

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sidik dan Sumardin (2023), kinerja karyawan adalah bagaimana mereka menjalankan tugas yang diberikan oleh Perusahaan sesuai kemampuan, tanggung jawab, dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Kinerja mencerminkan kontribusi nyata seorang karyawan dalam membantu organisasi mencapai tujuannya melalui hasil kerja yang dapat diukur. Riza dan Mutiarni (2022) menambahkan bahwa kinerja juga mencerminkan perwujudan dari kemampuan, keterampilan, serta motivasi seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawab kerjanya. Penilaian terhadap kinerja biasanya mencakup beberapa indikator, seperti mutu hasil kerja, jumlah output, ketepatan waktu penyelesaian, serta perilaku kerja saat menjalankan tugas (Khaeruman & Hartoko, 2021). Jika karyawan mampu menunjukkan kinerja yang tinggi, hal tersebut akan tercermin dalam peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja, yang secara tidak langsung turut mendorong produktivitas perusahaan (Widodo & Yandi, 2022). Oleh karena itu, evaluasi kinerja yang dilakukan secara rutin menjadi hal penting untuk memastikan bahwa aktivitas karyawan tetap sejalan dengan tujuan strategis organisasi.

1. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Hartono dan Rahadi (2021), indikator kinerja karyawan digunakan sebagai acuan dalam menilai keberhasilan individu dalam tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Indikator tersebut berperan penting dalam proses penilaian kinerja, karena menjadi pedoman untuk memastikan bahwa output pekerjaan yang dihasilkan telah memenuhi standar dan ekspektasi perusahaan. Beberapa indikator utama yang umum digunakan dalam mengukur kinerja karyawan meliputi:

a. Kuantitas Kerja

Menggambarkan volume atau jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Semakin banyak hasil kerja yang dicapai dalam

waktu yang tersedia, menunjukkan efisiensi kerja yang tinggi (Arif et al., 2020).

b. Kualitas Kerja

Mengacu pada tingkat ketelitian, keakuratan, dan kerapian dari pekerjaan yang diselesaikan. Hasil kerja yang berkualitas menunjukkan pemahaman dan penguasaan terhadap pekerjaan (Hendra, 2020).

c. Ketepatan Waktu

Menilai kinerja melalui pengukuran ketepatan dalam menjalankan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan adalah salah satu indikator yang penting. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu memperlihatkan kemampuan mereka dalam mengelola waktu dengan baik (Kurniawan & Fitriyani, 2021).

d. Inisiatif dan Tanggung Jawab

Mencerminkan sejauh mana karyawan mampu mengambil keputusan, memulai tindakan tanpa harus diperintah, serta menunjukkan tanggung jawab atas tugas yang diemban (Winaya & Nasution, 2023).

e. Kerjasama dan Sikap Kerja

Menggambarkan kemampuan karyawan dalam berkolaborasi dengan rekan kerja, membina komunikasi yang efektif, serta menjaga sikap yang profesional di lingkungan kerja (Priska et al., 2020).

f. Disiplin dan Kehadiran

Menunjukkan kepatuhan terhadap aturan perusahaan, termasuk kedisiplinan waktu dalam masuk kerja dan mematuhi jam kerja.

Indikator-indikator ini menjadi acuan penting dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan karier, pemberian penghargaan, promosi jabatan, hingga pelatihan dan pengembangan karyawan. Melalui pengukuran yang sistematis, perusahaan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Haryadi et al. (2022), kinerja karyawan tidak terbentuk secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh berbagai

faktor yang saling berinteraksi. Faktor-faktor ini berperan penting dalam meningkatkan maupun menurunkan produktivitas dan efektivitas individu dalam menyelesaikan tugasnya (Haryadi et al., 2022). Adapun beberapa faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan antara lain:

a. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan sangat memengaruhi motivasi, kedisiplinan, dan loyalitas karyawan. Pemimpin yang mampu memberi arahan dengan jelas, mendukung, dan terbuka terhadap komunikasi dua arah akan menciptakan lingkungan kerja yang efektif bagi penambahan kinerja (Nasution et al., 2020).

b. Kompensasi

Kompensasi, baik yang berupa uang (gaji, tunjangan, bonus) maupun yang tidak berupa uang (penghargaan, pengakuan, fasilitas), berfungsi sebagai salah satu pendorong utama bagi para pegawai. Imbalan yang adil dan sesuai dengan tanggung jawab kerja dapat meningkatkan semangat dan kesetiaan pegawai (Ratnasari et al., 2020).

