif kecil pada kinerja karyawan. Apabila ditinjau dari jenis pekerjaan yang memang membutuhkan tingkat kemandirian, maka bisa saja pekerja di PR mempersepsikan bahwa mereka tidak tergantung dengan atasannya. Seperti diketahui pada industri media cetak seperti ini memiliki

ukuran tenggat waktu yang pasti. Karyawan pun sudah memahami tugas masing-masing untuk menjaga kelangsungan proses penerbitan media. Di samping itu, hasil survei menunjukkan bahwa karyawan sudah merasa nyaman dengan gaya yang diterapkan pemimpin saat ini. Perhatian terhadap keluarga dan kebutuhan mereka sebagai karyawan dianggap sudah memadai. Hanya sayangnya karyawan tidak merasa bahwa gaya kepemimpinan bisa mempengaruhi tingkat kinerja mereka.

Akan tetapi untuk menjaga tingkat kinerjanya, karyawan membutuhkan dukungan perusahaan khususnya dalam menyediakan sarana dan tempat kerja yang memadai. Dengan adanya keharusan untuk tetap hadir di kantor, maka perusahaan perlu menyediakan lingkungan fisik yang nyaman. Berbeda dari gaya kepemimpinan, karyawan merasa bahwa lingkungan fisik pekerjaan yang nyaman akan membuat mereka bisa bekerja lebih baik. Hasil survei memperlihatkan masih banyak hal dirasa kurang oleh karyawan. Saat ini dengan adanya perpindahan ke kantor baru, karyawan merasakan ketidaknyamanan karena area yang tersedia lebih sempit dari yang sebelumnya. Mengacu pada hasil riset yang menyatakan bahwa lingkungan fisik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, maka disarankan perusahaan memperbaiki beberapa aspek lingkungan fisik pekerjaan. Perpindahan ke lokasi kantor yang baru memang tidak bisa dihindarkan akan tetapi perusahaan bisa melakukan perbaikan untuk membuat karyawan lebih nyaman.

Untuk saat ini perusahaan bisa fokus untuk menambah penerangan di kantor tersebut, menyediakan atau menambah kapasitas pendingin ruangan, serta merancang tata letak di kantor tersebut. Kurangnya pencahayaan memang bisa mengganggu kenyamanan dalam bertugas. Hal ini bisa diatasi dengan menambah lampu atau mengganti sebagian dinding dengan glassbock yang memungkinkan cahaya matahari menembus ruangan kerja. Penambahan lampu bisa dilakukan dengan memperhatikan efisiensi biaya listrik dengan menggunakan lampu LED. Selanjutnya keluhan karyawan atas udara yang panas dan pengap dapat diatasi dengan tiga cara. Menambah jendela untuk memperbesar sirkulasi udara segar, memasang *exhaust fan*, yang berfungsi mirip dengan sirkulasi udara melalui jendela, dan ketiga adalah dengan memasang alat pendingin (AC). Perusahaan dapat menyesuaikan pilihannya dengan anggaran yang tersedia. Hal yang perlu dilakukan adalah memastikan bahwa kondisi yang panas ini harus segera diatasi. Permasalahan berikut mengenai sempitnya area kerja bisa dicarikan solusi melalui beberapa cara. Pertama adalah dengan merancang ulang furnitur yang digunakan. Furnitur dengan konsep minimalis bisa digunakan untuk memberikan efek luas dari ruangan yang terbatas. Alternatif lain adalah mengurangi barang-barang yang tidak perlu atau memindahkannya ke area lain (gudang misalnya). Menurut

pandangan penulis, ketika sirkulasi udara diperbaiki maka karyawan terbantu dalam mengatasi masalah sempitnya area kerja karena suasana panas dan pengap menjadi berkurang. Apalagi jika alternatif penggunaan alat pendingin direalisasikan.

Manajemen Harian PR sebaiknya segera melakukan evaluasi kondisi saat ini terkait dengan lingkungan fisik pekerjaan di kantor yang baru. Hal ini perlu dilakukan untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja karyawan yang bekerja di kantor tersebut. Sedangkan untuk aspek gaya kepemimpinan, Harian PR sebaiknya tetap menjalankan komparasi perhatian terhadap aspek manusia dan tugas yang seimbang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil riset dengan sampel karyawan Harian PR mengerucut pada kesimpulan bahwa persepsi karyawan atas gaya kepemimpinan yang saat ini diterapkan dalam perusahaan berada pada kategori tinggi. Demikian juga dengan tingkat kinerja karyawan PR yang juga dipersepsikan tinggi. Akan tetapi pada aspek lingkungan fisik pekerjaan, karyawan merasa bahwa apa yang tersedia di lokasi baru masih jauh dari yang mereka harapkan. Sehingga mereka mempersepsikan bahwa tingkat kenyamanan terkait lingkungan fisik pekerjaan masih rendah.

Kesimpulan lain yang dibahas adalah terkait dengan hipotesis penelitian ini. Gaya kepemimpinan dan lingkungan fisik pekerjaan secara bersama-sama memiliki pengaruh positif atas kinerja karyawan. Akan tetapi secara parsial (masing-masing), hanya lingkungan fisik pekerjaan yang memiliki pengaruh signifikan (positif) terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, agar kinerja karyawan bisa lebih dioptimalkan, perusahaan disarankan untuk memperbaiki sirkulasi udara di kantor yang baru, menambah intensitas cahaya yang masuk ke ruang kantor, dan merancang ruangan kantor dengan furnitur dengan konsep minimalis serta memindahkan barang yang tidak diperlukan ke area penyimpanan.

Penelitian ini menggunakan unit usaha yang memiliki jumlah karyawan yang terbatas (45 orang). Agar penelitian bisa menjadi tolok ukur bagi perusahaan lain, ada baiknya penelitian pada perusahaan dengan jumlah karyawan lebih besar juga dilakukan. Di samping itu, sampel dari berbagai industri lain bisa juga digunkan agar hasil kajiannya bisa bermanfaat lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

Barker, L.M. & Nussbaum, M.A. (2011). Fatigue, performance and the work environment: a survey of registered nurses. Journal of Advance Nursing, Vol. 67, No. 6, pp. 1370-1382.

Carter, M.Z., Armenakis, A.A., Field, H.S., & Mossholder, K.W. (2012). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, Published online in Wiley Online Library. DOI: 10.1002/job.1824.

Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organizational performance in public sector organisations, International Journal of Enterprise Computing and Business System (Online), 1(1). Retrieved from http://www.ijecbs.com

Direktorat Jendral Peraturan Perundang-undangan. (2011). Peraturan Mentri Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Tersedia http://www.djpp.kemenkumham.go.id (diakses pada tanggal 25 April 2015)

El-Zeiny, Rasha Mahmoud A. (2012). The Interior Design of Workplace and its Impact on Employees' Performance - A Case Study of the Private Sector Corporations in Egypt. *Social and Behavioral Science,* 35, 746 – 756. Retrieved from Procedia Social and Behavioral Science.

Fahmi, I. (2013). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, Alfabeta: Bandung.

Fransiska, N., & Hutomo, K. (2014) Analisis Pengaruh Entrepreneurial Leadership dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Tiga Putra Adhi Mandiri. *Journal Binus Business,* Vol. 5, No. 01, pp. 31-39.

Gardjito, A.H., Musadieq, M.A., & Nurtjahjono, G.E. (2014) .Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 13 No. 1, pp. 1-8.

Greenberg, J. (2011) Behavior in Organization 10th Ed. Pearson prentice hall: New Jersey.

Imran, R., Fatima, A., Zaheer, A., Yousaf, I., Batool, I. (2012) How to Boost Employee Performance: Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Environment in a Pakistani Perspective. *Middle-east Journal of Scientific Research,* Vol. 11, No. 10, pp. 1455-1462. Retreived from IDOSI.

Johnson, E. A. (2014). Leadership Dual Behaviour and Workers' Performance: A People-Task Orientation Model. *International Journal of Innovate Research and Development*, Vol. 3, No.4, pp. 184-191, Retreived from IIJRD.

Kiruja, E.K, & Kabare, K. (2013). Linking Work Environment with Employee Performance in Public Middle Level TIVET Institutions in Kenya. International Journal of Advances in Management and Economics, Vol. 2, No. 4, pp.83-91.

McShane, S.L., and Von Glinow, M.A. (2012). Organizational Behavior, McGraw Hill: New York.

Moeheriono. (2012) Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi, Rajawali Pers: Jakarta.

Naharuddin, N. M., Sadegi, M. (2013) Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Mizayu Malaysia . *International Journal of Independent research and studies*, 2(2), 66-78. Retreived from International Journal of Independent research and studies Open Access Journal.

Nguyen, P.D., Dang, C.X., & Nguyen, L.D. (2014). Would Better Earning, Work Environment, and Promotion Opportunities Increase Employee Performance? An Investigation in State and Other Sectors in Vietnam. *Public Organiz Rev*, DOI 10.1007/s11115-014-0289-4.

Oktarinda, A. (2014, 13 Juni). Menyimak Masa Depan Media Massa Cetak. *Bisnis.com*, Tersedia di: http://industri.bisnis.com/read/20140613/105/235735/menyimak-masa-depan-media-massa-cetak (diakses pada tanggal 1 Juli 2015)

Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, 85-97.

Ryan, J.C. and Hurley, J. (2007). An empirical examination of the relationship between scientists' work environment and research performance, *R&D Management*, 37, 4, pp. 345-354.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior 15th Ed. Pearson Education: New York.

Shafie, B., Baghersalimi, S. & Barghi, V. (2013). The Relationship Between Leadership Style and Employee Performance. (Case Study of Real Estate Registration Organization of Tehran Province). Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies. Vol. 2, No. 5. pp. 21-29.

Sunyoto, D. (2013) Manajemen Sumber Daya Manusia dilengkapi dengan Budaya Organisasi, Pengembangan Organisasi dan Outsourcing, CAPS : Yogyakarta.

Susandi, W. (2014, 19 Agustus). Begini Nasib Media Cetak, Elektronik dan Online di Indonesia Pada Masa Depan. *Goriau.com*, Tersedia di: http://www.goriau.com/berita/umum/begini-nasib-media-cetak-elektronik-dan-online-di-indonesia-pada-masa-depan.html (diakses pada tanggal 1 May 2015).

Yang, J., Zhang. Z., and Tsui. A.S. (2010). Middle Manager Leadership and Frontline Employee Performance: Bypass, Cascading, and Moderating Effects. *Journal of*

Management Studies, Vol. 47, No. 4, pp.654-678. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00902.x

Yulianingsih, T. (2014, 4 Oktober). Kebakaran, Kantor Redaksi Pikiran Rakyat Bandung dipindah. *Liputan6news*, Tersedia di: http://news.liputan6.com/read/ 2114246/kebakaran-kantor-redaksi-pikiran-rakyat-bandung-dipindah (diakses pada tanggal 7 May 2015)

Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., & Workman, K. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 115, pp.204–213.

Walumbwa, F.O., and Hartnell, C.A. (2011). Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 84, pp. 153–172.

Widodo, D.S., (2014). Influence of Leadership And Work Environment To Job Satisfaction And Impact To Employee Performance (Study On Industrial Manufacture In West Java). Journal of Economics and Sustainable Development, Vol.5, No.26, pp. 62-66.