

## BAB II LANDASAN TEORI

### A. Deskripsi Teori

#### 1. Kinerja Karyawan

##### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Prestasi yang dicapai seseorang (*actual performance* atau *job performance*) disebut sebagai kinerja. Kinerja individu karyawan yakni suatu hal yang individual yaitu sesuai dengan kemampuan yang berbeda-beda pada setiap karyawan. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dilakukan dengan kemampuan yang dimiliki. Robbins berpendapat bahwa yang dimaksud kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja diharapkan berupa sesuatu yang optimal.<sup>1</sup>

Untuk memperluas wawasan tentang kinerja, berikut pengertian kinerja menurut beberapa ahli:<sup>2</sup>

##### 1) Moeheriono

Beliau mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu upaya dalam melakukan pencapaian tujuannya dengan legal, tak melakukan pelanggaran pada hukum, disesuaikan pada etika serta moral, dimana dilaksanakan dengan tanggungjawab masing-masing individu baik secara kualitatif dan kuantitatif.

##### 2) Mc. Cormick & Tiffin

Kinerja merupakan waktu kerja yang meliputi jumlah absen, keterlambatan dan lamanya masa kerja waktu yang digunakan dalam menjalankan tugasnya.

---

<sup>1</sup> Wahyudin Maguni And Haris Maupa, "Teori Motivasi, Kinerja Dan Prestasi Kerja Dalam Al-Quran Serta Fleksibilitas Penerapannya Pada Manajemen Perbankan Islam," *Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi Dan Bisnis Islam* 3, No. 1 (2018): 100, <https://doi.org/10.31332/Lifalah.V3i1.1191>.

<sup>2</sup> Novia Ruth Silaen, *Kinerja Karyawan* (Bandung: Widina Bakti Persada, 2021).

## 3) Mangkunegara

Menurut Mangkunegara kinerja adalah seseorang yang telah menyelesaikan tanggung jawabnya dengan hasil kerja yang baik.

Pada dasarnya, kinerja merupakan tindakan apa saja yang dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada seseorang. Dalam suatu organisasi atau perusahaan tentunya terdapat bagian tanggung jawab masing-masing dalam menjalankan kegiatan untuk tercapainya tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus mampu secara optimal dalam rangka meningkatkan kinerja para karyawan.

Menurut agama islam, menyebutkan jika kinerja merupakan hasil yang diperoleh pada suatu tindakan yang telah dilakukan dengan maksimal dengan menggunakan semua asset, pikiran, dzikirnya guna menempatkan dirinya sebagai hamba Allah SWT yang mesti menundukkan dunia dan harus bisa melakukan penempatan diri dengan baik dalam lingkungan sekitar. Setiap orang yang bekerja diharapkan dapat menjalankan tugasnya sebaik mungkin karena merupakan tanggung jawab para individu masing-masing. Adapun firman Allah SWT pada Q.S At-Taubah ayat 105:<sup>3</sup>

وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَرَسُولُهُ ۚ عَمَلَكُمْ اللَّهُ فَسَيَرَىٰ أَعْمَالُكُمْ وَقُلِ  
تَعْمَلُونَ ۚ كُنْتُمْ بِمَا فَعَيْتُمْ كُفْرًا وَالشَّهَادَةَ الْعَيْبِ عَلِيمٍ إِلَىٰ  
وَسَأْتُرُدُّونَ

Artinya : Dan Katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada

<sup>3</sup> Yoga Dwi Anugrahadi and Ari Prasetyo, “Mengetahui Pengaruh Kinerja Islam Terhadap Motivasi Islam, Komitmen Islam, Dan Pelatihan Islam Pada Karyawan Pt. Asuransi Takaful Keluarga Di Jakarta,” *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan* 5, no. 8 (2019): 680, <https://doi.org/10.20473/vol5iss20188pp680-698>.

(Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Pada firman di atas mengharuskan kita untuk bekerja, maka Allah SWT serta orang sekitar akan mengetahui apa yang kamu kerjakan. Bekerja secara maksimal berarti kita bisa mendapatkan hasil yang juga sesuai dan hal-hal baik akan kembali ke kita semua atas kehendak-Nya.<sup>4</sup>

### **b. Manfaat Penilaian Kinerja**

Seorang karyawan yang telah melaksanakan tugas dan mendapatkan hasil dari tugasnya tersebut akan diketahui dan dinilai melalui penilaian kinerja. Melakukan penilaian kinerja sangat penting dilakukan bagi perusahaan, hal ini karena bisa menjadi peluang bagi karyawan untuk mengambil langkah perbaikan. Adapun beberapa manfaat dari penilaian kinerja yang dibagi menjadi tiga peran, yaitu sebagai berikut:<sup>5</sup>

- 1) Manfaat bagi karyawan yang dinilai
  - a) Meningkatkan motivasi dalam bekerja.
  - b) Membangun kelebihan menjadi kekuatan bekerja.
  - c) Dapat membagikan peluang untuk berdiskusi terkait masalah dalam beban karyawan serta memecahkan masalah tersebut.
  - d) Menambah pengaruh yang memberikan keharmonisan antara karyawan pada seniornya yang memberikan penilaian tersebut.
  - e) Dapat mengetahui mengenai kelebihan dan kekurangan yang dimiliki pada diri para karyawan.