c. Lingkungan Kerja

Sebuah lingkungan kerja yang mendukung dan aman akan meningkatkan kinerja karyawan. Di sisi lain, lingkungan yang tidak baik bisa menyebabkan stres, tekanan, dan menurunkan hasil kerja (Tutu et al., 2022).

d. Kemampuan dan Keterampilan

Kinerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan teknis dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Semakin besar tingkat kompetensi yang dimiliki, semakin baik pula hasil kerja yang dapat dicapai (Pramudya et al., 2023).

e. Motivasi

Motivasi internal dan eksternal menjadi dorongan utama dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan dedikasi, kreativitas, dan ketekunan dalam bekerja (Setyorini & Noviandari, 2022).

f. **Kepuasan Kerja**

Tingkat kepuasan yang dirasakan terhadap pekerjaan, rekan kerja, atasan, dan organisasi secara keseluruhan turut memengaruhi komitmen dan performa karyawan (Syafitri et al., 2023).

Ketiga faktor tersebut memiliki keterkaitan satu sama lain dan secara bersamaan dapat memengaruhi kualitas kinerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan perlu mempertimbangkan seluruh elemen yang berkontribusi terhadap kinerja agar dapat membangun sistem pengelolaan sumber daya manusia yang optimal dan berkesinambungan.

2.1.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Ferdi et al., (2024), gaya kepemimpinan adalah metode atau pendekatan yang seorang pemimpin terapkan untuk memengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan memotivasi anggota timnya demi mencapai tujuan organisasi (Ferdinand et al., 2024). Setiap pemimpin memiliki cara yang unik dalam berinteraksi dengan karyawan, yang mencerminkan nilai-nilai, karakter, dan strategi manajerial mereka (Pramudya et al., 2023). Gaya kepemimpinan juga mencerminkan bagaimana seorang pemimpin memberikan instruksi, menyampaikan umpan balik, mengambil keputusan, serta menciptakan suasana kerja. Efektivitas suatu gaya kepemimpinan sangat bergantung pada situasi organisasi, karakteristik bawahan, dan tantangan yang dihadapi perusahaan (Nurhaeda, 2020). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat sangat penting karena secara langsung berdampak pada motivasi, kepuasan kerja, loyalitas, serta kinerja karyawan (Zainuddin & Darman, 2020). Oleh sebab itu, pemahaman yang baik terhadap gaya kepemimpinan menjadi dasar penting dalam menciptakan iklim kerja yang sehat dan produktif.

1. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Dalam praktik manajerial, terdapat berbagai jenis gaya kepemimpinan yang digunakan oleh para pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia. Dalam penelitian yang dikutip dari Jaya et al. (2020), masing-masing gaya memiliki karakteristik tersendiri yang dapat memengaruhi efektivitas kerja

karyawan, tergantung pada situasi dan kondisi organisasi (Jaya et al., 2020). Secara umum, beberapa jenis gaya kepemimpinan yang sering dijumpai antara lain:

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter (Autokratis)

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh keputusan yang dibuat sepenuhnya oleh pemimpin. Pemimpin dengan tipe ini cenderung memberikan arahan yang jelas dan mengharapkan bawahannya untuk mengikuti tanpa banyak melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan (Rahmadani et al., 2025).

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis (Partisipatif)

Pemimpin yang menerapkan gaya ini melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah menjadi ciri utama, di mana pemimpin bersikap terbuka terhadap masukan dan ide-ide dari karyawan untuk meningkatkan efektivitas kerja tim (Nugroho & Fahmi, 2022).

c. Gaya Kepemimpinan Laissez-faire (Bebas)

Pada gaya ini, pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahan untuk mengelola tugasnya sendiri. Karyawan dipercaya untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan mereka, sementara pemimpin hanya memberikan arahan secara umum (Abidin & Falah, 2022).

d. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional berfokus pada upaya menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui visi yang kuat, semangat kerja tinggi, dan perubahan positif dalam organisasi. Gaya ini seringkali mampu mendorong inovasi dan pencapaian kinerja yang lebih tinggi (Purba, 2023).

e. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya ini menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan karyawan, di mana karyawan diberikan imbalan atas kinerja tertentu. Pemimpin transaksional fokus pada pencapaian target jangka pendek dan pemberian penghargaan atau hukuman sesuai hasil kerja (Purba & Sinaga, 2023).

f. **Gaya Kepemimpinan Karismatik**

Gaya ini menonjolkan kepribadian kuat dan daya tarik pribadi dari pemimpin yang mampu memengaruhi dan menggerakkan bawahan dengan kekuatan visi dan kepercayaannya (Handoyo et al., 2021).

Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, karakteristik bawahan, serta tantangan yang sedang dihadapi. Kombinasi atau fleksibilitas dalam penggunaan gaya kepemimpinan juga menjadi kunci dalam membangun hubungan kerja yang efektif dan produktif.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Fenny dan Setyawan (2024), gaya kepemimpinan memiliki peranan penting dalam mempengaruhi sikap, semangat kerja, serta pencapaian para karyawan. Pemimpin yang bisa menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan keterikatan karyawan, dan mendorong pencapaian tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan transformasional, misalnya, biasanya meningkatkan kerjasama dan tanggung jawab karyawan terhadap tugas masing-masing (Iano et al. , 2025). Di sisi lain, pendekatan kepemimpinan yang otoriter dan menekan dapat menyebabkan stres psikologis, mengurangi motivasi, serta berdampak buruk pada kinerja (Efendi & Hardiyanto, 2021).

Pemimpin juga berfungsi sebagai teladan dalam suatu organisasi. Tindakan dan keputusan seorang pemimpin sering menjadi contoh bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Sikap yang menunjukkan keteladanan, keadilan, serta konsistensi dapat membangun lingkungan kerja yang sehat dan harmonis, yang juga meningkatkan kinerja baik secara individu maupun tim (Wulandari & Sari, 2023). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor penting untuk mencapai tujuan organisasi dengan memaksimalkan potensi sumber daya manusia. Pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakteristik karyawan dan

dinamika organisasi memiliki peluang besar untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

2.1.3 Pengertian Kompensasi

Dalam kajian yang disampaikan oleh Widodo & Yandi (2022), dijelaskan bahwa kompensasi adalah penghargaan yang diberikan oleh sebuah organisasi kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Penghargaan ini bisa berbentuk uang atau hal-hal lainnya, yang bertujuan untuk mendorong, menjaga, dan meningkatkan kinerja karyawan (Widodo dan Yandi, 2022). Secara umum, kompensasi menunjukkan hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan, di mana karyawan menyumbangkan waktu, tenaga, dan keahlian mereka, sementara perusahaan memberikan penghargaan berupa gaji, tunjangan, insentif, dan fasilitas lainnya (Azhar et al. , 2020). Kompensasi merupakan salah satu elemen krusial dalam manajemen sumber daya manusia karena memiliki dampak langsung pada kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan.

Kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih optimal. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi dapat memicu turunnya motivasi kerja, meningkatnya turnover, hingga menurunnya kinerja secara keseluruhan (Agustin & Permatasari, 2020). Dengan demikian, sistem kompensasi yang dirancang secara strategis tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan, tetapi juga sebagai instrumen untuk mencapai keunggulan organisasi melalui peningkatan kinerja individu dan tim.

1. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Nuruzzaman et al. (2021), kompensasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis berdasarkan bentuk dan tujuannya (Nuruzzaman et al., 2021). Secara umum, kompensasi terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial:

a. Kompensasi Finansial Langsung

Merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang secara langsung kepada karyawan sebagai upah atas pekerjaan yang telah dikerjakan (Ikbal et al., 2021). Contohnya antara lain:

- 1) Gaji pokok
- 2) Upah lembur
- 3) Bonus kinerja
- 4) Insentif dan komisi

b. Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Jenis kompensasi ini mencakup berbagai bentuk tunjangan yang tidak diberikan secara langsung dalam bentuk uang, tetapi tetap memiliki nilai ekonomi bagi karyawan (Puspitasari & Dahlia, 2020). Contohnya:

- 1) Tunjangan kesehatan dan asuransi
- 2) Tunjangan makan dan transportasi
- 3) Program pensiun atau jaminan hari tua
- 4) Fasilitas tempat tinggal atau kendaraan dinas

c. Kompensasi Non-Finansial

Kompensasi ini tidak berbentuk uang tetapi bersifat psikologis dan emosional, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan (Qhoiyro et al., 2023). Contohnya:

- 1) Pengakuan dan penghargaan atas prestasi
- 2) Kesempatan pengembangan karier
- 3) Lingkungan kerja yang mendukung

d. Fleksibilitas waktu kerja dan keseimbangan kerja-hidup

Setiap jenis kompensasi memiliki fungsi dan keuntungan yang berbeda dalam mendorong semangat dan hasil kerja karyawan. Karena itu, penting bagi perusahaan untuk merancang rencana insentif yang adil dan selaras dengan keinginan karyawan serta sasaran perusahaan.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi adalah faktor kunci yang mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Menurut

Pratama dan Armanu (2022), jika sistem kompensasi dirancang dengan adil dan kompetitif, hal ini dapat mendorong karyawan untuk memberikan kinerja maksimal, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat kesetiaan terhadap perusahaan.

