

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan saat ini menjadi topik yang hangat dibahas terutama dikalangan akademisi hingga bagi para praktisi. Kepemimpinan diartikan menurut Bansode et al., (2018) adalah suatu cara untuk memberikan pengaruh kepada bawahan agar mereka dapat mendorong dan memudahkan tercapainya tujuan organisasi. Menurut Rouine (2018) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu tahapan pengaruh yang memiliki hubungan dengan fasilitasi kinerja tugas bersama. Kepemimpinan merupakan posisi yang mempengaruhi sudut pandang karyawan dan hal yang paling diperhatikan, setelah meninjau literatur kedalaman kepemimpinan. Hafifi et al., (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah hubungan antarpribadi yang kekuasaan dan pengaruhnya tersebar tidak merata dan satu orang mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain.

Madanchian et al., (2018) menjelaskan gaya kepemimpinan sebagai etis kepemimpinan demonstrasi tindakan yang disesuaikan secara normatif melalui perilaku individu dan hubungan interpersonal, dan penyapaianya menggunakan komunikasi secara dua arah, dan pengambilan keputusan. Menunjukkan tindakan normatif kepemimpinan melewati tindakan pribadi guna meningkatkan suatu hubungan interpersonal, serta peningkatan perilaku pengikut dengan dua cara, yakni memperkuat komunikasi dan menetapkan pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan menjelaskan mengenai gabungan secara konsisten antara filosofi, keterampilan, karakter, dan Sikap yang mendasari tingkah laku seseorang.

Disamping itu pendapat P. Afandi (2018), gaya kepemimpinan sebagai kekuatan dinamis yang dapat mendorong serta mengoordinasikan organisasi hingga tercapainya tujuan. Komunikasi efektif adalah fondasi yang memungkinkan pemimpin untuk menyampaikan informasi dan tujuan secara jelas, sehingga karyawan memahami harapan yang ada. Partisipasi anggota tim dalam pengambilan keputusan bisa lebih meningkatkan lagi rasa komitmen dan kepemilikan akan suatu tugas. Selain itu, dukungan emosional dari pemimpin memberikan rasa aman dan

nyaman, mendorong karyawan untuk berbagi ide dan masalah. Visi dan inspirasi yang disampaikan oleh pemimpin juga dapat mendukung seorang pegawai dalam mencapai capaian berikutnya, sementara dengan adanya umpan balik akan membuat perusahaan mudah mengetahui apa kekuatan karyawan dan area yang penting untuk diperbaiki.

2.1.1.1. Indikator Gaya Kepemimpinan

Untuk menjalankan kepemimpinannya dengan efektif, seorang pemimpin harus menunjukkan kedewasaan terhadap institusi atau organisasinya, ada berbagai indikator kepemimpinan Sembiring (2019), seperti:

a. Kemampuan Mengambil Keputusan

Kemampuan ini mengukur seberapa efektif seseorang dalam membuat pilihan yang tepat dan logis berdasarkan data, informasi, dan situasi yang ada. Indikator ini mencakup kemampuan untuk menganalisis masalah, mengevaluasi opsi yang ada, serta membuat keputusan yang sesuai dengan tujuan organisasi atau tim. Kecepatan dan ketepatan dalam mengambil keputusan juga merupakan aspek penting yang dinilai dalam indikator ini.

b. Kemampuan Memotivasi

Indikator ini menilai sejauh mana seseorang dapat memberikan dorongan dan memberikan inspirasi kepada anggota tim atau bawahan untuk meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja. dan mencapai tujuan bersama. Kemampuan memotivasi mencakup kemampuan untuk memahami kebutuhan dan keinginan individu, memberikan penghargaan yang tepat, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Orang yang memiliki kemampuan ini dapat meningkatkan kinerja tim melalui pendekatan yang berfokus pada pemberdayaan dan pengakuan.

c. Kemampuan Komunikasi

Indikator kemampuan komunikasi mengukur efektivitas seseorang dalam menyampaikan ide, instruksi, dan Informasi harus disajikan dengan cara yang jelas dan dapat diakses oleh penerima. Ini mencakup

komunikasi verbal, tulisan, serta bahasa tubuh. Orang dengan kemampuan komunikasi yang baik mampu menyesuaikan pesan mereka sesuai dengan audiens, mendengarkan secara aktif, dan memberikan umpan balik yang konstruktif.

d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Kemampuan ini mengukur seberapa baik seseorang dalam mengarahkan, mengawasi, dan mengelola kinerja bawahannya. Indikator ini mencakup kemampuan untuk memberikan instruksi yang jelas, memonitor pencapaian, serta mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Pemimpin yang efektif juga menunjukkan kepemimpinan yang adil, transparan, dan dapat menciptakan rasa tanggung jawab di antara anggota tim.

e. Kemampuan Mengendalikan Emosi

Indikator ini menilai kemampuan seseorang untuk mengelola emosi mereka dalam situasi yang penuh tekanan atau konflik. Orang dengan kemampuan ini mampu menjaga ketenangan dan bersikap profesional, meskipun menghadapi tantangan atau situasi yang memancing stres. Kemampuan mengendalikan emosi membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik, menjaga hubungan interpersonal yang positif, dan mencegah munculnya ketegangan atau konflik yang tidak perlu di tempat kerja.

2.1.2 Lingkungan Kerja

Lingkungan tempat kerja mencakup seluruh aspek fisik dan sosial yang memengaruhi pengalaman karyawan di tempat kerja. Ini mencakup elemen seperti tata ruang dan hubungan interpersonal di antara karyawan. Menurut Atieq (2019), lingkungan kerja yang baik bukan hanya bertujuan untuk meningkatkan kenyamanan fisik namun juga mampu berpengaruh menciptakan suatu motivasi dan meningkatkan produktivitas karyawan. Suasana kerja yang menyenangkan akan mendukung kesejahteraan karyawan dan berkontribusi pada produktivitas yang lebih baik.

Terdapat korelasi yang kuat antara fitur fisik tempat kerja dan hasil kerja karyawan, termasuk hal-hal seperti pencahayaan, tingkat kebisingan, dan tata letak kantor. Desain tempat kerja yang ergonomis dan pencahayaan yang memadai dapat mengurangi rasa lelah dan meningkatkan konsentrasi, menurut penelitian oleh Abimbola (2017). Tempat kerja yang terencana dengan baik memiliki kekuatan untuk menginspirasi pekerja untuk bekerja sama dan menumbuhkan lingkungan yang reseptif terhadap ide dan pendekatan baru. Bagian dari apa yang dianggap sebagai komponen penting adalah lingkungan kerja, yang memengaruhi proses kerja.

Ada dua jenis utama lingkungan profesional dalam organisasi, baik itu bisnis swasta atau lembaga publik: fisik dan non-fisik. Meningkatkan motivasi untuk bekerja dan berkembang tidak diragukan lagi dibantu oleh hal ini. Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja adalah dengan memastikan semua orang bahagia dan sehat (Oktariyanti et al., 2023). Meningkatnya kebahagiaan profesional, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan retensi, merupakan hasil langsung dari lingkungan kerja yang mendorong kerja tim. Ketika pekerja tahu pendapat mereka penting, mereka cenderung lebih bersemangat dalam bekerja.

Lingkungan profesional merupakan faktor penting yang bisa membuat kualitas produktivitas semakin baik. Lingkungan ini mencakup aspek fisik dan psikologis pada instansi yang bisa membantu mendorong optimalisasi kinerja karyawan. Dengan begitu, lingkungan kerja juga termasuk pada faktor krusial yang menjadi kunci tinggi atau rendahnya kinerja pegawai (Ahmad et al., 2022). Lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan seluruh aspek tersebut. Kondisi fisik yang nyaman dan aman, seperti pencahayaan yang baik dan kebersihan, menciptakan suasana yang kondusif untuk bekerja. Lingkungan organisasi yang sehat, dengan nilai-nilai positif dan norma yang mendukung kolaborasi, Membangun dasar hubungan interpersonal yang berkualitas.

Dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan berkontribusi untuk memperkuat rasa solidaritas dan komitmen. Fleksibilitas kerja, yang memungkinkan karyawan mengatur jadwal dan lingkungan kerja mereka dengan bebas, dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas. Ketersediaan sumber daya

yang memadai, seperti teknologi dan alat kerja yang sesuai, sangat penting, juga sangat penting untuk membantu karyawan menyelesaikan tugas mereka dengan efisien.

2.1.2.1 Indikator Lingkungan Kerja

Dalam upaya menumbuhkan lingkungan profesional yang optimal bagi karyawan, tentunya pelaku bisnis wajib memperhatikan apa saja yang berpengaruh Menurut Nasihin (2022), Ada berbagai indikator lingkungan kerja, yaitu:

- a. Penerangan
Sangat penting untuk menjamin pencahayaan yang memadai di ruang kerja setiap karyawan.
- b. Suhu Udara
Suhu udara berkorelasi dengan tingkat suhu yang ada di setiap kantor karyawan.
- c. Sirkulasi Udara
Ventilasi yang memadai dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan di tempat kerja mereka.
- d. Kebisingan
Sangat penting untuk mengintegrasikan sensitivitas karyawan terhadap kebisingan di setiap tempat kerja.
- e. Kelembaban
Kelembaban yang terlalu tinggi atau rendah dapat berdampak negative pada kesehatan dan kenyamanan karyawan
- f. Dekorasi di Tempat Kerja
Desain dan tata ruang tempat kerja adalah elemen penting untuk menciptakan suasana yang mendukung kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

2.1.3 Motivasi kerja

Motivasi datang dari istilah Latin "*movere*", yang secara harfiah memiliki arti mengubah. Untuk mengerjakan tugas dari setiap karyawan memerlukan sebuah motivasi. Teori pengaturan diri adalah kerangka konseptual yang relevan untuk memahami motivasi di lingkungan profesional. Motivasi adalah faktor penting yang mendorong setiap karyawan untuk melaksanakan tugas mereka sesuai dengan

tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Dalam banyak hal, semua perilaku manusia biasanya didasarkan pada motivasi yang menyebabkan mereka berperilaku demikian (Kusuma, 2019).

Berbagai teori motivasi, seperti Teori *Self-Determination* Deci dan Ryan, menjelaskan bagaimana ekspektasi individu terhadap hasil dari usaha mereka dapat mempengaruhi tingkat motivasi. Misalnya, jika karyawan percaya bahwa upaya mereka akan diapresiasi, mereka akan lebih terdorong untuk bekerja keras. Sangat penting sebuah organisasi dalam memahami apa yang dapat mempengaruhi dorongan untuk bekerja dan membangun suatu lingkungan saling memberikan mendukung, sehingga karyawan memiliki perasaan dihargai dan termotivasi melakukan yang terbaik. Dengan memprioritaskan motivasi kerja, organisasi bukan hanya soal kinerja individu, tetapi juga menyangkut pada semua nilai produktivitas kerja serta efektivitas tim.

Motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk bertindak dalam kerangka profesional. Menurut Ryan dan Deci (2020), Motivasi di tempat kerja dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori utama: Motivasi intrinsik merujuk pada proses di mana seseorang didorong untuk menyelesaikan tugas atau aktivitas untuk kepentingan dan kepuasan pribadinya sendiri, daripada untuk mendapatkan penghargaan eksternal, yang berasal dari kepuasan dan nilai yang dirasakan dalam pekerjaan itu sendiri, dan motivasi yang berasal dari sumber luar, seperti kompensasi moneter atau pengakuan. Pengetahuan mendalam tentang motivasi kerja manajer harus menciptakan tempat kerja yang mendukung kinerja karyawan seoptimal mungkin.

Motivasi kerja termasuk sebagai faktor berpengaruh terhadap komitmen dan terlibatnya karyawan untuk melakukan tugas mereka. Sejumlah faktor yang memotivasi orang untuk bekerja demi tujuan bersama kelompok merupakan bagian dari hal ini. Pekerja yang termotivasi cenderung mengambil inisiatif, berpikir di luar kebiasaan, dan tetap fokus pada tugas, yang semuanya berkontribusi pada hasil yang lebih baik. Karyawan yang termotivasi juga memungkinkan untuk mengorbankan dirinya demi orang lain. Ketika mereka peduli dengan dampaknya, mereka cenderung fokus membantu dengan cara yang memajukan tujuan sendiri maupun tujuan orang lain.

Manajemen organisasi harus memahami dan mengelola komponen yang memengaruhi motivasi kerja. Penelitian oleh Ramlall (2004) menunjukkan bahwa pengakuan, penghargaan, dan *feedback* yang terstruktur akan dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. Selain itu, dukungan dari lingkungan kerja yang baik yang didalamnya termasuk bagaimana hubungan antar interpersonal juga terjalin baik, mendapatkan kesempatan dalam pengembangan diri serta memperkuat adanya keterikatan karyawan pada perusahaan. Organisasi dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan dengan meningkatkan keterlibatan karyawan di tempat kerja melalui penciptaan kondisi yang sesuai. Bagaimana lingkungan kerja langsung seseorang memengaruhi dorongan intrinsik mereka merupakan komponen utama motivasi intrinsik. Budaya perusahaan yang kuat dapat menumbuhkan rasa memiliki dan keterlibatan di antara karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan dorongan mereka untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka (Schneider et al., 2019). Kemampuan manajer untuk memaksimalkan dan meningkatkan motivasi staf—dan, sebagai tambahan, kebahagiaan dan produktivitas kerja—bergantung pada kualitas lingkungan yang mereka ciptakan.

Menurut Gopalan et al., (2017) motivasi merupakan sebuah proses pembelajaran yang ada kaitannya secara mendalam. Motivasi termasuk bagaimana dasar dari cita-cita dan prestasi individu. Oleh sebab itu, motivasi merupakan bagian penting terutama pada bidang pendidikan, jika tidak ada motivasi dalam pendidikan ataupun pada aktifitas kehidupan sehari-hari seperti pekerjaan akan menjadi tak terkendali. Proses belajar merupakan proses seumur hidup yang tidak ada habisnya. Untuk terus mencapai motivasi yang tinggi sangatlah penting. Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong karyawan untuk menghadapi segala keadaan berat dan penuh tantangan. Motivasi itu sendiri adalah ruang lingkup yang sangat besar untuk dipenuhi.

2.1.3.1 Indikator Motivasi Kerja

Berdasarkan Sawitri et al., (2022), motivasi kerja memiliki indikator dapat mencakup beberapa aspek berikut:

- a. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merujuk pada kewajiban individu atau tim untuk menyelesaikan tugas dan memenuhi harapan yang ditetapkan. Ini mencakup komitmen terhadap pekerjaan, sikap proaktif dalam mengatasi masalah, dan pengambilan keputusan yang tepat.

b. Prestasi Kerja

Prestasi kerja mengukur hasil dan pencapaian individu atau tim dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Ini dapat berupa kuantitas *output*, kualitas pekerjaan, atau pencapaian tujuan tertentu.

c. Peluang Untuk Maju

Peluang untuk maju berkaitan dengan kesempatan yang tersedia bagi karyawan untuk mengembangkan karir dan meningkatkan keterampilan mereka. Ini mencakup program pelatihan, promosi, dan pengembangan profesional.

d. Pengakuan atas Kinerja

Pengakuan atas kinerja berkaitan dengan penghargaan dan dukungan yang diberikan kepada individu atau kelompok atas pencapaian dan kontribusi mereka. Ini dapat terwujud dalam bentuk pujian verbal, penghargaan resmi, atau motivasi lainnya.

e. Pekerjaan yang Menantang

Pekerjaan yang menantang menawarkan kesempatan menarik bagi karyawan untuk menghadapi tugas yang kompleks dan memerlukan pemikiran kritis, kreativitas, dan keterampilan *problem-solving*.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja di artikan sebagai keahlian kerja seorang pegawai dalam mendapatkan hasil terbaik. Kinerja juga didefinisikan sebagai rangkaian akan 3 hal berhubungan, yakni usaha, kemampuan, usaha, dan keunggulan eksternal keadaan. Keterampilan dasar yang didapat oleh seseorang ditempat kerja dapat berupa wawasan, keterampilan interpersonal dan teknis (Pratiwi et al., 2021). Kinerja organisasi meliputi mencakup bagaimana organisasi dikembangkan, merencanakan kompensasi, struktur organisasi, kebijakan, dan membuat SOP hal ini tentu akan

memengaruhi kinerja. Kinerja sering dikenal juga dengan prestasi atau hasil memiliki makna suatu hal yang telah di raih oleh karyawan.

Kasmir (2019) mengatakan kinerja bagian dari hasil kerja yang diperoleh dalam jangka waktu tertentu dengan menyelesaikan tugas serta melaksanakan tanggung jawab dengan baik. Sementara M. Afandi (2021) mengatakan kinerja sebagai kemauan karyawan atau sekelompok karyawan untuk mengoptimalkan aktifitas sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang menjadi harapan perusahaan. pandangan Kasmir (2019), ada 2 indikator yang biasa digunakan dalam mengukur kinerja, yang pertama kualitas (mutu), yang mengukur dengan menilai apa yang dihasilkan dari proses tertentu; yang kedua adalah kuantitas, yang menilai kinerja berdasarkan banyaknya yang mampu dihasilkan pegawai.

Kinerja karyawan menjadi refleksi dari interaksi diantara gaya kepemimpinan, motivasi, serta lingkungan kerja. Indikator produktivitas, yang mengukur output yang dihasilkan, menunjukkan sejauh mana karyawan mampu mencapai target. Kualitas kerja, yang mencakup akurasi dan ketelitian, adalah aspek penting dalam penilaian kinerja. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas mencerminkan disiplin dan manajemen waktu karyawan. Inisiatif dan kreativitas menjadi indikator penting dari kemampuan karyawan untuk berpikir kreatif dan mampu menghadirkan sebuah solusi inovatif. Terakhir, kerjasama tim yang baik menunjukkan bahwa anggota tim saling memotivasi dan kerjasama dalam meraih tujuan bersama, menciptakan suatu energi positif di dalam organisasi. Kinerja karyawan adalah hasil dari kombinasi antara peluang, kemampuan, dan usaha, yang diukur berdasarkan hasil kerja. Ini juga mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam menuntaskan pekerjaan dalam suatu periode, ada berbagai kemungkinan, karyawan akan membandingkan ukuran kerja dan target yang telah diatur (Ahmad et al., 2022).

2.1.4.1 Indikator Kinerja Karyawan

Berdasarkan P. Afandi (2018) mengungkapkan jika indikator kinerja karyawan

biasanya mencakup beberapa aspek, seperti:

- a. Kualitas

Kualitas merujuk pada seberapa baik suatu produk, layanan, atau proses memenuhi standar dan harapan yang ditetapkan. Indikator ini mencakup berbagai aspek, seperti keandalan, daya tahan, dan kepuasan pengguna. Kualitas tinggi produk atau layanan tidak hanya meningkatkan citra perusahaan, tetapi juga meningkatkan semangat loyalitas pelanggan dan frekuensi transaksi.

b. Kuantitas

Kuantitas menunjukkan jumlah output atau hasil yang dihasilkan dalam periode tertentu. Dalam konteks produksi atau layanan, kuantitas penting untuk memastikan bahwa target produksi tercapai dan permintaan pasar terpenuhi.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu berkaitan dengan kemampuan untuk menyelesaikan tugas, proyek, atau pengiriman produk sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Indikator ini sangat penting dalam menjaga kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan. Ketepatan waktu mencerminkan manajemen waktu yang baik, koordinasi antar tim, dan disiplin dalam penyelesaian tugas.

d. Efektivitas

Efektivitas didefinisikan sebagai kemampuan suatu tindakan atau proses untuk meraih tujuan yang ditetapkan. Ini mencakup alokasi sumber daya (waktu, usaha, dana) dengan tujuan mencapai hasil yang diharapkan. Sebuah aktivitas dianggap efektif ketika hasil yang sesuai dengan tujuan dan harapan organisasi.

e. Kemandirian

Kemandirian mencerminkan kemampuan individu atau tim untuk bekerja secara mandiri tanpa pengawasan langsung. Indikator ini penting untuk menilai tingkat kepercayaan, inisiatif, dan kemampuan pengambilan keputusan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Bagian yang menjelaskan paparan hasil pemikiran yang diperoleh dari penelitian-penelitian sebelumnya atau dari sekumpulan jurnal yang sudah dipublish oleh peneliti di berbagai lembaga penelitian. Oleh karena itu, hasil penelitian terdahulu bisa menjadi dasar acuan penelitian. Penelitian ini memiliki beberapa referensi dari penelitian-penelitian sebelumnya, antara lain:



Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian, Penulis dan Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pawirosumarto, S. (2017)	Penelitian ini mengkaji pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan di Parador Hotels and Resorts, Indonesia	SEM-PLS	Lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya kepemimpinan yang berdampak positif pada kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan bukan variabel mediasi. Temuan ini menegaskan pentingnya peran general manager dalam industri perhotelan.	Variabel yang diteliti meliputi gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja karyawan.	Tidak ada variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam penelitian yang akan dilakukan dan industri yang diteliti berbeda.
2.	Qomariah et al., (2020)	Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai BPKAD Bondowoso.	Partial Least Square (PLS).	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Meneliti variabel yang sama	Analisis data dan objek penelitian

3.	Ismail H.A (2023)	Mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan RS Ibnu Sina Makassar.	Metode sensus	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan. Kinerja optimal tercapai jika tujuan dan sasaran rumah sakit terpenuhi.	Meneliti variabel yang sama	Metode penelitian secara keseluruhan
4.	Maro dan Hermayanti (2022)	Penelitian ini mengkaji pengaruh etos kerja, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Alor Barat Daya	Penelitian kuantitatif menggunakan analisis regresi berganda	Hasil menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.	Meneliti variabel yang sama	Analisis data dan objek penelitian
5.	Astutiningtyas dkk (2021)	Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja karyawan BBTCLPP Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.	Data dianalisis menggunakan SPSS dan Smart PLS	Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non-fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, keduanya tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Lingkungan kerja non-fisik memengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja, sedangkan gaya kepemimpinan tidak.	Variabel yang diteliti meliputi gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja karyawan.	Variabel mediasi, analisis data, dan objek penelitian.

6.	Heriyanti (2021)	Penelitian ini mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan PT. NT Indonesia	Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis data menggunakan SPSS	Ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel yang diteliti meliputi gaya kepemimpinan , lingkungan kerja dan kinerja karyawan dan penelitian kuantitatif	Variabel lain yaitu stress kerja dan analisis data.
7.	Bowo (2023)	Penelitian ini menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia, lingkungan kerja, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan	Literatur Review	Hasil menunjukkan bahwa keempat faktor tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian maksimal untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.	Variabel yang diteliti meliputi gaya kepemimpinan , lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan dan penelitian kuantitatif	Analisis data

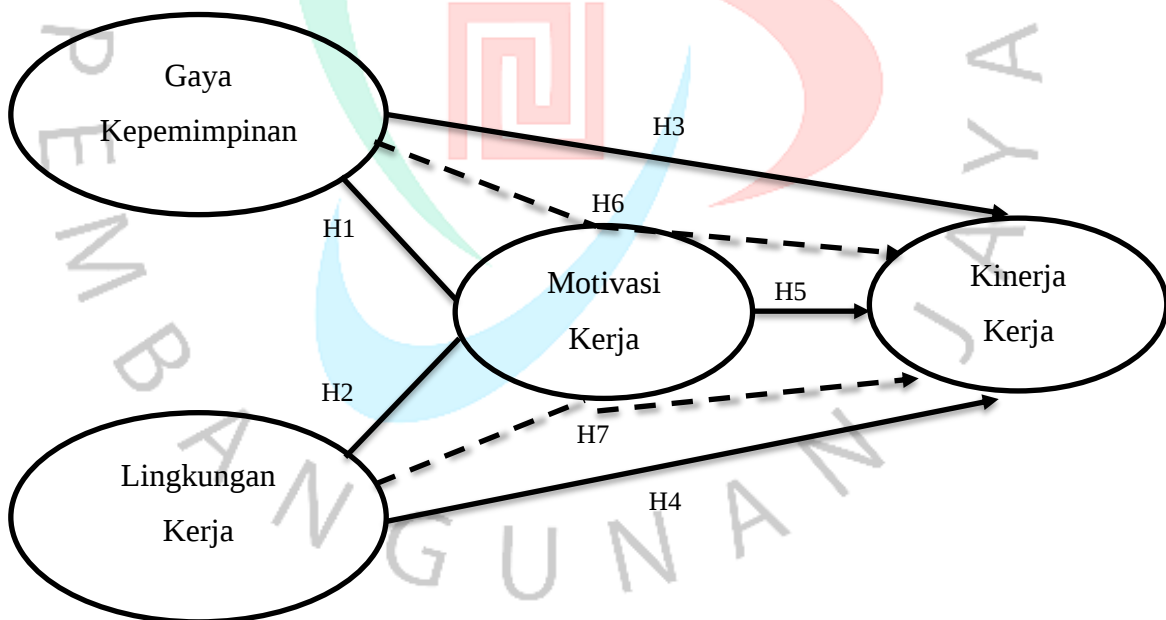
8.	Nuriyah dkk (2022)	Penelitian ini menganalisis pengaruh pengembangan karir, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Padang	Menggunakan metode <i>explanatory research</i> .	Hasil menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan, sementara lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.	Penelitian kuantitatif dengan variabel penelitian yaitu lingkungan kerja dan kinerja pegawai.	Analisis data dan objek penelitian.”
----	--------------------	---	--	---	---	--------------------------------------

Pemaparan penelitian terdahulu di atas merupakan bagian penting karena dapat digunakan sebagai rujukan dalam menyusun penelitian ini.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran sebagai bentuk penjelasan yang digambarkan secara sistematis mengenai arah penelitian. Hal ini juga berhubungan dengan penggambaran faktor yang berdampak pada kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki 3 jenis variabel yakni variabel independen yang mencakup Gaya Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2). Selanjutnya, Kinerja Karyawan (Y) dianggap sebagai variabel dependen, dengan Motivasi Kerja (Z) bertindak sebagai variabel perantara. Sebuah hubungan linier diwakili oleh garis kontinu antara dua variabel, sementara hubungan tidak langsung antara variabel X dan Y, yang melibatkan variabel Z, diilustrasikan oleh garis putus-putus. Tujuannya untuk memberikan penglihatan secara menyeluruh dan penyusunan skripsi menjadi lebih jelas dan terarah. Berikut ini model penelitian yang akan di uji:

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual



Dalam konteks persaingan global yang semakin intens, efisiensi karyawan telah menjadi elemen krusial untuk menjamin keberhasilan perusahaan. Jenis kepemimpinan dan konteks kerja adalah dua elemen yang memiliki pengaruh pada hasil yang diperoleh. Tujuan studi ini adalah untuk mempelajari bagaimana kedua variabel ini berinteraksi dan pengaruh timbal balik terhadap kinerja pekerja, dengan motivasi kerja menjadi variabel mediator. Kinerja karyawan mencerminkan

keandalan, keterampilan, dan hasil individu dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Kinerja ini juga dapat ditinjau melalui pencapaian target seperti produktivitas, kualitas layanan, dan engagement team

Gaya kepemimpinan mengacu pada metode yang dilakukan seorang pemimpin dalam memotivasi serta memberikan arahan timnya. Penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif bisa mendorong meningkatnya kepercayaan diri dan komitmen. Seorang pemimpin yang mendorong dan mendelegasikan tanggung jawab kepada karyawan mampu menghasilkan lingkungan kinerja yang menyenangkan dan menyokong, yang dapat meningkatkan kinerja karyawan pada akhirnya.

Lingkungan profesional mencakup seluruh parameter fisik dan psikologis yang ada dalam konteks pekerjaan, yang dapat berpengaruh terhadap kesejahteraan dan efisiensi karyawan. Kerangka kerja yang berkualitas dapat memiliki pengaruh signifikan terkait dengan jenis kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan kinerja mereka. Gaya manajemen, motivasi karyawan, dan kinerja pekerjaan saling terkait, dan penelitian ini bertujuan untuk membedah bagaimana lingkungan profesional memengaruhi hubungan ini. Ketika orang bersemangat dengan apa yang mereka lakukan untuk mencari nafkah, hal itu terlihat dalam pekerjaan mereka. Motivasi yang tinggi sering kali berkorelasi dengan peningkatan produktivitas dan kinerja. Studi ini akan meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan bagaimana hal itu dapat mendukung lingkungan profesional yang kondusif untuk kinerja optimal karyawan.

2.4 Hipotesis Penelitian Tentang Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi seorang manajer dapat memiliki pengaruh yang menentukan pada pencapaian atau kegagalan tujuan perusahaan. Berdasarkan Bukit et al. (2017), kepemimpinan ialah metode yang digunakan oleh manajer untuk membuat karyawan melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam hal kepemimpinan, penting untuk mempertimbangkan elemen-elemen seperti kemampuan untuk mengambil keputusan, memotivasi, berkomunikasi, mengawasi bawahan, dan mengelola emosi. Kepemimpinan yang efektif dibutuhkan untuk

mencapai kinerja karyawan yang optimal, di mana pemimpin harus mampu memberikan instruksi yang jelas terkait tugas dan tanggung jawab kepada karyawannya. Hal ini satu visi dengan penelitian dari Atsilah et al., (2019), Harahap et al., (2023), Adriyanti et al (2023), Febriansyah (2020), dan Sri Andar et al., (2022), mendapatkan hasil bahwa adanya dampak gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan.

H1: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

2.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan profesional adalah faktor krusial yang bisa menambah kualitas kinerja (Ahmad et al., 2022). Lingkungan profesional mencakup berbagai parameter termasuk kondisi material, budaya perusahaan, interaksi antar karyawan, dan arahan manajerial. Ketika konteks profesionalnya mendukung dan mendorong, para karyawan cenderung merasakan kesejahteraan dan motivasi yang lebih besar dalam pekerjaan mereka. Lingkungan profesional yang teratur, peralatan yang tepat, dan suasana yang mendukung dapat membantu karyawan menjadi lebih fokus dan lebih produktif. Namun, lingkungan profesional yang tidak mendukung, seperti suasana yang tidak harmonis atau peralatan yang tidak memadai, dapat menyebabkan penurunan semangat dan efisiensi.

Selain itu, konteks profesional juga pengaruh pada interaksi antara anggota staf. Hubungan antara karyawan didefinisikan sebagai interaksi harmonis antara anggota staf, dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi dengan berkolaborasi secara efektif dalam menyelesaikan misi yang telah dipercayakan kepada mereka (Ahmad et al., 2022). Hubungan interpersonal yang berkualitas antara anggota tim dan dukungan hierarkis dapat mendorong munculnya lingkungan kerja kolaboratif, yang mendukung perkembangan karyawan dan keterlibatan mereka dalam kontribusi kolektif. Secara umum, kinerja tim dapat meningkat jika ada personel yang dapat bekerja sama dengan baik karena mereka cenderung memberikan ide-ide kreatif dan bertukar informasi. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan mencapai tujuan organisasi, penting untuk menciptakan tempat kerja yang ramah, inklusif, dan mendukung komunikasi yang baik. Sebagaimana studi yang dilaksanakan oleh Sri Andar et al., (2022), Febriansyah (2020), Harahap et al.

(2023), Ahmad et al (2022a), mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

H2: Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

2.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Untuk mencapai tujuan tertentu, gaya kepemimpinan menggabungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu (Riana et al., 2022). Jenis kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi interaksi antara karyawan, serta persepsi mereka terhadap dukungan dan pengakuan dalam pekerjaan mereka. Seorang pemimpin yang menunjukkan empati dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan mampu membangun hubungan yang kuat, yang pengaruh yang positif pada peningkatan motivasi kerja. Ketika anggota staf merasa didengarkan dan didukung, mereka umumnya menunjukkan tingkat komitmen dan motivasi yang lebih tinggi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian, model kepemimpinan memainkan peran penting untuk membentuk motivasi kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja serta keberhasilan organisasi.

Pemimpin dapat mendorong dan memobilisasi potensi yang dimiliki oleh bawahannya dalam menjalin Kerjasama dan meningkatkan produktifitas, sehingga tujuan yang ada bisa tercapai. Perusahaan tentu akan mengharapkan semua karyawan yang dapat memiliki keterampilan, namun yang terpenting ialah bagaimana kemauan mereka dalam bekerja keras mencapai hasil kerja yang memuaskan Arifuddin et al., (2023). Studi yang dilaksanakan oleh Efendi et al. (2021) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan yang memiliki efek langsung dan menguntungkan terhadap motivasi karyawan di tempat kerja.

H3: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja

2.4.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan kerja dikatakan sebagai suatu wilayah atau Lokasi yang didiami kelompok kerja, di mana berbagai sarana dan prasarana tersedia yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan yang sejalan dengan visi dan misinya (Purnama et al., 2020). Organisasi yang mendorong inovasi, memberi penghargaan kepada

karyawan atas prestasi mereka, dan menyediakan kesempatan untuk pengembangan diri akan menambah motivasi karyawan.

Saat karyawan merasa jika mereka mendapatkan peluang untuk berkembang dan belajar, mereka cenderung lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas. Menurut Nurrika Oktariyanti et al., (Wibowo et al., 2025) Lingkungan kerja dapat disimpulkan juga sebagai komponen penting dalam diri karyawan terlebih pengaruhnya akan proses menyelesaikan pekerjaannya. Ruang kerja yang nyaman, bersih, dan terorganisir dapat menciptakan suasana yang mendukung konsentrasi dan produktivitas. Karyawan akan lebih termotivasi saat mereka sehat dan bahagia, yang sebagian dicapai dengan pencahayaan yang memadai, sirkulasi udara yang baik, dan peralatan yang tepat. Menurut penelitian Sugito Efendi (2021), faktor-faktor di tempat kerja memengaruhi perkembangan motivasi intrinsik.

H4: Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja

2.4.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi akan menjadi lebih berusaha keras, menunjukkan ketekunan, dan berkomitmen terhadap tugas yang diberikan. Hal ini berkontribusi pada pencapaian hasil kerja yang lebih baik, karena motivasi berfungsi sebagai penggerak utama bagi individu untuk menggapai target. Selain itu, Karyawan yang menikmati dengan pekerjaan mereka, berkat lingkungan kerja yang mendukung, akan menunjukkan produktivitas yang meningkat dan ketahanan yang lebih besar terhadap tekanan. Motivasi, sebagai proses psikologis, adalah hasil dari interaksi dua kategori faktor: faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor intrinsik mencakup karakteristik internal seseorang seperti halnya kepribadiannya, sikapnya, pengalamannya, pendidikannya, serta harapan dan aspirasi yang diarahkan ke masa depan. Sebaliknya, faktor ekstrinsik berasal dari pengaruh eksternal, seperti pengaruh dari pemimpin, rekan kerja, atau faktor lain yang sangat kompleks. Meskipun berbeda, kedua faktor ini bersifat intrinsik dan ekstrinsik muncul sebagai respons terhadap stimulus yang ada. (Inna Nisawati Mardiani et al., 2022) Di sisi lain, motivasi juga mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dan berinovasi dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang

termotivasi lebih cenderung mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas dan memberikan solusi kreatif.

Lingkungan kerja yang positif, yang menciptakan budaya penghargaan dan komunikasi terbuka, dapat semakin meningkatkan motivasi dan, pada gilirannya, memperkuat kinerja karyawan. Dengan demikian, organisasi yang memahami dan mengelola unsur yang berpengaruh pada motivasi kerja akan mampu mendapatkan kinerja karyawan lebih tinggi dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Mengingat bahwa sumber daya manusia merupakan keuntungan bagi sebuah perusahaan, karyawan yang memiliki keterampilan tinggi yang memenuhi persyaratan organisasi memiliki pentingnya yang besar. Selain itu, motivasi kerja dan keahlian karyawan dalam mengimplementasikan budaya perusahaan pada aktivitas kerja mereka juga berperan signifikan dalam mencapai kinerja yang optimal (Al Syadam Febriansyah, 2020). Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan menurut penelitian (Kusuma, 2019), Tarigan et al. (2018), dan Putri et al. (2023).

H5: Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

2.4.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*

Motivasi di tempat kerja memperkuat dampak kepemimpinan terhadap produktivitas. Oleh karena itu, untuk meningkatkan dampak kepemimpinan terhadap kinerja, penting untuk memasukkan variabel mediator, khususnya motivasi kerja, sebagai hasil dari sifat saling melengkapi dari kedua faktor ini. Pernyataan ini berdasarkan hasil penyebaran angket dan tanggapan. pada item pernyataan yang menjelaskan jika kepemimpinan berpengaruh pada kinerja melalui variabel *intervening* motivasi kerja (Ariyanti, 2024)

Selain itu, berdasarkan penelitian oleh Sugito Efendi (2021) menyatakan kinerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan secara tidak langsung. karyawan dengan memengaruhi motivasi mereka. Dengan cara ini, para pemimpin yang kompeten dapat memanfaatkan gaya kepemimpinan mereka untuk meningkatkan motivasi di tempat kerja, yang pada gilirannya berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Memahami hubungan ini penting bagi organisasi, karena strategi

kepemimpinan yang sesuai bisa mendorong motivasi dan kinerja tim secara keseluruhan, membantu mencapai tujuan perusahaan dengan lebih efektif.

H6: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*

2.4.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*

Menurut Nurrika Oktariyanti et al. (Wibowo et al., 2025) pengaruh positif dari motivasi mendorong lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pekerja cenderung lebih bersemangat untuk mengerahkan upaya terbaik mereka saat berada di lingkungan kerja yang mendukung dan memberi semangat. Pekerja yang termotivasi cenderung tumbuh di lingkungan kerja yang ramah, mendukung, dan kooperatif untuk mencapai tujuan mereka dengan sukses besar. Selain itu, menurut Sugito Efendi (2021), elemen-elemen di lingkungan kerja memiliki dampak tidak langsung terhadap produktivitas melalui motivasi yang dirasakan pekerja saat melakukan pekerjaannya. Saat lingkungan kerja kondusif, karyawan lebih mungkin untuk merasa termotivasi dan bersemangat untuk menyelesaikan tanggung jawab mereka.

H7: Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*