---

<sup>4</sup> Anugrahadi and Prasetyo.

<sup>5</sup> Fajar Nur'Aini, *Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2021). 26-30.

- 2) Manfaat bagi penilai (atasan atau pemimpin sebagai penilai)
  - a) Dapat mengidentifikasi adanya kelemahan kinerja karyawan sebagai bahan perbaikan manajemen selanjutnya.
  - b) Meningkatkan kepuasan kerja penilai sebagai seorang pemimpin atau atasan bagi timnya.
  - c) Dapat memberikan pemahaman bagi pemimpin mengenai karyawan, seperti hal-hal yang bersifat sensitif seperti rasa takut, grogi, dan aspirasi mereka.
  - d) Menjadi wadah untuk menjelaskan pada karyawan mengenai apa yang sebenarnya yang diinginkan oleh perusahaan.
  - e) Mengurangi kesenjangan antara bawahan dengan atasan.
  - f) Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan yang baik.
- 3) Manfaat bagi perusahaan
  - a) Memberikan perbaikan sluruh elemen yang ada dalam perusahaan seperti halnya: komunikasi mengenai tujuan perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien, meningkatkan rasa kebersamaan, meningkatkan kemampuan untuk menggunakan keahlian memimpin dalam memotivasi karyawan sehingga produktivitas karyawan akan terus meningkat.
  - b) Menumbuhkan harapan dan pandangan mengenai apa saja yang perlu dikembangkan perusahaan untuk kedepannya.
  - c) Meningkatkan kehangatan serta keharmonisan hubungan dalam perusahaan untuk pencapaian tujuan bersama.
  - d) Dapat memecahkan permasalahan yang ada dalam perusahaan.

- e) Meningkatkan kepercayaan pada setiap karyawan mengenai pengawasan manajemen terhadap kinerja mereka.

**c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Didalam setiap perusahaan, karyawan yang bekerja mempunyai kinerjanya yang berbeda-beda. Kinerja yang baik maupun buruk dipengaruhi pada faktor dari luar maupun dari dalam. Menurut Nimran dan Amirullah faktor internal dan eksternal yang memberikan pengaruh kinerja karyawan dapat dilihat yakni.<sup>6</sup>

**Tabel 2.1**  
**Faktor internal dan faktor eksternal**

	Faktor Internal	Faktor Eksternal
Kinerja baik	Kemauan tinggi dan kerja keras	Pekerjaan yang mudah, rekan kerja yang saling membantu, dan adanya pemimpin yang baik.
Kinerja buruk	Kemauan rendah, upaya dalam usaha terbatas	Pekerjaan sulit, rekan kerja tidak produktif atau terlihat acuh, dan pimpinan yang tidak simpatik.

Sumber: Nimran & Amirullah, 2015.

Selain itu adapun menurut ahli lain mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Gibson mengemukakan kinerja dipengaruhi oleh:<sup>7</sup>

1) Faktor Individu.

Faktor individu merupakan faktor yang ada pada diri seseorang. Faktor individu ini terdiri dari:

- a) Kemampuan dan keterampilan. Kemampuan dan keterampilan meliputi mental dan fisik. Gibson berpendapat kemampuan merupakan sifat alamiah

---

<sup>6</sup> Nimran, Amrillah dalam Silvera Wanasaputra dan Liliana Dewi, “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Anggota Yayasan,” *Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis* Vol. 2, no. 4 (2017): 497.

<sup>7</sup> Silaen, *Kinerja Karyawan*.

yang membolehkan seseorang untuk melakukan sesuatu (mental/fisik). Sedangkan keterampilan merupakan kompetensi seseorang yang terkait dengan tugas atau pekerjaannya.

- b) Latar belakang. Latar belakang meliputi keluarga dan pengalaman. Disini berarti jika seorang individu berasal dari keluarga yang mempunyai sikap positif maka, sikap positif tersebut juga akan dilakukan di tempat kerja. Sikap positif ini seperti disiplin, mempunyai rasa tanggung jawab, rajin, dan jujur. Sedangkan latar belakang dari pengalaman yaitu seorang individu yang mempunyai pengalaman kerja tentunya sudah paham serta mempunyai keterampilan bagaimana bekerja yang baik dan akan melaksanakan tugas semakin baik pula.
- c) Demografis. Karakteristik demografis meliputi umur, etnis, dan jenis kelamin.

## 2) Faktor Psikologis

Faktor psikologis meliputi lima sub faktor, yaitu:

- a) Persepsi, adalah proses yang dilakukan seseorang untuk memahami lingkungan yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran.
- b) Sikap (*attitude*). Sikap merupakan reaksi atau respon dari seseorang terhadap objek.
- c) Kepribadian. Kepribadian dari diri seseorang akan mempengaruhi kinerja. Individu yang memiliki kepribadian baik akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal.
- d) Pembelajaran, adalah pembelajaran yang dilakukan untuk memberikan pengetahuan.
- e) Motivasi, adalah dorongan yang diberikan kepada seseorang untuk mencapai tujuan.

- 3) Faktor Organisasi  
Faktor organisasi meliputi:
  - a) Sumber daya
  - b) Kepemimpinan
  - c) Penghormatan
  - d) Komposisi
  - e) Desain pekerjaan.

**d. Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah tindakan ataupun pelaksanaan tugas yang sudah dilakukan serta dilakukan penyelesaian pada individu didalam jangka waktunya yang bisa dilakukan pengukuran.<sup>8</sup>

Ada beragam factor yang jadi dimensi serta indikatornya kinerjanya karyawan menurut Robbins yaitu:<sup>9</sup>

- 1) Kuantitas  
Kuantitas yakni seberapa banyak hasil kinerjanya yang disesuaikan pada waktunya kerja yang telah ada. Kuantitas mencakup total unit, jumlah siklus aktivitas yang dilakukan penyelesaian.
- 2) Kualitas  
Kualitas adalah standar yang menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan. Kualitas kerja meliputi kemampuan, mempunyai keterampilan serta kecakapan dalam bekerja.
- 3) Ketepatan waktu  
Ketepatan waktu yaitu tingkat aktivitas karyawan didalam melakukan penyelesaian tugasnya bisa sesuai pada waktunya atau waktu yang telah ditentukan. Ketepatan waktu disini bisa diperhatikan pada sudut hasil yang telah selesai serta bagaimana mengoptimalkan

---

<sup>8</sup> Maguni And Maupa, “Teori Motivasi, Kinerja Dan Prestasi Kerja Dalam Al-Quran Serta Pleksibilitas Penerapannya Pada Manajemen Perbankan Islam.”

<sup>9</sup> Tjiong Fei dan Hotlan Siagian, “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada CV. Union Event Planner,” *Jurnal AGORA* 6, no. 1 (2018): 2–3.

waktu yang ada untuk kegiatan yang bermanfaat.

- 4) Efektifitas  
Efektifitas yaitu tahap pemanfaatan sumberdaya organisasinya (tenaganya, uangnya, teknologinya, dan bahan bakunya) yang dioptimalkan seorang karyawan atas tujuan meningkatkan hasil pada tiap unitnya didalam pemakaian sumber dayanya.
- 5) Kemandirian  
Kemandirian adalah skill yang dimiliki karyawan guna menyelesaikan pekerjaan. Kemandirian ini meliputi memiliki prinsip didalam kinerjanya serta bisa bertanggung jawab dalam penyelesaian tugas.

## **2. Gaya Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya adalah bentuk sikap, gerakan, gerak gerik, dan tingkah laku untuk berbuat baik. Sedangkan kepemimpinan adalah kekuatan seorang pemimpin atasan untuk mengajak dan menggerakkan orang lain agar berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan bersama. Sehingga gaya kepemimpinan yakni suatu pola tindakan individu dalam memimpin bawahan untuk mempengaruhinya. Hal ini pemimpin mempunyai cara bertindak dengan konsistensi pada bawahannya sebagai anggota kelompoknya.<sup>10</sup>

Sebagai pemimpin sangat penting dalam melakukan pemikiran gaya memimpin yang sesuai agar bisa melakukan pemaksimalan kinerjanya para karyawan. Efektivitas pemimpin dalam menghadapi aktivitas organisasi saat ini amatlah disesuaikan pada mutu keterkaitan pemimpinnya

---

<sup>10</sup> Nurjaya Jaya, Afiah Mukhtar, Dan A. Nur Achsanuddin UA, "Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai," *BALANCA: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* 2, No. 1 (2020): 35–43, <https://doi.org/10.35905/Balanca.V2i1.1393>.

dengan bawahannya.<sup>11</sup> Jika keterkaitan pemimpinnya dengan bawahannya terjaga secara harmonis dan terjalin secara luas maka pemimpin dapat menjadi seperti partner kerja dan dapat memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja dengan baik. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan penting diterapkan bagi pemimpin. Hasibuan berpendapat bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu aktivitas ataupun kegiatan yang dilaksanakan guna memberikan pengaruh pada individu baik itu perorangan maupun sekelompok orang.<sup>12</sup> Kepemimpinan yakni skill individu guna memberikan pengaruh pada individu lainnya tersebut memiliki kemauan dalam melaksanakan apa yang ditugaskan pemimpinnya. Oleh karena itu terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan yaitu: <sup>13</sup>

1) Kemampuan sebagai modal seorang pemimpin.

Terdapat perbedaan pendapat tentang kemampuan yang perlu dan tidak perlu dimiliki bagi seorang pemimpin. Perbedaan hingga perdebatan tersebut terkait apakah pemilikan kemampuan ini sudah ditakdirkan atau hasil tampaan.

a) Di satu pihak menganggap bahwa pemimpin ini dilahirkan yang berarti bukan tampaan. Jadi kemampuan dalam memimpin akan tumbuh dengan sendirinya pada diri seseorang.

b) Sedangkan di pihak lain, menganggap bahwa menjadi pemimpin adalah efektif seseorang yang perlu dipersiapkan dan ditempa.

---

<sup>11</sup> Lelo Sintani Et Al., “Dasar Kepemimpinan,” *Cendikia Mulia Mandiri Foundation*, No. February (2022): 1.

<sup>12</sup> Wachid Hasyim, “Kinerja Karyawan: Gaya Kepemimpinan, Pengawasan Dan Disiplin Kerja,” *IKRA-ITH Ekonomi* 3, No. 1 (2020): 32–40.

<sup>13</sup> MM FAKULTAS Dr. Cuk Jaka Purwanggono, “BUKU AJAR KEPEMIMPINAN Disusun Oleh ;,” *Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim Semarang 2020*, 2020, 115.

- c) Pada pihak lain juga kemampuan tertentu harus sudah dibawa sejak lahir sebagai modal utama. Namun modal tersebut perlu dikembangkan sebagaimana mestinya dengan tujuan mencapai tujuan.
- 2) Perbedaan antara manajer dan pemimpin.

Dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan, manajer dan pemimpin merupakan dua hal yang berbeda. Hal tersebut jelas karena tidak semua seorang pemimpin menduduki jabatan manajerial begitu pun sebaliknya, seorang manajer juga tidak bisa menduduki seperti pemimpin.

- 3) Dari ego-sentrisme ke organisasi-sentrisme.

Egosentrisme adalah pola pikir yang mengutamakan ego atau ambisi dari pribadi seseorang. Hal ini tidak bisa dibiarkan berlanjut, maka dari itu seorang pemimpin harus mampu mengubah sikap, tindakan, dan perilaku karyawannya menjadi organisasi-sentrisme. Dalam arti karyawan tersebut akan menjadi lebih baik dalam melakukan kegiatan.

#### **b. Teori-teori Gaya Kepemimpinan**

Terdapat beragam teori kepemimpinan, yaitu<sup>14</sup>:

- 1) Teori Sifat

Pada teori ini mempunyai makna kepemimpinan sebagai suatu kombinasi beragam sifat yang ada pada pemimpin. Anggapan pada teorinya ini yaitu kesuksesan pemimpin dalam memimpin bawahan dengan mempunyai sifat serta kemampuan yang dinilai layak menjadi seorang pemimpin yang baik untuk kedepannya.

Terdapat ciri-ciri perilaku serta skill yang mesti dipunyai oleh seorang pemimpin yakni:

---

<sup>14</sup> Jaya, Mukhtar, And UA, "Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai." *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, Vol. 3, No. 1 (2018).

a) **Inteligensia**

Inteligensia berarti cerdas. Artinya dalam gaya kepemimpinan tersebut, pemimpin mempunyai kecerdasan dalam mempengaruhi karyawan atau anak buahnya untuk melakukan apa yang berguna mencapai tujuan. Pemimpin dengan kecerdasan itulah bisa juga menyelesaikan permasalahan yang ada didalam suatu kegiatan maupun perusahaan, melakukan penganalisisan masalah tersebut, serta memberi penyelesaian yang sesuai, dan solusi tersebut bisa dilakukan penerimaan oleh seluruh anggotanya.

b) **Kepribadian**

Kepribadian adalah suatu perpaduan antara sikap, sifat, pola pikir, emosi, serta nilai-nilai yang dapat mempengaruhi individu agar berbuat sesuatu yang benar dalam lingkungannya. Menjadi seorang pemimpin juga dilihat dari karakteristik fisiknya, yakni: umur, tinggi badan, berat badan, serta penampilannya.

2) **Teori Perilaku**

Didalam penjelasan ini perilaku pemimpin sangat penting untuk dipelajari. Jadi, seorang karyawan pada type memimpin yang sesuai bisa mengefektifkan pekerjaan.

3) **Teori Situasional**

Teori situasional yakni pendekatannya pada kepemimpinan dimana seorang pemimpin dapat memberikan pemahaman pada tindakannya, memahami beragam sifat karyawannya, serta memahami keadaan serta kondisi sebelum memakai suatu type kepemimpinannya tersebut. Penjelasan ini menegaskan jika seorang pemimpin harus mempunyai skill diagnostic didalam memimpin.

### c. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut H. Joseph Reitz dan Indah Dwi Rahayu, didalam melakukan kepemimpinan, terdapat beragam aspek yang memperikan pengaruh pada gaya kepemimpinan, antara lain:<sup>15</sup>

- 1) Kepribadian (*personality*)  
Kepribadian disini berarti pengalaman masa lalunya serta harapannya didalam memimpin, kondisi tersebut cakupannya pada beragam nilai serta latar belakangnya. Pengalamannya ini memberi pengaruh bagi pimpinan dalam memilih akan gaya kepemimpinan.
- 2) Karakteristik  
Karakteristik suatu perilaku dari bawahan yang menentukan gaya kepemimpinan.
- 3) Perilaku dan Harapan Rekan  
Rekan bekerja yakni kelompok acuannya yang penting. Seluruh opini yang diberika seluruh rekannya amatlah berpengaruh pada seberapa efisiennya hasil dalam bekerja.
- 4) Kebutuhan tugas  
Kebutuhan tugas yang menjadi tanggung jawab atas pekerjaan bawwan bisa memberikan pengaruh pada gaya memimpinya.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi  
Hal ini bisa memberikan pengaruh pada harapannya serta tindakan anggota kelompoknya dan juga gaya memimpinya.

### d. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan terdapat dimensi serta indikator-indikator gaya kepemimpinannya yaitu:<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Johar Makmur dan Dian Wahyuningsih, “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Neuronworks Indonesia,” *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 2, no. No. 3 (2018): 75.

<sup>16</sup> Hasyim, “Kinerja Karyawan: Gaya Kepemimpinan, Pengawasan Dan Disiplin Kerja.”

- 1) **Kepemimpinan Otoriter**  
Kepemimpinan otoriter ini kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak terpusat pada pimpinan. Dalam pengambilan keputusan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan bawahan tidak diperkenankan untuk memberikan masukan atau saran untuk bahan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan tersebut.
- 2) **Kepemimpinan Partisipatif**  
Pada kepemimpinan partisipatif, pemimpin melakukan secara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas serta memotivasi para karyawan.
- 3) **Kepemimpinan Delegatif**  
Seorang pemimpin memberikan kesempatan wewenang kepada bawahannya dimana bawahan dapat ikut serta dalam mengambil keputusan dan bebas dalam melaksanakan pekerjaannya.

### **3. Lingkungan Kerja**

#### **a. Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada ditempat kerja baik secara fisik seperti tata ruang, pencahayaan, dan lain-lain maupun non fisik seperti, hubungan antar karyawan. Lingkungan kerja pada suatu perusahaan harus dibangun sebaik mungkin agar bisa tercipta hubungan kerja yang mengikat karyawan dengan lingkungan bekerja. Jika karyawan dalam menjalankan tugasnya mempunyai lingkungan kerja yang baik, maka aktivitas kerja terlaksana secara nyaman, aman, sehat, dan optimal.

Lingkungan kerja menurut Sedarmayanti merupakan semua alat dan bahan yang ada, seperti apa lingkungan sekitar orang tersebut bekerja, bagaimana metode kerjanya, serta pengaturan

kerjanya baik itu per individu maupun kelompok.<sup>17</sup> Berikut pengertian lingkungan kerja menurut beberapa ahli lainnya, yaitu:<sup>18</sup>

Menurut Mangkunegara, “beliau mengemukakan lingkungan kerja merupakan semua aspek fisik kerja, psikologis kerja, dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sehingga dapat mencapai produktivitas.”

Menurut Haizer dan Rende, “menjelaskan bahwa lingkungan kerja sebagai lingkungan fisik dimana dapat mempengaruhi kinerja para karyawan baik itu secara langsung maupun tidak langsung.”

#### **b. Manfaat Lingkungan Kerja**

Manfaat dari lingkungan kerja adalah untuk menciptakan semangat kerja sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Artinya bahwa dengan mempunyai lingkungan kerja yang nyaman akan mempengaruhi kinerja karyawan. Begitu pula sebaliknya, jika lingkungan kerja yang kurang nyaman bisa berdampak kurangnya semangat bekerja pada diri karyawan.

Setiap perusahaan diharapkan mampu mempertimbangkan secara detail yang berkaitan dengan lingkungan kerja. Mulai dari tata letak ruangan, fasilitas- fasilitas yang akan diberikan, memperhatikan bagaimana kondisi dengan sesama rekan kerja, tersedianya transportasi umum, dan lain-lainnya. Hal tersebut perlu diperhatikan bagi perusahaan supaya bagaimana karyawan-karyawannya merasa nyaman dan betah dalam bekerja di perusahaan tersebut. Karena karyawan menjadi aset dalam menjalankan tugas atau

---

<sup>17</sup> Tjipto Herwin & Nur Sodik, “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT National Finance,” *ARASTRIMA* 1 (2021): 238.

<sup>18</sup> Henny Novriani Gultom And Nurmaysaroh, “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan* 1, No. 2 (2021): 191–98, <https://doi.org/10.55047/Transekonomika.V1i2.36>.

pekerjaan untuk kemajuan perusahaan kedepannya agar lebih berkembang.<sup>19</sup>

**c. Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja yaitu:<sup>20</sup>

- 1) Faktor personal/individu  
Faktor individu ini merupakan faktor yang ada pada diri seseorang yang meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, semangat, dan bagaimana komitmen yang dimiliki.
- 2) Faktor kepemimpinan  
Pada faktor ini dilihat bagaimana kepemimpinan yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan tertentu. Hal ini meliputi: bagaimana kualitas yang diberikan dalam memberikan dorongan, arahan, serta dukungan.
- 3) Faktor tim  
Faktor tim berarti faktor yang timbul dari adanya sekumpulan orang yang memiliki keterampilan tertentu yang saling melengkapi dan memiliki komitmen pada kelompok. Faktor ini meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan kerja dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan antar anggota dalam tim tersebut.
- 4) Faktor sistem  
Dalam faktor sistem meliputi: bagaimana sistem kerja, fasilitas kerja, proses organisasi, infrastruktur yang diberikan organisasi.
- 5) Faktor kontekstual  
Faktor kontekstual atau situasional merupakan semua faktor tertentu yang tidak terkait dari pengetahuan namun memiliki pengaruh perilaku yang terjadi pada saat itu. Faktor ini

---

<sup>19</sup> Ronal and Hotlin, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Super Setia Sagita Medan."

<sup>20</sup>Mahmudah W Enny, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2019, [Http://Eprints.Ubhara.Ac.Id/424/31/Buku-MSDM-2019.Pdf](http://Eprints.Ubhara.Ac.Id/424/31/Buku-MSDM-2019.Pdf).

meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

#### **d. Indikator Lingkungan Kerja**

Berikut dimensi dan indikator-indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti yaitu:<sup>21</sup>

- 1) Lingkungan Kerja Fisik
  - a) Pencahayaan  
Pencahayaan menjadi faktor yang sangat penting karena dengan pencahayaan yang terang dapat membantu dalam penyelesaian pekerjaan dengan lebih efektif.
  - b) Sirkulasi ruang kerja  
Sirkulasi udara atau oksigen pada ruangan kerja yang terjaga dengan baik dapat memberikan kesejukan pada lingkungan sekitar seseorang yang sedang menjalankan aktivitas kerjanya. Jika sirkulasi udara berbau aroma yang tidak sedap bahkan yang bahaya akan berdampak pada keamanan tubuh, oleh karena itu pentingnya sirkulasi yang baik.
  - c) Tata letak ruang  
Penataan ruang kerja yang terjaga rapi akan lebih mendorong terciptakan kenyamanan karyawan dalam bekerja.
  - d) Tata warna ruang  
Selain mengatur tata letak, tata warna juga mempengaruhi kenyamanan pada lingkungan kerja sekitar, membuat suasana indah.
  - e) Kebisingan  
Suara bising hendaknya dihindari dalam lingkungan kerja, karena dalam melaksanakan pekerjaan membutuhkan konsentrasi. Jika seorang tersebut konsentrasi dalam bekerja akan lebih efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

---

<sup>21</sup> Sodik, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT National Finance."

f) Fasilitas  
 Fasilitas menjadi hal yang penting bagi berjalannya karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Hal ini dibutuhkan untuk digunakan dan dipakai dalam bentuk sarana prasarana oleh para pekerja agar memperlancar penyelesaian tugas sehingga suatu perusahaan dapat mencapai target serta tujuan. Oleh karena itu fasilitas kerja karyawan perlu diperhatikan.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik  
 Lingkungan kerja non fisik yakni kondisi yang ada yang berhubungan pada kinerjanya pada organisasi atau perusahaan, baik hubungannya atasan dengan bawahan ataupun pada rekannya.

Berikut indikatornya:

- a) Hubungan dengan pimpinan
- b) Hubungan sesama rekan kerja

**B. Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Delfi Ramadhany, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda)”. <sup>22</sup>	Persamaan pada penelitian ini terletak pada variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Jenis penelitian	Pada penelitian terdahulu menggunakan satu variabel independen sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan dua variabel independen. Jumlah sampel penelitian	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

<sup>22</sup> Delfi Ramadhany, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan,” *Psikoborneo* 5 No. 2 (2017): 284–88, <https://doi.org/10.34010/Miu.V16i2.1361>.

No	Nama Peneliti, Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
		sama-sama menggunakan penelitian kuantitatif.	terdahulu sebanyak 83 sampel sedangkan dalam peneliti 56 responden.	
2	Bryan Johannes Tampi, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado)”. <sup>23</sup>	Persamaan pada penelitian ini terletak pada salah satu variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Jenis penelitian sama menggunakan penelitian kuantitatif.	Pada penelitian terdahulu salah satu variabel independennya adalah gaya kepemimpinan dan motivasi sedangkan penelitian sekarang menggunakan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Jumlah sampel pada penelitian terdahulu 40 responden sedangkan dalam peneliti 56 responden.	Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.
3	Firdaulan Suryono dan Sartini, “Pengaruh Gaya	Persamaan pada penelitian ini terletak pada dua variabel	Pada penelitian terdahulu menggunakan empat variabel independen	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara positif

<sup>23</sup> BJ Tampi, “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA, TBK (REGIONAL SALES MANADO) | Tampi | ACTA DIURNA KOMUNIKASI,” *Acta Diurna Komunikas* III, No. 4 (2014): 1–20, <https://Ejournal.Unsrat.Ac.Id/Index.Php/Actadiurnakomunikasi/Article/View/6228>.

No	Nama Peneliti, Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. <sup>24</sup>	independennya yaitu gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dan variabel dependennya yaitu kinerja karyawan. Jenis penelitian sama menggunakan penelitian kuantitatif.	sedangkan pada penelitian sekarang hanya menggunakan dua variabel independen. Jumlah sampel penelitian terdahulu sebanyak 35 responden sedangkan dalam peniliti sebanyak 56 responden.	terhadap kinerja karyawan. Dan lingkungan kerja juga tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4	Apfia Ferawati, “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Cahaya Indo Persada”. <sup>25</sup>	Persamaan pada penelitian ini adalah pada salah satu variabel independen yaitu lingkungan kerja. Dan variabel dependennya yaitu kinerja karyawan. Jenis penelitian sama-sama menggunakan	Perbedaan pada penelitian terdahulu adalah salah satu variabel independennya yaitu disiplin kerja sedangkan dalam peneliti sekarang adalah gaya kepemimpinan. Pengambilan sampel peneliti terdahulu sebanyak 60	Diperoleh nilai koefisien regresi bernilai positif dan nilai signifikan untuk lingkungan kerja. Hal ini menandakan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap

<sup>24</sup> Firdaulan Suryono Putri Dan Sartini, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Otoritas Jasa Keuangan Bengkulu),” No. 0274 (2019): 563515.

<sup>25</sup> Apfia Ferawati, “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai,” *Jurnal AGORA* 5, No. 1 (2027), <https://doi.org/10.33061/Jeku.V19i4.4083>.

No	Nama Peneliti, Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
		penelitian jenis kuantitatif.	karyawan sedangkan dalam peneliti sebanyak 56 karyawan.	kinerja karyawan.
5	Danang Suparman, “Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengetahuan, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di CV. Perdana Mulia Desa Caringan Kabupaten Sukabumi”. <sup>26</sup>	Persamaan pada penelitian ini terletak pada salah satu variabel independennya yaitu lingkungan kerja. Jenis penelitian sama yaitu menggunakan penelitian kuantitatif.	Perbedaan pada penelitian terdahulu menggunakan tiga variabel independen sedangkan peneliti sekarang menggunakan dua variabel independen. Jumlah sampel pada peneliti terdahulu sebanyak 55 responden sedangkan dalam peneliti 56 responden.	Variabel lingkungan kerja secara persial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
6	Hendri Rosa, “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PTPN VI Unit	Penelitian ini memiliki kesamaan pada variabel terikat yaitu mengenai kinerja karyawan dengan menggunakan teori Robbins.	Pada penelitian terdahulu terdapat perbedaan pada variabel bebas yaitu pelatihan. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian terdahulu	Hasil menunjukkan pada variabel lingkungan kerja secara persial berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap

<sup>26</sup> Suparman Dadang H, “Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengetahua Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di CV. Perdana Mulia Desa Caringin Kulon Kecamatan Caringin Kabupaten Sukabumi,” *Jurnal Ekonomedia* 09, No. 02 (2020): 1–16, [www.Stiepasim.Ac.Id](http://www.Stiepasim.Ac.Id).

No	Nama Peneliti, Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	Ophir Sariak <sup>27</sup>	Penelitian sama-sama menggunakan jenis kuantitatif.	sejumlah 87 orang sedangkan dalam peneliti sebanyak 56 orang.	kinerja karyawan.

Sumber: sumber dari beberapa penelitian terdahulu, 2023.

### C. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir menurut Sugiyono yakni model terkonsep mengenai bagaimanakah teori yang berkaitan pada beragam factor yang sudah diidentifikasi sebagai permasalahan.<sup>28</sup>

Kerangka yang bagus mampu menjelaskan hubungan variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini, mencakup dari tiga variabel, yakni gaya kepemimpinan dan lingkungan kinerja adalah variabel independen, kemudian kinerja karyawan adalah variabel dependen. Veithzal Rivai memaparkan jika gaya kepemimpinan merupakan suatu perilaku serta strategi yang dilakukan berdasarkan hasil kombinasi dari keterampilan, sikap, sifat yang diterapkan seorang pemimpin untuk mempengaruhi kepada kinerja karyawannya.<sup>29</sup>

Bukan hanya memberikan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja juga sangat penting untuk mendukung kinerja karyawan. Dimana lingkungan kerja adalah semua bagian yang ada di sekitar karyawan dalam melakukan aktifitas kerjanya. Menurut Simanjuntak lingkungan kerja

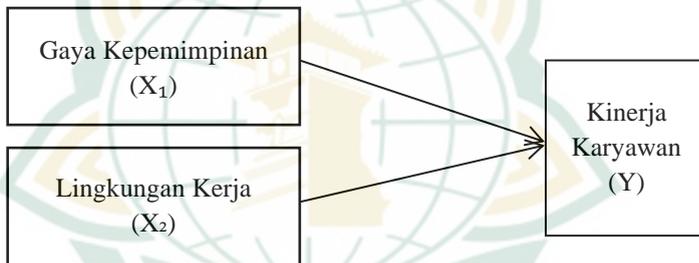
<sup>27</sup> Hendri Rosa, “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Vi Unit Ophir Sariak,” *Jurnal Apresiasi Ekonomi* 3, no. 3 (2019): 186–97, <https://doi.org/10.31846/jae.v3i3.173>.

<sup>28</sup> Enny Radjab Dan Andi Jam’an, *Metodologi Penelitian Bisnis* (Makassar: Lembaga Perpustakaan Dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017).

<sup>29</sup> Sarita Permata Dewi, “Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Spbu Yogyakarta,” *Journal Nominal* 1, No. 1 (2012), File:///C:/Users/User/Downloads/Fvm939e.Pdf.

merupakan suatu alat yang menyeluruh yang dihadapinya, kondisi sekelilingnya, dimana karyawan dalam bekerja ini baik sebagai perorangan maupun sekelompok.<sup>30</sup> Oleh karena itu diharapkan bagi pemimpin untuk memberikan fasilitas alat yang memadai pada sebuah perusahaannya. Selain itu lingkungan kerja juga dipengaruhi oleh rekan kerja, jika rekan kerja mempunyai jiwa kekeluargaan, ramah, dan tidak enggan untuk membantu maka akan tercipta lingkungan kerja yang nyaman pula. Berdasarkan uraian di atas kerangka berfikir dalam penelitian ini yakni:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**



*Sumber: Robbins,2007.*

Keterangan:

1. Variabel Independen ( $X_1$ )=Gaya Kepemimpinan
2. Variabel Independen ( $X_2$ )= Lingkungan Kerja
3. Variabel Dependen ( $Y$ )= Kinerja Karyawan

#### **D. Hipotesis**

Margono menjelaskan bahwa hipotesis berasal dari kata hipo yang berarti kurang dari, sedangkan kata tesis berarti pendapat. Jadi, hipotesis adalah pendapat atau kesimpulan yang bersifat sementara. Artinya hipotesis ini yakni jawaban sementara pada permasalahan pada penelitian yang peneliti sebelumnya yang mengajukannya. Dikatakan sementara karena jawaban yang diperoleh dari

---

<sup>30</sup> Gede Andi Pranata, Ni Made, And Pratiwi Pendit, “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Kepala Dusun Di Kecamatan Banjar,” *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 4, No. 1 (2022): 125–32.

teori yang ada tidak berdasarkan pada fakta empiris.<sup>31</sup> Pada penelitian ini, rumusan hipotesis yakni:

**1) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan**

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dilakukan yang diharapkan berupa sesuatu yang sesuai. Diantara hal yang memberikan pengaruh pada kinerja karyawan yakni gaya kepemimpinan. Robbins menjelaskan jika gaya kepemimpinan memiliki hubungan pada kinerja karyawannya. Definisi gaya kepemimpinan menurut Tomy Sun Siagian dan Hazmanan Khair adalah suatu metode atau cara mengarahkan, memotivasi, mengubah dan mengarahkan bawahan dengan mempunyai tujuan tertentu agar bawahan tersebut akan melaksanakan tugasnya dengan baik.<sup>32</sup>

Didukung dengan penelitian yang dilakukan M. Tahir dikatakan jika gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.<sup>33</sup> Didasarkan penjelasan tersebut berarti hipotesisnya yakni:

**H<sub>1</sub>** = Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

**2) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan**

Kinerja karyawan yakni suatu hasil kerja yang dilakukan dan diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Hal lainnya yang bisa memberikan pengaruh kinerja karyawan yakni lingkungan kerjanya. Robbins

<sup>31</sup> Enny Radjab & Andi Jam'an, *Metodologi Penelitian Bisnis*. 2017.

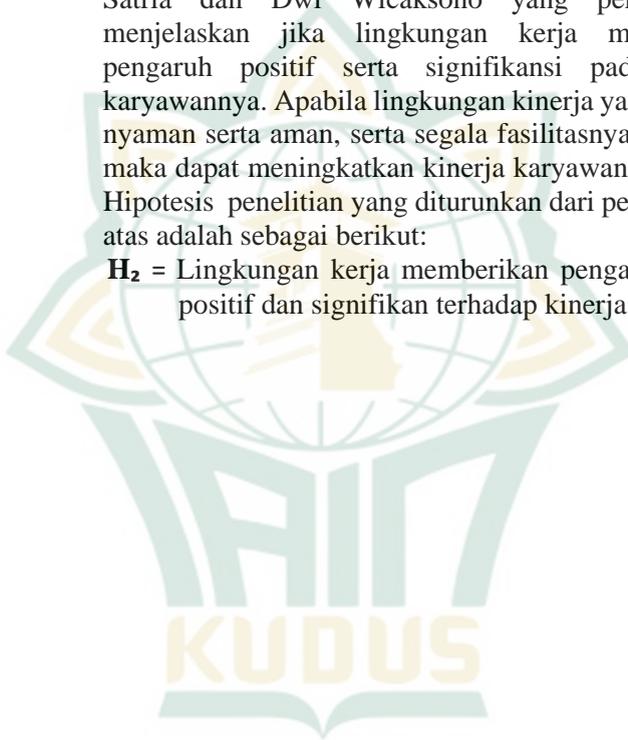
<sup>32</sup> Salsabiila Nur Aziizah Salsa, Merliana Widyawati, And Vicky F. Sanjaya, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Gula Putih Mataram Dalam Perspektif Hukum Islam," *QISTHOSIA: Jurnal Syariah Dan Hukum* 2, No. 2 (2021): 86–100, <https://doi.org/10.46870/Jhki.V2i2.112>.

<sup>33</sup> M Tahir, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia Pt. Dirgantara Indonesia," *Jurnal Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sumatera Utara*, 2018, 45–52, <https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/11926/1.COVER.Pdf?sequence=1&isallowed=Y>.

menjelaskan bahwa lingkungan kinerja yakni satu diantara variabel yang mempengaruhi kinerja. Lingkungan kerja menurut Edi Sutrisno adalah seluruh prasarana yang terdapat pada sekitarnya karyawan yang dalam bekerja bisa memberikan pengaruh kinerja dalam bekerja.<sup>34</sup>

Pengaruh lingkungan kerja pada kinerja karyawan didukung oleh peneliti Ita Kusumastuti, Deny Loks Satria dan Dwi Wicaksono yang penelitiannya menjelaskan jika lingkungan kerja memberikan pengaruh positif serta signifikansi pada kinerja karyawannya. Apabila lingkungan kinerja yang tersedia nyaman serta aman, serta segala fasilitasnya memadai, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.<sup>35</sup> Hipotesis penelitian yang diturunkan dari penjelasan di atas adalah sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>** = Lingkungan kerja memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



---

<sup>34</sup> Suparman Dadang H, “Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengetahuan Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di CV. Perdana Mulia Desa Caringin Kulon Kecamatan Caringin Kabupaten Sukabumi.”

<sup>35</sup> Ita Kusumastuti Et Al., “Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sp Alumunium Di Yogyakarta,” *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN)* 3, No. 1 (2019): 43–53, <https://doi.org/10.31002/Rn.V3i1.1540>.