Kompensasi yang diberikan dengan tepat akan menciptakan rasa penghargaan dan keadilan dalam diri karyawan atas kontribusi yang telah mereka berikan. Hal ini berdampak pada meningkatnya semangat kerja, dedikasi, dan tanggung jawab terhadap tugas yang dijalankan (Khaq et al., 2022). Sebaliknya, kompensasi yang tidak sesuai dapat menghilangkan motivasi, memicu ketidakpuasan, dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap kualitas kinerja (Fakhri et al., 2020). Terdapat beberapa aspek kompensasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, antara lain:

a. Kesesuaian kompensasi dengan beban kerja

Karyawan cenderung bekerja lebih baik jika mereka merasa kompensasi yang diterima setimpal dengan tanggung jawab dan beban pekerjaan (Pragiwani et al., 2020).

b. Ketepatan waktu pembayaran kompensasi

Pembayaran yang tepat waktu mencerminkan profesionalitas dan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan (Mon & Mulyadi, 2021).

c. Kompetitif dibandingkan standar industri

Kompensasi yang bersaing akan membuat karyawan merasa dihargai dan menurunkan kemungkinan turnover (Sholeh et al., 2024).

d. Ketersediaan tunjangan dan insentif

Tunjangan tambahan dan sistem insentif mendorong karyawan untuk mencapai target yang ditetapkan (Asih, 2021).

Dengan demikian, kompensasi yang dirancang dan dikelola secara efektif tidak hanya menjadi alat untuk memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan, tetapi juga menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja secara keseluruhan di dalam organisasi.

2.1.4 Pengertian Lingkungan Kerja

Dalam penelitian yang dikutip dari Arifin & Mardikaningsih (2022), kondisi kerja berhubungan dengan keadaan fisik serta psikologis yang terdapat di lokasi kerja yang dapat memengaruhi cara karyawan menjalankan pekerjaan dan berinteraksi satu sama lain (Arifin & Mardikaningsih, 2022). Kondisi kerja mencakup tidak hanya elemen-elemen fisik, seperti sarana, penerangan, dan kebersihan, tetapi juga elemen psikologis, seperti hubungan antara kolega, bantuan sosial, serta budaya organisasi yang terdapat di perusahaan (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Secara garis besar, kondisi kerja dapat dibagi menjadi dua kategori utama:

1. Lingkungan Fisik

Hal-hal seperti kebersihan, pencahayaan, suhu, ventilasi, serta keamanan. Lingkungan fisik yang baik dapat meningkatkan rasa nyaman dan kesehatan para karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan kinerja mereka (Madjidi et al., 2022).

2. Lingkungan Psikologis

Berkaitan dengan aspek hubungan interpersonal di tempat kerja, termasuk komunikasi antar karyawan, dukungan dari atasan, kepemimpinan, serta budaya organisasi. Lingkungan psikologis yang mendukung mampu memotivasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan (Lestari et al., 2020).

Sebuah suasana kerja yang baik akan menciptakan kenyamanan bagi para karyawan, serta berperan penting dalam membantu organisasi mencapai tujuannya. Ketika tempat kerja mendukung pertumbuhan karyawan, baik dari segi fisik atau mental, karyawan akan lebih merasa puas dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

1. Dimensi Lingkungan Kerja

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rahayu & Rushadiyati (2021), lingkungan kerja memiliki beberapa dimensi yang saling berkaitan dan memengaruhi kenyamanan serta produktivitas karyawan. Dimensi-dimensi ini dapat dikategorikan dalam dua aspek utama, yaitu dimensi fisik dan dimensi

psikologis (Rahayu & Rushadiyati, 2021). Setiap dimensi memainkan peran yang penting dalam menghasilkan suasana yang mendukung kinerja dan kesejahteraan karyawan. Berikut adalah penjelasan mengenai dimensi-dimensi lingkungan kerja:

a. Dimensi Fisik

Dimensi fisik lingkungan kerja berkaitan dengan kondisi fisik tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan dan keselamatan karyawan (Norawati et al., 2021). Beberapa komponen utama dari dimensi fisik ini antara lain:

1) Desain Ruang Kerja

Desain ruang kerja yang terbuka atau tertutup, penataan meja dan kursi, serta pemisahan antara ruang pribadi dan ruang bersama.

2) Pencahayaan

Pencahayaan yang cukup dan tepat sangat penting untuk kenyamanan visual karyawan. Pencahayaan yang baik dapat mengurangi stres mata dan meningkatkan konsentrasi (Lubis, 2020).

3) Suhu dan Ventilasi

Suhu yang menyenangkan dan sirkulasi udara yang baik sangat diperlukan untuk kenyamanan fisik pekerja. Lingkungan yang panas sekali atau dingin sekali dapat mengganggu produktivitas (Almeyda & Gulo, 2022).

4) Kebersihan dan Keamanan

Kondisi kebersihan yang baik dan keamanan yang terjamin di tempat kerja sangat memengaruhi kesehatan karyawan. Ruangan yang kotor atau tidak terawat dapat meningkatkan stres dan menurunkan produktivitas (Rijasawitri & Suana, 2020).

5) Peralatan dan Fasilitas

Ketersediaan peralatan yang memadai dan fasilitas pendukung, seperti ruang istirahat atau area makan, dapat mendukung kenyamanan dan efektivitas kerja (Kurnianto & Kharisudin, 2022).

b. Dimensi Psikologis

Dimensi psikologis lingkungan kerja berhubungan dengan aspek interpersonal dan emosional yang ada dalam organisasi. Beberapa faktor utama dalam dimensi psikologis ini adalah:

1) Hubungan Antar Karyawan

Kualitas hubungan antar sesama karyawan memengaruhi suasana kerja. Lingkungan yang mendukung komunikasi yang terbuka, kerja sama tim, dan saling menghargai dapat meningkatkan rasa nyaman dan kepuasan kerja (Surijadi & Musa, 2020).

2) Dukungan Sosial

Dukungan yang diberikan oleh rekan kerja dan atasan dapat memengaruhi kesejahteraan emosional karyawan. Ketika karyawan merasa didukung, mereka lebih cenderung untuk menunjukkan komitmen dan loyalitas terhadap perusahaan (Kumbadewi et al., 2021).

3) Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di tempat kerja memengaruhi suasana psikologis di dalam tim. Kepemimpinan yang mendukung, terbuka, dan adil dapat menciptakan rasa aman dan motivasi di kalangan karyawan (Hulu et al., 2022).

4) Budaya Organisasi

Budaya yang terbentuk dalam organisasi berpengaruh terhadap cara karyawan berinteraksi dan menjalankan tugas mereka. Budaya yang inklusif, inovatif, dan komunikatif dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja (Mardikaningsih et al., 2022).

5) Stres Kerja

Faktor stres yang berasal dari tekanan kerja, beban yang terlalu berat, atau konflik antar rekan kerja dapat berdampak negatif pada kesehatan mental karyawan, yang pada gilirannya mengurangi kinerja mereka (Warongan et al., 2022).

c. Dimensi Sosial dan Komunikasi

1) Komunikasi Internal

Salah satu hal penting untuk menjalankan operasi dengan baik adalah komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, serta di antara rekan-rekan kerja. Dengan adanya komunikasi yang jelas dan terbuka, karyawan akan lebih mudah memahami tujuan perusahaan dan peran mereka (Saputra et al., 2023).

2) Perasaan Termasuk (Inclusion)

Lingkungan yang inklusif, yaitu setiap karyawan merasa dihargai dan diberi kesempatan yang sama, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi ketegangan (Thalibana, 2022).

d. Dimensi Keberagaman

Keberagaman dan Inklusi: Keberagaman dalam hal budaya, latar belakang, dan perspektif dapat memperkaya lingkungan kerja. Keberagaman yang dikelola dengan baik akan mendorong kreativitas dan inovasi, sementara ketidakadilan atau diskriminasi dapat menurunkan moral dan produktivitas (Wangi et al., 2020).

Dimensi-dimensi lingkungan kerja ini saling berhubungan dan harus diperhatikan secara holistik oleh perusahaan untuk menghasilkan tempat kerja yang kondusif, aman, dan menyenangkan bagi para karyawan. Lingkungan yang sehat baik fisik maupun psikologis akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan optimal, yang kedepannya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hermawan (2024), lingkungan kerja memiliki pengaruh besar pada performa karyawan, baik dari segi fisik, mental, maupun sosial. Suasana kerja yang mendukung dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan, sedangkan suasana yang tidak nyaman dapat menurunkan motivasi, menambah stres, serta berpengaruh pada kesehatan mental dan fisik karyawan (Hermawan, 2024). Berikut ini adalah penjelasan tentang bagaimana berbagai elemen lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja para karyawan:

a. Lingkungan Fisik dan Kinerja Karyawan

Lingkungan fisik yang baik dapat menghasilkan kenyamanan dan efisiensi kerja karyawan. Beberapa faktor fisik yang memengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1) Pencahayaan yang Memadai

Pencahayaan yang baik membantu karyawan untuk fokus pada tugas-tugas mereka, mengurangi kelelahan mata, dan meningkatkan konsentrasi. Ruang yang gelap atau terlalu terang dapat menyebabkan ketidaknyamanan dan mempengaruhi kualitas kerja (Nurhandayani, 2022).

2) Suhu dan Ventilasi

Kondisi suhu ruang kerja yang ideal serta sirkulasi udara yang memadai berperan penting dalam menjaga kenyamanan fisik karyawan. Ketidaksesuaian suhu, baik terlalu panas maupun terlalu dingin, dapat mengganggu fokus dan berdampak negatif pada produktivitas kerja (Ayunasrah et al., 2022).

3) Kebersihan dan Keamanan

Lingkungan kerja yang bersih dan aman menciptakan rasa nyaman bagi karyawan. Lingkungan yang kotor atau tidak terorganisir dapat menyebabkan gangguan dan stres, sehingga memengaruhi kinerja (Heruwanto et al., 2020).

b. Lingkungan Psikologis dan Kinerja Karyawan

Lingkungan psikologis, yang berkaitan dengan suasana emosional dan hubungan antar karyawan, memiliki dampak besar terhadap semangat kerja dan kinerja (Sihaloho & Siregar, 2020). Beberapa elemen dalam dimensi psikologis ini yang memengaruhi kinerja karyawan adalah:

1) Hubungan Sosial yang Positif

Hubungan yang baik antara rekan kerja dan antara karyawan dengan atasan dapat menciptakan rasa aman, percaya diri, dan motivasi. Lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi akan mendorong peningkatan kinerja (Ajmal, 2021).

2) Dukungan Sosial

Dukungan yang diberikan oleh rekan kerja atau atasan sangat mempengaruhi kesejahteraan emosional karyawan. Ketika karyawan merasa didukung, baik secara pribadi maupun profesional, mereka lebih cenderung bekerja dengan lebih maksimal (Dewi & Trihudiyatmanto, 2020).

3) Kepemimpinan yang Mendukung

Gaya kepemimpinan yang mendukung, terbuka, dan adil menciptakan lingkungan yang sehat secara psikologis. Kepemimpinan yang baik dapat menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan (Arifin & Mardikaningsih, 2022).

4) Pengelolaan Konflik

Lingkungan kerja yang mampu mengelola konflik dengan baik akan menciptakan suasana yang kondusif. Konflik yang tidak terkelola dengan baik dapat menciptakan ketegangan yang mempengaruhi fokus dan produktivitas karyawan (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

c. Dampak Lingkungan Kerja terhadap Stres dan Burnout

Stres yang muncul dari tempat kerja yang tidak mendukung, seperti tekanan yang berlebihan, konflik, atau ketidakjelasan dalam tugas, dapat mengakibatkan kelelahan emosional atau burnout serta berdampak pada kinerja. Karyawan yang mengalami stres berkelanjutan cenderung menunjukkan penurunan motivasi, kualitas pekerjaan yang menurun, dan bahkan tingkat ketidakhadiran yang tinggi (Madjidu et al., 2022). Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk menciptakan suasana kerja yang dapat mengurangi stres, misalnya dengan menyediakan dukungan emosional, pelatihan untuk manajemen stres, dan memberikan waktu istirahat yang memadai.

d. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kreativitas dan Inovasi

Lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dapat merangsang ide-ide baru dan mendorong inovasi. Fasilitas yang baik, suasana yang

terbuka, dan komunikasi yang lancar dapat menciptakan kondisi yang ideal untuk berpikir kreatif. Sebaliknya, lingkungan yang penuh dengan hambatan atau aturan yang ketat dapat mengekang kreativitas karyawan, sehingga mengurangi kemampuan mereka untuk berinovasi (Lestari et al., 2020).

e. Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Budaya di dalam organisasi yang positif dan inklusif memiliki dampak besar pada cara para karyawan saling berinteraksi dan bekerja sama. Sebuah budaya yang menekankan pentingnya kolaborasi, menghormati perbedaan, dan mendukung perkembangan individu dapat menciptakan suasana kerja yang dapat meningkatkan kinerja (Rahayu & Rushadiyati, 2021). Karyawan yang merasa diapresiasi dan memiliki kesempatan untuk tumbuh dalam lingkungan yang mendukung cenderung meningkatkan produktivitas serta komitmen mereka kepada organisasi (Norawati et al., 2021).

f. Faktor Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja yang bermanfaat dapat meningkatkan kepuasan kerja yang disediakan oleh karyawan. Jika karyawan merasa nyaman dan berharga di tempat kerja, mereka akan merasa puas dengan pekerjaan mereka, yang akan memiliki efek positif pada kinerja mereka (Lubis, 2020). Sebaliknya, keluhan dapat mengurangi motivasi dan kinerja karyawan melalui lingkungan kerja yang buruk seperti penipuan dan keluhan fisik (Almeyda & Gulo, 2022).

Lingkungan kerja yang baik secara fisik dan sosial memiliki dampak besar pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, bisnis harus memperhatikan lingkungan kerja untuk tidak hanya menciptakan tempat kerja yang nyaman, tetapi juga untuk meningkatkan produktivitas dan mendukung keberadaan sumbu karyawan. Faktor-faktor seperti desain ruang kerja, hubungan sosial, kepemimpinan yang baik, stres dan manajemen *burnout* harus dikelola dengan baik untuk mendukung kinerja optimal karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian sebelumnya telah menyelidiki hubungan antara gaya manajemen, kompensasi, dan lingkungan kerja untuk konteks layanan dan kinerja karyawan di sektor keuangan. Salah satunya adalah studi tentang Andriana dan Liana (2022) menggunakan pendekatan kuantitatif dengan distribusi kuesioner di 100 responden. Hasilnya menjelaskan bahwa tiga variabel memiliki efek positif dan penting pada kinerja karyawan. Temuan ini menyoroti pentingnya manajemen aspek organisasi sebagai komponen penting dari produktivitas dan sumbu tenaga kerja.

Dalam bukunya RA Mulia (2021), lingkungan kerja yang baik, termasuk kebersihan ruang kerja yang sehat dan hubungan interpersonal antara kolega, sangat penting dalam meningkatkan produktivitas. Selain itu, kompensasi, termasuk gaji pokok, tunjangan dan bonus, telah terbukti berkorelasi positif dengan antusiasme kerja dan kesetiaan. Gaya kepemimpinan yang baik juga dapat menghasilkan suasana di tempat kerja yang produktif dan harmonis.

Penelitian serupa oleh Yulasma, Fahmi, dan Syafwandi (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan yang tepat, manajemen hadiah yang baik, dan lingkungan kerja yang aman dan mendukung meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian lain oleh Febbyani dan Masman (2023), menggunakan pendekatan kuantitatif kausal di SmartPLS 3.2.8, dengan 33 responden memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam kinerja karyawan, dengan kepemimpinan dan gaya kompensasi memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan, dan lingkungan kerja tidak berpengaruh positif. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja penting untuk memainkan peran yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Sebaliknya, penelitian oleh Setyawan dan Bagasworo (2020), menunjukkan hasil yang berbeda. Pendekatan SEM dan 100 responden menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan, tetapi lingkungan kerja sebenarnya menunjukkan dampak negatif. Sebaliknya, ada dampak positif dan signifikan yang jelas pada kinerja karyawan. Penelitian ini

menegaskan bahwa tidak semua variabel organisasi di semua perusahaan memiliki efek yang seragam.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Hernawan dan Hendratmoko (2022), menggunakan metode kuantitatif dengan partisipasi 25 responden. Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan, penghargaan, dan variabel gaya motivasi memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan, sementara tidak secara signifikan mempengaruhi lingkungan kerja yang bervariasi. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa hanya variasi 37,6% dalam layanan karyawan yang dapat ditunjukkan oleh tiga variabel, sedangkan lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain selain model penelitian.

Menurut Arif et al. (2024) memfokuskan pada hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan di PT Citra Sejati Lestarindo. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan secara positif terhadap kinerja, dibuktikan dengan nilai korelasi sebesar 0,754 dan kontribusi pengaruh sebesar 56,9%. Studi ini memakai pendekatan regresi linier sederhana dan menyimpulkan bahwa pemberian kompensasi yang memadai mampu mendorong peningkatan motivasi dan produktivitas kerja karyawan.

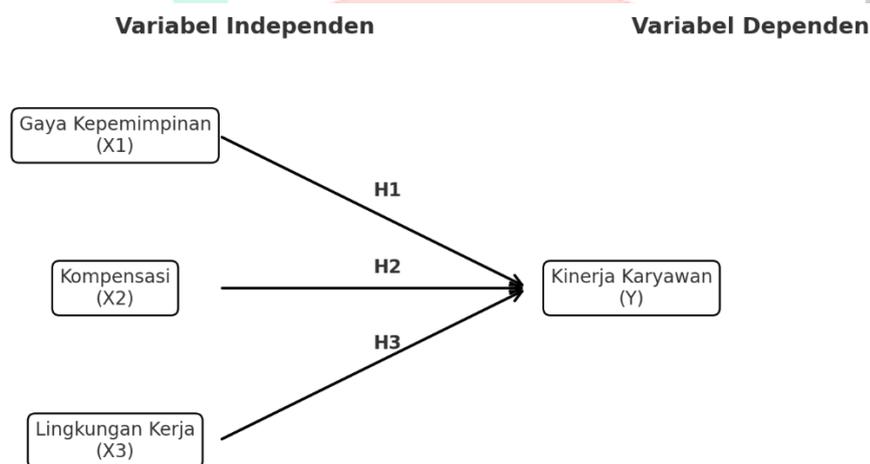
Sementara itu, Buil et al. (2019) meneliti peran kepemimpinan transformasional terhadap performa pegawai lini depan di sektor perhotelan. Temuan mereka menunjukkan bahwa keterikatan terhadap organisasi (*organizational identification*) dan keterlibatan dalam pekerjaan (*work engagement*) menjadi faktor mediasi yang signifikan. Selain itu, karakter kepribadian proaktif turut memperkuat pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Studi ini menekankan pentingnya hubungan psikologis antara pemimpin dan karyawan dalam mendukung pencapaian organisasi.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno et al. (2022) di perusahaan fintech PT Kredivo Amar Bank menelusuri dampak dari kedisiplinan dan motivasi kerja terhadap performa karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berkontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja. Namun demikian, riset ini juga menemukan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan

belum berjalan secara optimal, yang berdampak pada rendahnya motivasi serta disiplin kerja di lingkungan perusahaan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini mengaitkan variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian, yaitu gaya kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan, ketiga variabel saling berinteraksi dan memengaruhi dalam menentukan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan suasana kerja yang baik dan memperbaiki sistem kompensasi, yang pada gilirannya memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Di bawah ini adalah model kerangka pemikiran yang menunjukkan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian ini:



Gambar 2.1 Model Kerangka Pemikiran
(Data diolah, 2025)

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai dugaan awal yang menjelaskan hubungan antara beberapa variabel, yang kebenarannya akan dibuktikan melalui proses penelitian ilmiah. Berdasarkan hasil kajian literatur dan kerangka berpikir yang telah dirumuskan, maka hipotesis dalam penelitian ini dirancang sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja dan memengaruhi sikap dan semangat karyawan. Kepemimpinan yang melibatkan, terbuka, dan demokratis dapat memperkuat rasa tanggung jawab serta keikutsertaan karyawan dalam pekerjaan yang diemban. Hal ini dibuktikan oleh penelitian oleh Mardani et al., (2025), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis memberikan dampak positif pada kinerja karyawan, di mana partisipasi karyawan dalam memberikan keputusan menumbuhkan rasa kepemilikan dan meningkatkan motivasi dalam bekerja..

H1 : Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

2. Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi adalah salah satu elemen krusial yang mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas. Penyediaan kompensasi yang sesuai, yang mencakup gaji, bonus, tunjangan, serta penghargaan non-moneter, berfungsi sebagai bentuk pengakuan atas sumbangsih karyawan. Menurut kajian terbaru oleh Mardiana & Basalamah (2025), terbukti bahwa kompensasi memiliki dampak signifikan terhadap performa pegawai. Kompensasi yang adil dan bersaing dapat secara langsung meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

H2 : Terdapat Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

3. Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung aktivitas karyawan dapat meningkatkan efektivitas serta efisiensi mereka. Elemen-elemen seperti kebersihan, pencahayaan, suhu ruangan, dan interaksi antar rekan kerja berperan penting dalam mempengaruhi motivasi kerja. Menurut Mulyanah et al., (2025) dalam penelitiannya menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, baik dari segi fisik maupun psikologis, sangat penting untuk menentukan kinerja karyawan, karena dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan produktif.

H3 : Terdapat Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan