

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti & Judul	Objek/Periode	Variabel	Hasil Penelitian
1.	"Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemadam Kebakaran Jakarta Barat". (Febrian, 2023)	PT. Dinas Pemadam Kebakaran Jakarta Barat dengan 57 Karyawan karena keterbatasan jumlah	- Gaya Kepemimpinan - Kinerja karyawan	a. "gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ". b. "Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan"
2.	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tumbakmas Niagasakti". (Putra & Pasaribu, 2022)	Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, dengan objek utama adalah karyawan PT Tumbakmas Niagasakti dengan 67 sampel karena keterbatasan izin	-Gaya Kepemimpinan -Lingkungan Kerja -Kinerja Karyawan	a. "Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan"; b. "Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan"; c. "Gaya Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan";
3.	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Batam" (Wasiman, 2021)	Objek penelitian ini adalah karyawan rumah sakit swasta di Kota Batam dengan 200 sampel yang diambil dengan slovin.	- Gaya kepemimpinan - Motivasi - Komunikasi - Kinerja karyawan	a. "Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan". b. "Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan". c. "Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan". d. "Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan

				Komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan".
4.	<p>“Pengaruh Etos Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”.</p> <p>(Maro & Hermayanti, 2022)</p>	<p>Penelitian dilakukan di Kantor Kecamatan Alor Barat Daya Kabupaten Alor dengan populasi dan sampel sebanyak 40 orang pegawai.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan Kerja - Beban Kerja - Kepemimpinan - Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> a. "Etos kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan"; b. "Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan"; c. "Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan". d. "Etos Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan".
5.	<p>“Pengaruh Komunikasi, Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”.</p> <p>(Rokhayati et al., 2022)</p>	<p>33 responden yang merupakan karyawan Staf Tata Usaha Fakultas Hukum Universitas Jenderal Soedirman</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi - Disiplin Kerja - Gaya Kepemimpinan - Lingkungan Kerja <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> a. "Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai b. "disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai". c. "Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan" d. "Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan"

2.2. Tinjauan Pustaka

2.2.1. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Hasibuan (2020) kinerja atau prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya; tugas-tugas ini ditentukan oleh faktor-faktor seperti keterampilan, pengalaman, dan ketulusan. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil usaha seorang pegawai ditinjau dari jumlah dan mutu pekerjaan yang diselesaikan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan kewajiban yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019). Hasil kerja seorang pegawai dalam memenuhi kewajiban, harapan, dan tugas yang ditetapkan organisasi dalam rangka memenuhi spesifikasi pekerjaan yang ditetapkan organisasi adalah kinerja pegawai (Oktaviani & Irmayanti, 2021). Kinerja yang tinggi dari para pekerja akan memberikan optimisme yang teguh dalam mencapai suatu tujuan, dan kinerja yang tinggi dari para karyawan akan membuahkan hasil yang maksimal, dimana dibutuhkan manusia untuk mampu melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi (Uyun, 2021). Kinerja didefinisikan oleh Robbins dan Judge (2021) sebagai hasil yang dicapai pekerja dalam pekerjaannya sesuai dengan standar tertentu yang relevan dengan suatu jabatan.

Menurut Fuad (2021), kinerja karyawan mencakup aspek kualitatif, yaitu seberapa baik karyawan tersebut menjalankan tugasnya dengan memperhatikan kualitas hasil yang dihasilkan. Hal ini mencakup kemampuan karyawan dalam menghasilkan produk atau layanan yang memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan yang berkinerja tinggi akan mampu memberikan nilai lebih bagi bisnis melalui pekerjaannya yang sangat baik.

Menurut Sudiro dan Putri (2023), kinerja karyawan juga mencakup aspek kuantitatif, yaitu seberapa banyak hasil atau output yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Hal ini mencakup produktivitas kerja, seperti jumlah barang yang diproduksi, jumlah proyek yang diselesaikan, atau target penjualan yang tercapai. Karyawan yang mampu mencapai atau bahkan melebihi target kuantitatif yang ditetapkan menunjukkan kinerja yang baik dalam hal produktivitas. Sedangkan menurut Prasetyo dkk (2020), kinerja karyawan juga melibatkan aspek perilaku dan sikap kerja. Ini termasuk kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan rekan kerja, kemauan untuk belajar dan berkembang, serta dedikasi dan komitmen terhadap pekerjaan. Karyawan yang memiliki sikap positif, seperti loyalitas, integritas, dan keterbukaan terhadap umpan balik, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam jangka panjang.

2. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja merupakan suatu metode untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja pegawai menurut buku Robbins dan Judge (2021). Metrik berikut dimaksudkan untuk digunakan untuk mengukur kinerja karyawan:

1) Kualitas Kerja

Sejauh mana seorang karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka hasilkan memenuhi standar mereka dan bahwa tugas-tugas diselesaikan dengan kemampuan terbaik mereka dapat digunakan untuk mengukur kualitas pekerjaan yang mereka lakukan. Tingkat keberhasilan atau kegagalan dalam pekerjaan yang dicapai seorang karyawan dalam memenuhi tanggung jawabnya dapat digunakan untuk mencirikan kualitas pekerjaannya, begitu pula bakat dan kemahirannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

2) Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah yang diproduksi, dinyatakan dalam satuan atau siklus aktivitas yang diselesaikan. Salah satu cara untuk mengukur kinerja seorang pegawai adalah dengan menghitung jumlah unit kerja yang diselesaikan dan siklus aktivitas yang diselesaikannya. Kami menyebutnya sebagai jumlah (satuan/siklus). Misalnya, karyawan dapat menyelesaikan tugas lebih cepat dari jadwal.

3) Ketepatan Waktu

Dari sudut pandang pengorganisasian hasil keluaran dan memanfaatkan waktu yang diberikan untuk tugas lain, ketepatan waktu mengacu pada kualitas pekerjaan yang diselesaikan pada awal periode yang ditentukan. Cara lain untuk mengukur kinerja seorang karyawan adalah dengan melihat seberapa cepat mereka menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Untuk menghindari menghalangi tugas-tugas lain yang diwajibkan dari karyawan.

4) Efektivitas

Efektivitas dalam pengertian ini berkaitan dengan seberapa baik suatu organisasi menggunakan sumber dayanya, termasuk uang tunai, tenaga kerja, bahan mentah, dan teknologi, untuk meningkatkan hasil penggunaan sumber daya setiap unit. bahwa pekerja dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin dengan memanfaatkan sumber daya, termasuk bahan mentah, teknologi, uang, dan pengetahuan dalam bisnis, selain sumber daya manusia.

5) Kemandirian

Tingkat kemandirian seseorang ditentukan oleh kemampuannya dalam menjalankan tugas pekerjaannya di masa depan tanpa bantuan, arahan, atau pengawasan dari atasan. Jumlah dan kualitas kerja yang dihasilkan pekerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, efektivitas dan independensi dalam bekerja, serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, semuanya

menunjukkan naik atau tidaknya kinerja pegawai. Hal ini menandakan bahwa pekerja bersifat otonom, artinya dapat melakukan tugasnya tanpa pengawasan dan tanpa mencari bantuan, arahan, atau arahan dari rekan kerja atau atasan.

Menurut Robbins dan Judge (2021), indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kualitas Kerja, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, dan Kemandirian.

3. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Keith Davis dalam Mangkunegara (2019), variabel-variabel berikut mungkin mempengaruhi kinerja:

1) Faktor Kemampuan

Bakat karyawan secara psikologis dibagi menjadi dua kategori: kemampuan realitas (pengetahuan + keterampilan) dan kemampuan prospektif (IQ). Hal ini berarti akan lebih mudah bagi pekerja dengan IQ rata-rata (IQ 110–120), pendidikan yang memadai untuk peran mereka, dan kemahiran tugas sehari-hari untuk memenuhi standar kinerja. Akibatnya, pemberi kerja harus menempatkan pekerja pada posisi yang paling sesuai dengan keahlian mereka (orang yang tepat, di lokasi yang tepat, melakukan pekerjaan yang benar).

2) Faktor Motivasi

Motivasi seorang pekerja dibentuk oleh bagaimana mereka menjalankan tugasnya di tempat kerja. Situasi motivasi adalah

situasi yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan pekerjaan). Sikap mental seseorang inilah yang mendorongnya untuk memberikan kinerja terbaiknya dalam bekerja. Seorang pekerja harus siap secara psikologis dan fisik (dalam hal tujuan, lingkungan, dan sikap). Artinya, seorang pekerja harus dalam keadaan sehat jasmani dan rohani, memahami maksud dan tujuan utama pekerjaannya, serta mampu menggunakan dan menciptakan lingkungan kerja.

2.2.2. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memimpin, mengarahkan, dan mempengaruhi perilaku anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi. Berbagai ahli telah memberikan definisi dan mengidentifikasi berbagai gaya kepemimpinan berdasarkan karakteristik dan pendekatan yang berbeda.

Menurut Kurt Lewin (1997), terdapat tiga gaya kepemimpinan utama: otoriter (*autocratic*), demokratis (*democratic*), dan laissez-faire. Gaya kepemimpinan otoriter ditandai dengan pemimpin yang membuat keputusan sendiri tanpa konsultasi dengan anggota tim. Pemimpin otoriter cenderung memegang kendali penuh dan mengharapkan kepatuhan dari bawahannya. Di sisi lain, pendekatan kepemimpinan demokratis melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan

keputusan, dengan pemimpin mendorong keterlibatan dan meminta umpan balik dari kelompok. Anggota tim yang beroperasi dengan cara *laissez-faire* mempunyai otonomi penuh untuk memutuskan sendiri, dengan sedikit atau tanpa bimbingan dari pemimpin.

Edwin A. Fleishman mengidentifikasi dua dimensi utama dalam gaya kepemimpinan: orientasi pada tugas (*task-oriented*) dan orientasi pada hubungan (*relationship-oriented*). Pemimpin yang berorientasi pada tugas fokus pada penyelesaian pekerjaan dan pencapaian tujuan, sementara pemimpin yang berorientasi pada hubungan lebih memperhatikan kesejahteraan dan kepuasan anggota tim. Menurut Fleishman, pemimpin yang efektif harus mampu menyeimbangkan kedua dimensi ini untuk mencapai kinerja yang optimal dalam tim (Silitonga, 2020).

Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt memperkenalkan konsep kontinum kepemimpinan yang menggambarkan variasi dalam tingkat kontrol yang dimiliki oleh pemimpin dan tingkat partisipasi yang diberikan kepada anggota tim. Kontinum ini berkisar dari gaya kepemimpinan otoriter di satu ujung, di mana pemimpin membuat semua keputusan, hingga gaya kepemimpinan demokratis di ujung lainnya, di mana keputusan diambil secara kolektif oleh pemimpin dan anggota tim (Siswanto, 2022).

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang diperkenalkan oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio juga

memberikan perspektif yang berbeda. Kepemimpinan transformasional berfokus pada inspirasi dan motivasi anggota tim melalui visi yang tinggi, pengaruh idealis, dan perhatian individual. Pemimpin transformasional berusaha untuk mengembangkan potensi anggotanya dan mendorong perubahan positif dalam organisasi. Di sisi lain, kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan anggota tim, di mana pemimpin memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan kinerja anggota tim (Garvin & Winata, 2017).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mencakup berbagai pendekatan yang digunakan oleh pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi anggotanya, mulai dari gaya otoriter, demokratis, hingga laissez-faire, serta kombinasi orientasi tugas dan hubungan. Rahasia membangun efisiensi dan kesuksesan organisasi adalah fleksibilitas dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan lingkungan dan tuntutan tim. Hal ini karena setiap gaya memiliki kelebihan dan kekurangan unik yang harus disesuaikan dengan skenario tertentu.

2. Indikator Gaya Kepemimpinan

Variabel kontrol yang dikenal sebagai indikator dapat digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi dalam suatu peristiwa atau aktivitas. Peneliti mengidentifikasi sejumlah penanda gaya

kepemimpinan yang telah dibahas sebelumnya oleh para ahli. Indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono (2011) adalah:

a. Kemampuan Mengambil Keputusan

Kemampuan mengambil keputusan merupakan indikator penting dalam gaya kepemimpinan yang menunjukkan kemampuan pemimpin dalam menganalisis situasi, mempertimbangkan berbagai opsi, dan memilih tindakan yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang baik harus mampu mengambil keputusan yang tepat dengan cepat, terutama dalam situasi yang mendesak atau penuh tekanan. Kemampuan ini juga melibatkan pemahaman yang mendalam tentang dampak dari setiap keputusan yang diambil, baik jangka pendek maupun jangka panjang, serta mempertimbangkan kesejahteraan anggota tim dan keberlanjutan organisasi.

b. Kemampuan Motivasi

Kemampuan motivasi mengacu pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, mendorong, dan mempertahankan semangat serta komitmen anggota tim terhadap tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif menggunakan berbagai teknik motivasi, seperti memberikan penghargaan, pengakuan, dan peluang pengembangan karier, untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja anggota tim. Motivasi juga melibatkan kemampuan pemimpin untuk memahami

kebutuhan dan aspirasi individu, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

c. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi mencakup kemampuan pemimpin dalam menyampaikan informasi dengan jelas dan efektif, serta mendengarkan dan merespons masukan dari anggota tim. Komunikasi yang baik adalah fondasi dari kerja sama tim yang efektif, karena memastikan semua anggota tim memahami tujuan, peran, dan tanggung jawab mereka. Pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik juga mampu membangun hubungan yang kuat, mengatasi konflik, dan menciptakan budaya keterbukaan dan transparansi dalam organisasi.

d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Kemampuan mengendalikan bawahan menunjukkan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, mengawasi, dan mengatur kinerja anggota tim untuk memastikan tujuan organisasi tercapai. Pemimpin harus mampu menetapkan standar kinerja yang jelas, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Selain itu, kemampuan ini juga melibatkan kemampuan pemimpin untuk mendelegasikan tugas secara efektif, sehingga setiap anggota tim dapat berkontribusi secara maksimal sesuai dengan keahlian dan kemampuannya.

e. Kemampuan Mengendalikan diri

Kemampuan mengendalikan diri adalah indikator penting dalam gaya kepemimpinan, yang menunjukkan kemampuan pemimpin untuk tetap tenang, sabar, dan terkendali dalam berbagai situasi. Pemimpin yang mampu mengendalikan emosinya dapat menghadapi tantangan dan tekanan tanpa bereaksi secara berlebihan atau negatif, serta mampu membuat keputusan yang rasional dan objektif. Kemampuan ini juga penting dalam membangun kepercayaan dan kredibilitas di mata anggota tim, karena menunjukkan bahwa pemimpin dapat diandalkan dalam situasi apapun.

f. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan salah satu indikator utama dalam gaya kepemimpinan yang efektif, karena ia mencerminkan sejauh mana seorang pemimpin siap untuk mengakui dan menghadapi konsekuensi dari keputusan dan tindakan mereka. Seorang pemimpin yang bertanggung jawab tidak hanya menetapkan tujuan dan arahan tetapi juga bertindak dengan integritas dan konsistensi dalam memenuhi komitmen mereka. Mereka memimpin dengan contoh, mengakui kesalahan, dan berupaya memperbaiki kekurangan sambil mempertahankan transparansi dalam proses pengambilan keputusan. Tanggung jawab juga mencakup kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi tim dalam

menghadapi tantangan, serta memastikan bahwa setiap anggota tim merasa dihargai dan didorong untuk berkontribusi secara optimal.

3. Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin itu unik, dan mereka semua memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahannya disebut sebagai gaya kepemimpinannya. Cara lain untuk berpikir tentang gaya kepemimpinan adalah tindakan yang diambil oleh seorang pemimpin. Setiana (2022) menegaskan bahwa ada beberapa karakteristik gaya kepemimpinan yang perlu diperhatikan dalam melakukan tanggung jawab kepemimpinan, antara lain:

a. Kepribadian (*Personality*)

Kepribadian merupakan karakteristik dasar yang mempengaruhi bagaimana seseorang berperilaku dan berinteraksi dengan orang lain. Dalam konteks kepemimpinan, kepribadian pemimpin memainkan peran penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Pemimpin dengan kepribadian yang positif, seperti percaya diri, empati, dan integritas, cenderung lebih efektif dalam memimpin tim dan membangun hubungan yang kuat dengan anggotanya. Kepribadian juga mencakup aspek-aspek seperti ketekunan, ketahanan terhadap stres, dan keterbukaan terhadap pengalaman baru, yang semuanya dapat mempengaruhi

keberhasilan pemimpin dalam menghadapi tantangan dan perubahan.

b. Harapan dan Perilaku Atasan

Harapan dan perilaku atasan mengacu pada ekspektasi dan tindakan yang ditunjukkan oleh pemimpin kepada bawahannya. Atasan yang memiliki harapan tinggi dan memberikan contoh perilaku positif cenderung mendorong bawahannya untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Selain itu, perilaku atasan yang konsisten dan adil dapat membangun kepercayaan dan loyalitas di antara anggota tim. Pemimpin yang secara aktif menunjukkan dukungan, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan standar yang jelas juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

c. Karakteristik

Karakteristik yang dimaksud di sini mencakup sifat-sifat bawaan dan kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin. Hal ini bisa termasuk keterampilan interpersonal, kemampuan analitis, serta kecerdasan emosional. Karakteristik tersebut mempengaruhi bagaimana pemimpin mengatasi masalah, berkomunikasi dengan anggota tim, dan membuat keputusan. Pemimpin yang memiliki karakteristik yang kuat dalam hal ini mampu menciptakan visi yang jelas, menginspirasi anggota tim, dan menavigasi situasi kompleks dengan lebih efektif.

d. Kebutuhan tugas

Kebutuhan tugas merujuk pada persyaratan dan tuntutan spesifik dari pekerjaan atau proyek yang harus diselesaikan. Seorang pemimpin harus memahami kebutuhan tugas dengan baik untuk dapat merencanakan, mengorganisir, dan mengarahkan sumber daya dengan efektif. Ini termasuk kemampuan untuk mengidentifikasi prioritas, menetapkan tujuan yang realistis, dan mengalokasikan tanggung jawab dengan tepat. Memahami kebutuhan tugas juga memungkinkan pemimpin untuk memberikan dukungan yang diperlukan kepada anggota tim, baik dalam bentuk pelatihan, alat, atau bimbingan.

e. Iklim dan Kebijakan Organisasi

Iklim dan kebijakan organisasi mencakup budaya, nilai-nilai, dan aturan yang berlaku di dalam organisasi. Iklim yang positif dan kebijakan yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan keterbukaan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan. Pemimpin harus menyesuaikan gaya mereka dengan iklim organisasi untuk memastikan bahwa mereka bekerja secara harmonis dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Selain itu, kebijakan yang adil dan transparan membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan dan pengembangan anggota tim.

f. Harapan dan Perilaku Rekan

Harapan dan perilaku rekan kerja juga memainkan peran penting dalam membentuk gaya kepemimpinan. Rekan kerja yang memiliki harapan yang jelas dan perilaku yang mendukung dapat mendorong pemimpin untuk berperilaku sesuai dengan standar tersebut. Selain itu, interaksi dengan rekan kerja yang memiliki nilai dan tujuan yang sama dapat memperkuat kohesi tim dan meningkatkan kinerja keseluruhan. Pemimpin yang mampu memahami dan menyesuaikan diri dengan harapan dan perilaku rekan kerja cenderung lebih berhasil dalam membangun tim yang kuat dan harmonis.

2.2.3. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah konsep penting dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi industri, yang mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan. Beberapa ahli telah memberikan definisi yang komprehensif tentang lingkungan kerja, masing-masing menyoroti berbagai aspek yang mempengaruhi pengalaman kerja karyawan. Lingkungan kerja dalam definisi Bangkara (2022), adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan mungkin berdampak pada seberapa sukses mereka melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka. Lingkungan kerja terdiri dari unsur non fisik seperti komunikasi, budaya organisasi, dinamika antara bawahan

dan atasan, serta unsur nyata seperti pencahayaan, suhu, dan kebersihan.

Hasibuan (2020) istilah “lingkungan kerja” mengacu pada seluruh peralatan, perlengkapan, dan lingkungan di tempat kerja yang berpotensi mempengaruhi produktivitas secara langsung atau tidak langsung. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan produktif, sementara lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan stres dan menurunkan kinerja. Menurut Arraniri dkk (2021), mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang berada dekat dengan karyawan dan berpotensi mempengaruhi cara mereka melakukan tugasnya. Ini termasuk faktor-faktor fisik seperti peralatan dan fasilitas kerja, serta faktor non fisik seperti hubungan interpersonal dan suasana kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi dan efisiensi karyawan.

Sunyoto (2012) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai konteks fisik dan psikologis di mana pekerjaan dilakukan. Ini mencakup aspek fisik seperti tata letak kantor dan kebersihan, serta aspek psikologis seperti budaya organisasi, kebijakan perusahaan, dan interaksi sosial. Lingkungan kerja yang baik adalah yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Menurut Usmia dkk (2023), lingkungan kerja adalah kondisi di mana seorang karyawan melakukan pekerjaannya. Ini termasuk kondisi fisik seperti pencahayaan, suhu, dan kebisingan, serta aspek sosial seperti hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Robbins

menekankan pentingnya lingkungan kerja yang sehat dan mendukung untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, para ahli setuju bahwa lingkungan kerja adalah konsep yang melibatkan berbagai faktor yang mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan. Ini mencakup aspek fisik seperti kondisi tempat kerja dan peralatan, serta aspek non fisik seperti hubungan interpersonal, budaya organisasi, dan kondisi psikologis. Lingkungan kerja yang baik adalah yang mendukung produktivitas, kesehatan, dan kesejahteraan karyawan, serta memungkinkan mereka untuk bekerja dengan efisien dan efektif.

2. Faktor-Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Hasibuan (2020), “terdapat beberapa faktor yang menyusun lingkungan kerja non-fisik”. Di mana faktor-faktor tersebut yang memperkuat atau memperlemah dari eksistensi lingkungan kerja non-fisik itu sendiri. Berikut adalah penjelasan mengenai faktor-faktor lingkungan kerja non-fisik tersebut:

a. Perhatian dan Dukungan Pemimpin

Perhatian dan dukungan dari pemimpin merupakan faktor kunci dalam membangun lingkungan kerja yang positif dan produktif. Ketika seorang pemimpin memberikan perhatian yang cukup kepada bawahannya, hal ini mencakup pemantauan, umpan balik, serta memberikan dorongan dan penghargaan atas kinerja yang baik. Dukungan dari pemimpin juga termasuk dalam

memberikan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dengan baik, serta membantu mengatasi hambatan yang mungkin timbul dalam menjalankan pekerjaan. Dengan adanya perhatian dan dukungan yang baik dari pemimpin, anggota tim cenderung merasa dihargai dan didukung, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi, kepercayaan diri, dan komitmen terhadap pekerjaan. Hal ini juga membantu mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja karena adanya rasa keadilan dan perhatian yang merata di seluruh organisasi.

b. Kerjasama Antar Kelompok

Kerjasama antar kelompok mengacu pada kemampuan individu-individu atau kelompok-kelompok di dalam organisasi untuk bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama. Faktor ini sangat penting karena dalam lingkungan kerja modern yang kompleks, sering kali tugas-tugas memerlukan kolaborasi lintas tim atau departemen. Kerjasama yang baik antar kelompok dapat memperkuat saling pengertian, koordinasi, dan pertukaran informasi yang efisien. Ini berarti bahwa anggota tim tidak hanya fokus pada tujuan individu mereka, tetapi juga mampu mengintegrasikan usaha mereka dengan anggota tim lain untuk mencapai hasil yang lebih besar. Ketika kerjasama antar kelompok diterapkan dengan baik, hal ini bisa meningkatkan produktivitas,

inovasi, dan juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan mendukung.

c. Kelancaran Komunikasi

Kelancaran komunikasi merupakan faktor yang esensial dalam membangun lingkungan kerja yang efektif. Komunikasi yang baik tidak hanya melibatkan transmisi informasi, tetapi juga pemahaman yang jelas dan efisien antara semua pihak yang terlibat. Ketika komunikasi dalam sebuah organisasi berjalan lancar, hal ini mengurangi risiko kesalahpahaman, meningkatkan koordinasi, serta mempercepat pengambilan keputusan. Komunikasi yang efektif mencakup berbagai bentuk, termasuk komunikasi verbal, tulisan, dan non-verbal. Di samping itu, didukung oleh teknologi yang memadai dan kebijakan yang jelas tentang bagaimana informasi disebarkan di antara anggota tim dan departemen. Dengan adanya kelancaran komunikasi, anggota tim dapat merasa lebih terhubung, diinformasikan, dan dapat berkontribusi secara lebih efektif terhadap tujuan organisasi.

3. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti, (2019) indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Suasana Kerja

Suasana kerja merujuk pada kondisi dan lingkungan di tempat kerja yang mempengaruhi pengalaman serta produktivitas

karyawan. Ini mencakup aspek fisik seperti kebersihan dan kenyamanan ruang kerja, serta elemen psikologis seperti hubungan interpersonal, budaya perusahaan, dan dukungan manajerial. Suasana kerja yang positif dan mendukung dapat meningkatkan motivasi, kolaborasi, dan kepuasan kerja, sedangkan suasana yang negatif dapat menghambat kinerja dan menurunkan semangat tim.

2. Hubungan dengan Pimpinan

Menjaga hubungan yang positif dan sopan antara atasan dan bawahan, atau pekerja, sangatlah penting karena rasa hormat terhadap satu sama lain menumbuhkan rasa hormat terhadap masing-masing individu.

3. Hubungan dengan Rekan Kerja

Hubungan yang sehat di antara rekan kerja adalah hubungan yang tidak ada gesekan di antara mereka. Hubungan yang damai dan kekeluargaan adalah salah satu hal yang mendorong pekerja untuk bertahan di suatu perusahaan.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan. Misalnya, gaya kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada inspirasi, pemberdayaan, dan pengembangan individu, seringkali dikaitkan dengan peningkatan kinerja karyawan. Pemimpin

transformasional mampu menginspirasi karyawan untuk melampaui ekspektasi, memberikan dorongan dan visi yang jelas, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas (Yhulinda, 2023). Hal ini meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau *laissez-faire* mungkin memiliki dampak yang kurang positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang otoriter cenderung mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan karyawan dan seringkali menggunakan pendekatan yang lebih keras (Gaol, 2022). Ini bisa menyebabkan karyawan merasa tertekan, tidak dihargai, dan kurang termotivasi, yang dapat mengarah pada penurunan kinerja. Sementara itu, gaya kepemimpinan *laissez-faire*, yang ditandai dengan minimnya intervensi dan arahan dari pemimpin, bisa membuat karyawan merasa bingung dan tidak memiliki panduan yang jelas, sehingga menurunkan produktivitas dan kualitas kerja mereka (Imtinan, 2021).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hafidzi dkk (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut disebabkan oleh pemimpin menciptakan dan memelihara budaya organisasi yang berdampak langsung pada tingkat kenyamanan dan semangat kerja karyawan. Budaya yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung, cenderung meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen, yang berujung pada kinerja

yang lebih baik. Sebaliknya, budaya yang negatif atau toksik bisa menurunkan moral dan produktivitas karyawan.. Di sisi lain, Mukmin dan Prasetyo (2021) juga menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan di sebuah perusahaan. Hal tersebut disebabkan oleh pemimpin yang mampu menyampaikan visi, tujuan, dan harapan dengan jelas dapat memberikan pemahaman yang lebih baik kepada karyawan mengenai peran mereka dalam organisasi. Komunikasi yang baik membantu mengurangi ketidakpastian dan kebingungan, memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan lebih fokus dan efisien.

2.3.2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

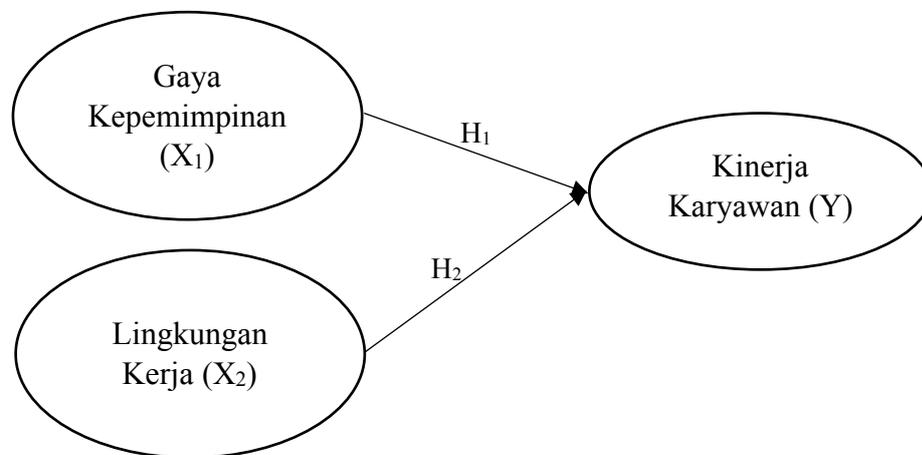
Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan semangat dan motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Faktor-faktor seperti kebersihan, kenyamanan, keamanan, dan fasilitas yang memadai memainkan peran signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Karyawan akan lebih penuh perhatian dan produktif ketika mereka merasa aman dan nyaman di tempat kerja. Selain itu, suasana kerja yang positif membantu mengurangi stres dan kelelahan, sehingga meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerja (Astuti et al., 2022). Di sisi lain, lingkungan kerja yang buruk dapat berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Kondisi kerja yang tidak nyaman, seperti ruang kerja yang sempit, ventilasi yang buruk, atau kebisingan yang berlebihan,

dapat menyebabkan penurunan konsentrasi dan produktivitas. Selain itu, lingkungan kerja yang tidak mendukung, seperti adanya konflik antar karyawan atau kurangnya dukungan dari manajemen, dapat menurunkan semangat kerja dan loyalitas karyawan (Wicaksono et al., 2022).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Setiani dan Febrian (2023) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut disebabkan oleh lingkungan kerja yang positif, terutama hubungan baik dengan pimpinan dan rekan kerja, dapat meningkatkan motivasi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung lebih terlibat dan bersemangat dalam pekerjaan mereka. Hubungan yang baik di tempat kerja sering kali berhubungan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja yang meningkat dapat mengarah pada produktivitas yang lebih baik dan dedikasi yang lebih besar terhadap tugas. Di sisi lain, Sunarsi dkk (2020) juga menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan kerja di sebuah perusahaan. Lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan karena kondisi fisik dan psikologis tempat kerja dapat meningkatkan atau mengurangi kenyamanan dan motivasi mereka. Lingkungan yang kondusif, seperti ruang kerja yang bersih, aman, dan didukung fasilitas memadai, dapat meningkatkan fokus dan produktivitas. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan stres dan kelelahan, yang berdampak negatif pada kinerja karyawan.

2.4. Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan landasan teori serta hasil penelitian terdahulu, maka dapat dibuat model konseptual sebagai berikut:



Gambar 2. 1. Kerangka Berpikir Penelitian

Dari gambar di atas terlihat jelas bahwa landasan teori tersebut di atas diacu dalam kerangka konseptual penelitian. Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja merupakan dua faktor yang dipilih peneliti karena dianggap penting untuk diteliti lebih lanjut. Tanpa disadari saling terkait satu sama lain, faktor-faktor ini mempunyai dampak yang signifikan terhadap seberapa baik kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka konseptual diatas maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut

H₁: Diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H₂: Diduga Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan