

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Grand Teori

1. Teori Motivasi (Expectancy Theory Of Motivation)

Berdasarkan teori motivasi menunjukkan adanya keterkaitan dengan kinerja karyawan terhadap tiga hubungan dari pengharapan usaha -kinerja, instrumentalis kinerja - imbalan dan valensi daya tarik imbalan yang dapat mempengaruhi dari kinerja karyawan.

Dalam teori motivasi ini berpendapat jika karyawan membuat keputusan mengenai perilaku mereka dengan mempertimbangkan tujuan yang ingin dicapai, dan motivasi ada ketika mereka yakin bahwa tindakan mereka akan membawa mereka menuju pencapaian tujuan tersebut.¹ Dalam teori pengharapan diungkapkan bahwa motivasi seseorang dipicu oleh keinginan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Oleh karena itu, harapan dapat menjadi pendorong bagi seseorang untuk memenuhi kebutuhannya, mengingat variasi kebutuhan manusia yang tergantung pada status sosialnya dalam masyarakat. Sebagai hasilnya unsur-unsur yang membentuk harapannya bervariasi.²

Victor Vroom menyatakan bahwa teori harapan dipengaruhi oleh tiga variabel atau hubungan, yakni:

- a. Pengharapan usaha-kinerja, menggambarkan keyakinan seseorang bahwa upaya yang dilakukan akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu.
- b. Instrumentalitas kinerja-imbalan, menunjukkan sejauh mana seseorang percaya bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan membawa pada pencapaian hasil yang diinginkan.
- c. Valensi daya tarik imbalan, mencerminkan kualitas yang diberikan oleh seseorang terhadap potensi hasil atau imbalan yang dapat dicapai di lingkungan kerja, dengan mempertimbangkan sasaran dan kebutuhan individu.³

¹ Rika Sartika, Johara Indrawati, dan Sufyarma Marsidin, “Berbagai Teori Motivasi Dalam Manajemen Pendidikan Islam,” *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (1 Januari 2022): 12–42, <https://doi.org/10.38073/nidhomiyah.v3i1.839>.

² Danang Sunyoto, *Memahami Teori- Teori Yang Membahas Motivasi Kerja*, (Bojongsari Purbalingga: CV Eureka Media, Maret 2023). 83

³ Rika Sartika, Johara Indrawati, dan Sufyarma Marsidin, “Berbagai Teori Motivasi Dalam Manajemen Pendidikan Islam,” *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen*

Teori harapan mengasumsikan bahwa seseorang memiliki keinginan untuk menciptakan karya pada waktu tertentu,. Oleh karena itu, harapan mencakup keyakinan bahwa usaha yang baik akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Faktor-faktor seperti kepemilikan keterampilan yang sesuai, ketersediaan sumber daya yang tepat, dan dukungan yang diperlukan memengaruhi harapan tersebut.⁴ Dasar teori harapan adalah memahami tujuan individu serta hubungan antara upaya dan kinerja, kinerja dan imbalan, serta imbalan dan kepuasan kerja yang dilakukan. Teori harapan memberikan dorongan kepada individu untuk berkinerja secara optimal yang dipengaruhi oleh hubungan antara apa yang diinginkan dan yang dibutuhkan oleh individu.⁵

Victor Vroom mengembangkan Teori Pengharapan yang menyatakan bahwa motivasi seseorang untuk berkinerja bergantung pada keyakinannya terhadap: a) Hasil positif yang mungkin dihasilkan dari kinerja tersebut. b) Efektivitas usaha yang dikeluarkan dalam mencapai kinerja atau perilaku yang diinginkan. c) Keyakinan bahwa perilaku yang diinginkan akan mengarah pada hasil yang diinginkan.⁶

B. Deskripsi Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi

Kinerja karyawan adalah hasil atau sesuatu yang telah dicapai oleh seseorang. Dalam hal ini, kinerja karyawan adalah sesuatu yang telah dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan peran atau kedudukannya dalam organisasi atau tempat kerjanya⁷. Kinerja seorang karyawan dapat dilihat

Pendidikan Islam 3, no. 1 (January 1, 2022): 12–42, <https://doi.org/10.38073/nidhomiyah.v3i1.839>.

⁴ Lisma Aisyatul Azizah, Annisa Lestari Kadiyono, and Marina Sulastiana, “Gambaran Motivasi Kerja Pada Karyawan Airport Company ,” *PSYCHE: Jurnal Psikologi* 2, no. 2 (August 4, 2020): 1–14, <https://doi.org/10.36269/psyche.v2i2.171>.

⁵ Nabila Putri Rahmadhani dan Yeyen Priyanti, “Konsep Dasar Kepuasan Kerja: Sebuah Tinjauan Teori,” *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMAK)* 1, no. 1 (2022): 43.

⁶ Umi Nuraini dkk., “Pengaruh Personality Motivation, Self-Efficacy, dan Career Adaptability Terhadap Komitmen Karir,” *Business and Accounting Education Journal* 2, no. 2 (31 Agustus 2021): 139–51, <https://doi.org/10.15294/baej.v2i2.50616>.

⁷ Noviyanti Rianti Putri and Sri Langgeng Ratnasari, “Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt.

dari kualitas kinerja seorang karyawan. Hal ini disesuaikan dengan tingkat tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Kinerja juga dapat dinilai berdasarkan pendidikan, inisiatif, inspirasi, dan motivasi kerja seseorang. Hasil kerja yang mereka berikan kepada perusahaan akan memberikan *feedback* bagi atasan dan diri mereka sendiri untuk terus menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi yang akan menguntungkan perusahaan dan mereka sendiri.⁸

Menurut Wibowo kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan melalui proses yang telah ditentukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan, sasaran, dan visi perusahaan⁹. Kinerja Karyawan perlu di evaluasi guna memberikan kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan karir mereka. Oleh karena itu, perusahaan dapat menentukan gaji, dan melakukan promosi.¹⁰

Menurut Hamdani, penilaian kinerja melibatkan menilai sifat, kepribadian, tindakan, dan hasil kerja karyawan, serta dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan dalam membuat keputusan¹¹. Perusahaan melakukan penilaian kinerja sesuai dengan kebutuhan akan sistem evaluasi yang objektif. Evaluasi ini juga memungkinkan manajer menetapkan gaji berdasarkan kontribusi keseluruhan dari setiap divisi karyawan, dengan tujuan meningkatkan motivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu.¹²

Asuransi Takaful Batam,” *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis* 7, no. 1 (2019): 48–55, <https://doi.org/10.30871/jaemb.v7i1.1083>.

⁸Dwi Astuti dan Muhammad Richo Rianto, “Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaji, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan,” *EVOKASI: Jurnal Kajian Administrasi dan Sosial Terapan* 1, no. 2 (31 Maret 2023), <https://doi.org/10.20961/evokasi.v1i2.529>.

⁹Ika Rakhmalina, “Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Thamrin Brothers A.Rivai Palembang,” *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis* 2, no. 1 (10 Februari 2021): 20–34, <https://doi.org/10.47747/jismab.v2i1.186>.

¹⁰Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014) 20.

¹¹Imam Pratama and Yunita Fitri Wahyuningtyas, “Pengaruh Beban Kerja Dan Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Akademil Farmasi Indonesia Yogyakarta Di Masa Pandemi,” *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha*, 2021, 1, no. 1 (Juli): 266.

¹²Pratama dan Wahyuningtyas. Pengaruh Beban Kerja Dan Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AkademiI Farmasi Indonesia Yogyakarta Di Masa Pandemi,” *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha*, 2021, 1, no. 1 (Juli): 266

b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi

Meningkatkan produktivitas karyawan adalah langkah penting untuk menuju pencapaian hasil bisnis yang maksimal dan dapat memberikan kepuasan pelanggan. Untuk mencapai hasil tersebut, ada beberapa faktor yang mempengaruhi nya :

Widodo menjelaskan faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan¹³:

- 1) Tujuan adalah untuk mencapai sasaran dalam sistem kerjanya, perusahaan menetapkan tujuan, yang mencakup capaian yang akan dicapai dalam jangka waktu tertentu.
- 2) Standar yaitu ukuran yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya sesuai dengan peraturan perusahaan.
- 3) Umpan Balik merupakan informasi dari kegiatan yang berkaitan dengan segala hal yang dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh operasional bisnis dijalankan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- 4) Peluang kerja adalah kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk melakukan semua tugas yang mereka miliki untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Peluang kerja ini memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan penuh semangat.
- 5) Sarana adalah hal yang diperlukan oleh karyawan untuk mendukung melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan mencapai tujuan perusahaan. Termasuk lingkungan kerja yang nyaman, ruang kerja yang sesuai dengan standar produksi perusahaan, penerangan yang tepat, sirkulasi udara yang seimbang, dan suasana kerja yang kondusif.
- 6) Kompetensi adalah memberikan latihan kerja yang efektif yang mencakup semua pengetahuan tentang manajemen waktu sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.
- 7) Motivasi yaitu keinginan dan dukungan yang kuat yang dibutuhkan pegawai dalam menjalankan aktivitas

¹³ Yunita Ayu Maulidiyah, Ika Indriasari, dan Bayu Kurniawan, “Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan CV. Dijawa Abadi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening,” *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS EKONOMI* 1, no. 2 (2023): 80.

pekerjaannya guna mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

c. Dimensi

Dimensi merujuk pada kumpulan partikular yang disebut sebagai indikator kinerja. Menurut Robbin dalam Anwar Prabu Mangkunegara pengukuran dimensi kinerja yaitu:¹⁴

- 1) Kualitas Kerja adalah evaluasi sejauh mana seorang karyawan menjalankan tugasnya dengan baik. Dimensi kualitas kerja diukur melalui tiga indikator, yakni:
 - a) Kerapihan.
 - b) Ketelitian.
 - c) Hasil kerja.
- 2) Kuantitas Kerja adalah untuk menilai berapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu hari. Dimensi kuantitas kerja diukur melalui dua indikator yaitu:
 - a) Kecepatan.
 - b) Kemampuan.
- 3) Tanggung jawab adalah melibatkan kesadaran akan kewajiban karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan, dengan dimensi tanggung jawab diukur melalui hasil kerja dan kemampuan pengambilan keputusan.
- 4) Kerjasama mencakup kesiapan karyawan untuk berpartisipasi secara vertikal dan horizontal dengan rekan kerja, baik di dalam maupun di luar tugas, untuk meningkatkan hasil kerja. Dimensi kerjasama diukur melalui jalinan kerjasama dan kekompakan.
- 5) Inisiatif merujuk kesediaan anggota perusahaan untuk mengambil tindakan dan menyelesaikan masalah tanpa harus diperintah oleh atasan menunjukkan komitmen terhadap pekerjaan. Kemampuan untuk mengatasi tantangan tanpa menunggu arahan atasan adalah salah satu indikator dari dimensi inisiatif.

Dengan demikian, indikator kinerja karyawan dapat diukur melalui dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif yang dilakukan oleh karyawan.

¹⁴ Anissa Nur Safitri, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberdayaan, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT.Phapros,Tbk Semarang) , *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 11, no. 2 (2022) 17 Oleh :," n.d.

d. Indikator

Menurut Becker & Klimoski, ada lima indikator yang perlu diperhatikan ketika mengevaluasi kinerja karyawan¹⁵

1) Kualitas

Untuk melihat kualitas pegawai dapat dilihat dari beberapa indikator antara lain ketelitian, kelengkapan, dan kebersihan dalam melakukan pekerjaannya.

2) Kuantitas

Untuk melihat seberapa baik kualitas kerja karyawannya dapat dilihat dari seberapa banyak produk yang dihasilkan dalam melakukan aktivitas pekerjaannya.

3) Sikap

Untuk melihat seberapa baik kualitas karyawan dapat dilihat dari perilakunya kepada perusahaan dia bekerja, perilakunya kepada sesama karyawan yang lain dan perilaku nya terhadap pekerjaan yang dilakukan.

4) Kerjasama

Untuk melihat kulaitas karyawan dapat dilihat dari bagaimana karyawan itu dapat membantu karyawan yang lain menyelesaikan pekerjaannya, apakah karyawan tersebut dapat bekerja sama dengan karyawan yang lain.

5) Komunikasi

Cara terbaik untuk menilai kualitas kerja karyawan saat menjalankan pekerjaan nya adalah dengan melihat informasi yang digunakan oleh karyawan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Definisi

Gaya kepemimpinan adalah cara seseorang memimpin dan mempengaruhi pengikutnya. Gaya kepemimpinan dibentuk oleh cara seorang pemimpin berperilaku terhadap bawahannya. Teori kepemimpinan saat ini lebih berfokus pada bagaimana para pemimpin dapat mempengaruhi bawahan mereka untuk melakukan apa yang mereka kerjakan untuk mencapai tujuan perusahaan.¹⁶ Menurut Robbins

¹⁵ Nikous Sihombing, "Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Marantha Kreasindo Medan," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 11, no. 3 (November 2022): 54.

¹⁶ Jaya, Mukhtar, and Ua, " Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Bank Btn," *BALANCA : Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 2, no. 1 (June 10, 2020): 35–43, <https://doi.org/10.35905/balanca.v2i1.1393>.

kepemimpinan adalah untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai tujuan yang dikenal sebagai gaya kepemimpinan.¹⁷

Menurut Robbins "*leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth*", kepemimpinan memiliki kompleksitas dan masalah yang menarik untuk diteliti dan terus berkembang hingga saat ini.¹⁸ Menurut Daft, gaya kepemimpinan adalah hubungan mempengaruhi antara pemimpin dan bawahannya yang bertujuan untuk mencapai perubahan dan memperoleh hasil yang sesuai dengan tujuan perusahaan.¹⁹ Berdasarkan pada beberapa definisi gaya kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah strategi yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang berkaitan dengan cara yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dalam bukunya Miftah Thoha, Keith Davis menyatakan bahwa empat karakteristik umum yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan organisasi²⁰:

- 1) Kecerdasan. Secara umum, para pemimpin cenderung memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada karyawan biasanya.
- 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. Para pemimpin harus memiliki emosi yang stabil untuk mengontrol karyawannya.
- 3) Motivasi diri dan dorongan untuk berprestasi. Para pemimpin memiliki motivasi diri dan dorongan yang kuat untuk mencapai prestasi.
- 4) Sikap - sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin - Pemimpin yang baik mampu melindungi harga diri dan kehormatan karyawannya.

¹⁷ Yohana Febriyanti Nadya Pally and Epsilandri Septyarini, "Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai," *Jurnal Manajemen* 14, no. 1 (April 11, 2022): 140–47, <https://doi.org/10.30872/jmmn.v14i1.10796>.

¹⁸ John Olizor, *Leadership Understanding Teori, Style, and Practice*, 2013 (America: WestBow Press, n.d.).50

¹⁹ Dimas Astagina and Arief Alfiandry, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT . Organizing Dewantara Ayu.," *JURNAL MANAJEMEN TSM* 2, no. 2 (2022).

²⁰ Sulis Tyaningsih dan Kun Nurachadjat, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi dalam Suatu Organisasi," *Journal on Education* 6, no. 1 (13 Juni 2023): 3286–99, <https://doi.org/10.31004/joe.v6i1.2999>.

b. Jenis

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin melakukan fungsi kepemimpinan dan mempengaruhi bawahannya. Adapun jenis- jenis gaya kepemimpinan sebagai berikut:²¹

- 1) Gaya kepemimpinan demokratis
Gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan melalui berbagai cara yang dilakukan secara bersama sama antara pimpinan dan bawahan.
- 2) Gaya kepemimpinan delegatif
Gaya kepemimpinan delegatif merupakan gaya kepemimpinan yang pemimpin nya tidak memberikan arahan dalam pengambilan keputusan. Semua nya diserahkan kepada karyawannya.
- 3) Gaya kepemimpinan birokratik
Jenis pemimpin ini yang menentukan segala keputusan terkait pekerjaan dan harus dilaksanakan oleh karyawannya, pemimpin dengan tipe birokratik akan adanya sanksi jika karyawannya tidak dapat menjalankan tugas dengan baik.
- 4) Gaya kepemimpinan laissez faire
Gaya kepemimpinan ini mendorong bawahannya untuk mengambil inisiatif dalam kepemimpinan, pemimpin dengan tipe ini tidak menggunakan kekuasaanya dan membiarkan karyawannya berbuat sesuka nya.
- 5) Gaya kepemimpinan otoriter
Gaya kepemimpinan yang semua keputusan diambil dari atasannya secara penuh. Semua tugas dan tanggung jawab di pegang oleh atasannya dengan bergaya otoriter. Dan karyawannya sekedar melaksanakan tugas yang ada.
- 6) Gaya kepemimpinan karismatik
Pemimpin dengan gaya ini akan lebih disenangi karena mampu menarik orang dengan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan ini sangat menyukai adanya tantangan dan perubahan.

²¹ Besse Mattayang, "Tipe Dan Gaya Kepemimpinan" *JEMMA | Journal of Economic, Management and Accounting* 2, no. 2 (September 17, 2019): 45, <https://doi.org/10.35914/jemma.v2i2.247>.

- 7) Gaya kepemimpinan diplomatis
Keunggulan dari gaya kepemimpinan diplomatis ini terletak pada cara menyampaikan pendapatnya. Pemimpin dengan tipe ini adalah satu-satunya yang dapat melihat dengan jelas apa yang menguntungkan dirinya dan lawannya.
- 8) Gaya kepemimpinan moralitas
Pada umumnya, gaya kepemimpinan moral seperti ini ramah dan sopan kepada semua karyawannya. pemimpin memiliki rasa empati yang tinggi terhadap segala kesulitan yang dihadapi oleh para karyawannya.
- 9) Gaya kepemimpinan Administratif
Jenis kepemimpinan ini akan terlihat kurang kreatif dan terlalu kaku dalam mengatur. pemimpin sangat konservatif dan takut mengambil resiko, dan cenderung mencari aman. gaya kepemimpinan ini bersifat analitis (analitik)
- 10) Gaya kepemimpinan analitis
Pemimpin dengan gaya ini membuat keputusan berdasarkan analisis termasuk analisis logika dari informasi yang di dapatkan. Gaya kepemimpinan ini lebih berorientasi pada rencana – rencana jangka panjang serta pemimpin dengan gaya ini lebih mengandalkan logika.
- 11) Gaya kepemimpinan enterpreneur
Gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan dan hasil akhir yang tinggi serta kurang mengutamakan kerjasama. Pemimpin dengan tipe ini akan selalu mencari pesaing dan mentarget kan hasil yang tinggi.
- 12) Gaya kepemimpinan visioner
Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang memberi arti dan makna pada suatu pekerjaan berdasarkan pada visi dan misi perusahaan.
- 13) Gaya kepemimpinan situasional
Teori kepemimpinan situasional mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang dapat berubah-ubah sesuai dengan tingkat keterlibatan karyawan.
- 14) Gaya kepemimpinan militeristik
Tipe kepemimpinan ini hampir sama dengan tipe kepemimpinan otoriter yang mana kepemimpinan militeristik banyak menggunakan sistem perintah, kaku,

dan tidak menghendaki adanya kritikan serta saran dari karyawannya.

c. Dimensi

Menurut Lisa Paramita Kartono menjelaskan Dimensi gaya kepemimpinan sebagai berikut: ²²

- 1) Pengambilan keputusan adalah proses sistematis untuk mengevaluasi alternatif yang tersedia dan memilih tindakan yang dianggap paling rasional.
- 2) Kemampuan memotivasi adalah kekuatan yang mendorong anggota organisasi untuk mengembangkan kemampuan mereka dalam menjalankan tanggung jawab dan kewajiban mereka, dengan tujuan mencapai target organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 3) Kemampuan komunikasi merujuk pada kecakapan menyampaikan pesan, ide, atau pemikiran kepada orang lain dengan tujuan agar mereka dapat memahaminya dengan baik, baik melalui komunikasi langsung maupun tidak langsung.
- 4) Kemampuan mengendalikan bawahan, Seorang pemimpin perlu memiliki keinginan untuk memimpin karyawan dengan efektif, menggunakan kekuatan pribadi atau jabatannya dengan tepat dan efektif.
- 5) Tanggung jawab, Seorang pemimpin terhadap karyawannya mencakup kewajiban untuk menanggung, memikul tanggung jawab, dan memberikan jawaban serta menerima konsekuensinya.
- 6) Kemampuan mengendalikan emosional kemampuan ini dianggap penting untuk kesuksesan dalam hidup, di mana semakin baik kita mengendalikan emosi semakin mudah kita mencapai kebahagiaan.

d. Indikator

Menurut Davis ada 10 tanda yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan dalam organisasi :²³

²² Uswatun Chassanah, "Korelasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pratama Abadi Industri Tangerang Selatan," *Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 1, no. 4 (December 7, 2022): 114–20, <https://doi.org/10.58192/profit.v1i4.258>.

²³ STIE Krakatau et al., "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT Pln (Persero) Sektor Bandar Lampung," *Jurnal Relevansi : Ekonomi, Manajemen dan Bisnis* 4, no. 1 (June 1, 2020): 12–20, <https://doi.org/10.61401/relevansi.v4i1.34>.

- 1) Intelijen
Umumnya, pemimpin menunjukkan tingkat kemampuan berpikir yang lebih baik daripada karyawannya.
- 2) Kedewasaan dalam hubungan sosial
Pemimpin harus memiliki emosi yang stabil dalam mengontrol karyawannya.
- 3) Motivasi diri
Pemimpin memiliki motivasi yang tinggi, dan bekerja keras guna nilai instrinsik mereka.
- 4) Sikap terhadap hubungan interpersonal
Sikap pemimpin yang selalu menghargai karyawannya dan mengakui martabat karyawannya serta mempunyai perhatian yang tinggi pada karyawannya.
- 5) Memiliki pengaruh yang kuat
Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan dalam memengaruhi orang lain atau anggota timnya agar bekerja menuju pencapaian tujuan perusahaan.
- 6) Memiliki pola hubungan yang baik
Seorang pemimpin dituntut mempunyai hubungan interpersonal yang baik dengan para karyawannya.
- 7) Memiliki sifat tertentu
Pemimpin yang baik memiliki karakteristik tertentu, seperti cara mereka bertindak dengan baik sehingga mampu menggarakkan karyawannya.
- 8) Mempunyai posisi atau jabatan
Kepemimpinan di setiap perusahaan dipegang oleh individu dengan posisi yang tinggi. Oleh karena itu, tindakan kepemimpinan merupakan tindakan langsung dari jabatan tersebut, dan tindakan tersebut tidak terlepas dari karakter dan perilaku yang terkait dengan posisi tersebut
- 9) Mampu berinteraksi
Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan sosial yang kuat dapat berinteraksi dengan pemimpin lain, anggota timnya, dan lingkungan sekitarnya dengan baik di berbagai situasi.
- 10) Mampu memberdayakan
Seorang pemimpin yang baik dapat melakukan pemberdayaan pada karyawannya dan komunitas yang dipimpin.

Gaya kepemimpinan diatur dalam Al-Qur'an Surah Shod ayat 26, yaitu :

يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ
النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ
الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا
يَوْمَ الْحِسَابِ ٢٦

Artinya : *Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.*²⁴

Dalam ajaran Islam, pemimpin yang disebut sebagai khilafah, diperintah oleh Allah untuk mengambil keputusan dengan bijaksana dan adil, serta akan dimintai pertanggungjawaban atas tindakannya saat berkuasa. Kepemimpinan dianggap sebagai amanah yang seharusnya dipercayakan kepada individu yang bertanggung jawab, adil, jujur, dan bermoral baik. Seorang pemimpin yang baik diharapkan mampu membimbing umatnya menuju kehidupan yang lebih baik, sejahtera, dan tenteram.

3. Kompensasi

a. Definisi

Salah satu aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia adalah kompensasi, yang dianggap sebagai salah satu aspek paling sensitif dalam hubungan kerja.²⁵ Pada dasarnya, kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan sebagai hasil dari kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan. Maka dari itu, perusahaan harus

²⁴ Kemenag RI, *Shad ayat 26* (Al-Qur'an dan Terjemah, 2022).

²⁵ Niken Herawati, Asrah Tandirung Ranteallo, and Karina Syafira, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia Pada PT Bhummyamca Sekawan Jakarta Selatan," *Jurnal Ekonomi Sosial & Humaniora* 2, no. 11 (June 2021): 14.

menghargai dedikasi karyawan dengan memberikan imbalan yang sesuai. memberikan kompensasi yang optimal.²⁶

Menurut Werther dan Davis dalam Mas'ud kompensasi adalah uang yang diterima oleh pekerja sebagai imbalan atas kerja mereka untuk perusahaan. Menurut cara pemberiannya, ada dua jenis kompensasi yang berbeda. Yang pertama adalah kompensasi langsung, yang terdiri dari kompensasi untuk manajemen, seperti upah dan gaji, atau kompensasi untuk prestasi, seperti insentif dan bonus. Yang kedua adalah kompensasi tidak langsung, yang terdiri dari jaminan keamanan dan kesehatan atau tunjangan²⁷. Kompensasi langsung adalah kompensasi yang dikenal sebagai gaji atau upah, yang dibayar secara tetap selama periode waktu yang sudah ditentukan. Dengan demikian, upah atau gaji juga dapat didefinisikan sebagai pembayaran uang tunai yang diterima pekerja sebagai imbalan atas pekerjaannya²⁸.

Gaji atau upah adalah pembayaran kepada seseorang atas jasa yang diberikannya kepada perusahaan, yang dapat dianggap sebagai bentuk kompensasi langsung bagi pekerja atas pekerjaannya.²⁹ Sementara itu upah ditentukan berdasarkan jenis pekerjaan yang dikerjakan,³⁰ ini merupakan asas pemberian upah berdasarkan firman Allah surat Al Ahqaf ayat 19

وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُؤْتِيَهُمْ أَجْرَهُمْ

Artinya : “ Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah

²⁶ Tasya Shafira Ardini dan Mahir Pradana, “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kanwil Manado,” *SEIKO : Journal of Management & Business*, 2021, 4, no. 2 (t.t.): 19.

²⁷ Herawati, Ranteallo, and Syafira, “Niken Herawati, Asrah Tandirerung Ranteallo, and Karina Syafira, “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia Pada PT Bhumyamca Sekawan Jakarta Selatan,” *Jurnal Ekonomi Sosial & Humaniora* 2, no. 11 (June 2021): 14.

²⁸ Dwi Kurniawan Effendi and Aditya Rusli, “Pengaruh Kompensasi Langsung Dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kinerja Ksryawan (Studi Kasus Pada PT. Voda Indonesia Sidoarjo),” *Jurnal Manajemen Purna Iswara*, 2023, 5, no. 1 (n.d.): 40.

²⁹ Hendri Jopanda, “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Strategi Inisiatif Media Jakarta,” *Jurnal Manajemen* 3, no. 2 (February 1, 2019): 1–12, <https://doi.org/10.54964/manajemen.v3i2.121>.

³⁰ Kinanti Nurul Faithya and Fahrizi Fahrizi, “Pengaruh Kompensasi Dan MotivasiI Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Tunas Dwipa Matra Cabang Pramuka Bandar Lampung ,” *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai (JMMS)* 5, no. 2 (June 15, 2021): 111–24, <https://doi.org/10.24967/jmms.v5i2.1171>.

*mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan” (Al Ahqaf 19).*³¹

Oleh karena itu, upah yang diterima setiap karyawan dapat bervariasi tergantung pada jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang mereka pegang.

Kompensasi tidak langsung merujuk pada pemberian tambahan kepada karyawan di samping gaji pokok, yang bisa berupa keuntungan atau manfaat seperti uang atau barang. Dalam konteks sederhana, kompensasi tidak langsung mencakup program penghargaan yang memberikan beragam manfaat kepada organisasi atau perusahaan.³²

b. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan faktor yang mempengaruhi kompensasi sebagai berikut.³³

- 1) Penawaran dan Permintaan
Apabila jumlah pencari kerja (penawaran) melebihi jumlah pekerjaan yang tersedia (permintaan), kompensasi relatif cenderung menurun. Sebaliknya, jika jumlah pencari kerja (penawaran) lebih sedikit daripada jumlah pekerjaan yang tersedia, kompensasi relatif cenderung meningkat.
- 2) Kemampuan dan ketersediaan organisasi
Jika organisasi memiliki kemampuan dan keinginan yang lebih besar untuk membayar, tingkat kompensasi akan lebih tinggi. Sebaliknya, jika organisasi memiliki kemampuan dan keinginan yang lebih rendah untuk membayar, tingkat kompensasi akan lebih rendah.
- 3) Serikat buruh
Tingkat kompensasi akan lebih tinggi jika serikat buruh dapat memberikan pengaruh dan dinilai kuat. Sebaliknya jika serikat buruh lemah dan tidak berpengaruh maka tingkat kompensasi akan lebih rendah.
- 4) Produktivitas kerja pegawai
Jika produktivitas karyawan tinggi dan hasilnya banyak, maka kompensasi akan menjadi lebih besar. Begitu juga

³¹ Kemenag RI, *Al-Ahqaf ayat 19* (Al-Qur'an dan Terjemah, 2023).

³² “Effendi and Rusli - Pengaruh Kompensasi Langsung Dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Voda Indonesia Sidoarjo),” *Jurnal Manajemen Purna Iswara*, 2023, 5, no. 1 (n.d.): 40.

³³ Rismawati, “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sarana Sulsel Ventura Cabang Makassar,” *Jurnal Ekonomi* 8, no. 2 (Desember 2020).

sebaliknya, jika hasilnya rendah dan produktivitas kerjanya rendah maka kompensasi juga akan lebih rendah.

- 5) Pemerintah dengan UU dan Keppres
Pemerintah dengan UU dan Keppres menetapkan UMR (upah minimum regional). Peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah ini sangat penting untuk pengusaha agar tidak sewenang-wenang dalam menentukan berapa banyak kompensasi yang harus diberikan kepada karyawan mereka.
- 6) Biaya hidup
Di daerah dengan biaya hidup tinggi, tingkat kompensasi semakin tinggi. Di daerah dengan biaya hidup rendah, tingkat kompensasi relatif lebih rendah.
- 7) Posisi dan jabatan karyawan
Karyawan dengan posisi lebih tinggi akan menerima kompensasi yang lebih tinggi, sementara karyawan dengan posisi lebih rendah akan menerima kompensasi yang lebih rendah.
- 8) Pendidikan dan pengalaman kerja
Karyawan dengan pendidikan tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama akan menerima kompensasi yang lebih tinggi karena mereka memiliki lebih banyak kemampuan dan keterampilan.
- 9) Kondisi perekonomian nasional
Dalam situasi ekonomi negara maju, tingkat kompensasi cenderung meningkat.
- 10) Jenis dan sifat pekerjaan
Pekerjaan yang sulit dan menimbulkan risiko, seperti keselamatan memiliki tingkat kompensasi yang lebih tinggi karena membutuhkan keahlian dan ketelitian.

c. Dimensi

Dimensi kompensasi menurut Badriyah dibagi menjadi³⁴

- 1) Gaji atau upah merupakan bayaran berkala untuk karyawan tetap dengan jaminan pasti.
- 2) Insentif diberikan kepada karyawan yang prestasinya melebihi standar untuk meningkatkan motivasi.

³⁴ Tasya Shafira Ardini and Mahir Pradana, "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kanwil Manado," *Journal of Management & Business* 4 no 2 (2021) 19n.d.

- 3) Bonus diberikan sekali sebagai penghargaan atas pekerjaan yang melampaui target, berdasarkan persentase laba.
 - 4) Tunjangan, seperti kesehatan dan hari tua, diberikan untuk menciptakan kenyamanan dalam bekerja.
 - 5) Fasilitas adalah program yang menyediakan kemudahan bagi karyawan selama bekerja.
- d. Indikator

Menurut Simamora indikator kompensasi meliputi³⁵:

- 1) Upah dan gaji
Upah sering kali dikaitkan dengan tarif upah per jam. Gaji umumnya merujuk pada kompensasi bagi pekerja produksi dan pemeliharaan. Biasanya, upah digunakan untuk kompensasi dalam bentuk mingguan, bulanan, atau tahunan.
 - 2) Insentif
Insentif mengacu pada tambahan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, yang bisa berupa upah atau imbalan tambahan selain dari gaji pokok.
 - 3) Tunjangan
Contoh tunjangan meliputi fasilitas seperti asuransi kesehatan dan jiwa, cuti yang disediakan oleh perusahaan, program pensiun, serta manfaat lainnya yang terkait dengan pekerjaan.
 - 4) Fasilitas
Contoh fasilitas seperti penggunaan mobil perusahaan atau tempat parkir khusus yang diberikan kepada karyawan dapat merupakan bagian dari kompensasi yang substansial, terutama bagi para eksekutif dengan gaji tinggi.
- Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam perusahaan untuk mengukur kompensasi karyawan antara lain upah, gaji, tunjangan dan fasilitas.

4. Lingkungan Kerja

a. Definisi

Menurut Nitisemito dalam Ramdhan, lingkungan kerja mencakup semua faktor yang ada di sekitar seorang

³⁵ Abdul Malik and Freddrick Tiagita P, "Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Balina Agung Perkasa Cileungsi," *Jurnal Ekonomi dan Industri* 23, no. 3 (December 15, 2022), <https://doi.org/10.35137/jei.v23i3.825>.

karyawan yang berpotensi memengaruhi pelaksanaan tugasnya.³⁶ Secara istilah "lingkungan" merujuk pada elemen-elemen yang ada di sekitar perusahaan yang dapat memengaruhi perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam konteks lingkungan kerja, ini mengacu pada faktor-faktor yang memengaruhi karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dan berpotensi memengaruhi kinerja karyawan.³⁷

Menurut Swastha dan Sukotjo lingkungan kerja dapat didefinisikan sebagai semua faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi dan operasionalnya. Sementara itu, lingkungan kerja mencakup semua faktor eksternal yang mempengaruhi individu, perusahaan, dan masyarakat secara keseluruhan.³⁸

Menurut beberapa pemaparan ahli sumber daya manusia mengenai lingkungan kerja dapat disimpulkan bahwa sebagian besar lingkungan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada di sekitar karyawan. Faktor-faktor ini berdampak secara langsung maupun tidak langsung pada kinerja karyawan di dalam perusahaan³⁹. Karena itu, manajemen perusahaan perlu memberikan perhatian yang besar terhadap faktor-faktor lingkungan kerja guna memastikan terciptanya kondisi kerja yang optimal bagi karyawan.

Lingkungan kerja terbagi menjadi dua bagian, yakni lingkungan kerja fisik dan non-fisik. Lingkungan kerja fisik mengacu pada semua unsur yang ada di sekitar tempat kerja karyawan, terutama yang berkaitan dengan objek-objek di dalam ruangan yang dapat memengaruhi karyawan dalam

³⁶ Ersya Arlanti and Dr Fetty Poerwita Sary, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan DI PT. Infomedia Nusantara Bandung Pada Divisi Call Center," *Jurnal e-Proceeding of Management* 7, no. 1 (April 2020).

³⁷ Sihaloho, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Super Setia Sagita Medan." *Jurnal Ilmiah Socia Secretum* 9, no. 2 (November 2019)

³⁸ Muhammad Yafiz dan Fauzi Arif Lubis, "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT. BSI KC Medan S Parman dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9, no. 2 (2023).

³⁹ Hendratmoko, Christiawan. Hermawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv Cahaya Abadi Delanggu."

menjalankan tugas mereka.⁴⁰ Menurut Sedarmayanti, Lingkungan kerja terbagi menjadi dua bagian, yakni lingkungan kerja fisik dan non-fisik. Lingkungan kerja fisik mengacu pada semua unsur yang ada di sekitar tempat kerja karyawan. ⁴¹Kemudian Nitisemito berpendapat mengenai faktor-faktor yang harus diperhatikan perusahaan dalam meningkatkan aktivitas perusahaan seperti udara, suara, cahaya, dan warna⁴².

Banyak faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja fisik. Saida Mayanti menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik meliputi semua kondisi fisik di sekitar tempat kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang memiliki potensi memengaruhi karyawan. Dari penjabaran tersebut, ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui lingkungan kerja fisik karyawan diantara nya :⁴³

- 1) Kebersihan
- 2) Penerangan atau cahaya ditempat kerja
- 3) Sirkulasi udara ditempat kerja
- 4) Keamanan
- 5) Jam kerja

Sedangkan Lingkungan kerja non fisik merujuk pada semua aspek yang terkait dengan dinamika kerja, termasuk interaksi dengan atasan dan sesama karyawan. Menurut Sedarmayanti berpendapat lingkungan kerja non fisik merupakan segala keadaan hubungan kerja yang memiliki keterkaitan hubungan antara atasan dengan rekan kerja maupun dengan bawahannya.⁴⁴Berdasarkan penjelasan

⁴⁰ Sihaloho, “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Super Setia Sagita Medan.” *Jurnal Ilmiah Socia Secretum* 9, no. 2 (November 2019)

⁴¹ Mochamad Saefullah dan Basrowi Basrowi, “Dampak Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Karyawan Bagian Produksi,” *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika* 15, no. 2 (31 Agustus 2022): 481–91, <https://doi.org/10.46306/jbbe.v15i2.183>.

⁴² Mellysa Pusparani, “Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia),” *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 2, no. 4 (2021): 534–43, <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.466>.

⁴³ Naufal Fadli Wibowo dan Anton Prasetyo, “Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Karyawan AMP (Asphalt Mixing Plant) PT Aneka Bangun Sarana (ABS) Gombang,” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA)* 4, no. 3 (27 Juni 2022): 387–98, <https://doi.org/10.32639/jimmba.v4i3.119>.

⁴⁴ Herman Surijadi and Yuslan Idris, “Dampak Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan,” *Public policy (Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik & Bisnis)* 1, no. 1 (February 15, 2020): 14–32, <https://doi.org/10.51135/PublicPolicy.v1.i1.p14-32>.

sebelumnya, Lingkungan kerja non-fisik juga dapat disebut sebagai lingkungan kerja psikologis, yang berarti bahwa lingkungan tersebut tidak dapat diamati secara langsung oleh indera manusia, tetapi dampaknya dapat dirasakan.⁴⁵

Pemimpin bertanggung jawab atas lingkungan kerja non fisik dapat dilakukan dengan memperkuat hubungan kemanusiaan. Oleh karena itu, mengendalikan lingkungan kerja non-fisik dapat terwujud melalui pembangunan hubungan yang baik antara rekan kerja. Pemimpin juga dapat membantu karyawan merasa aman dan nyaman di tempat kerja dengan menyediakan pelayanan kepada karyawan sehingga karyawan merasa bahwa kebutuhan psikologis mereka terpenuhi yang akan berdampak pada kinerja karyawan⁴⁶.

b. Faktor yang mempengaruhi

Menurut Sedarmayanti berikut ini adalah beberapa faktor yang memengaruhi kondisi lingkungan kerja fisik.⁴⁷:

1) Penerangan

Beroperasinya suatu perusahaan tidak lepas dari faktor pencahayaan, pencahayaan juga memberikan peranan penting dalam menunjang kondisi kerja. Pencahayaan yang memadai merupakan salah satu faktor utama dalam lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Pencahayaan di sini tidak hanya sebatas penerangan listrik saja akan tetapi di dukung dengan penerangan matahari.

2) Suhu udara

Perusahaan harus selalu memperhatikan suhu dan sirkulasi udara di ruangan kerja agar karyawan dapat bekerja dengan kemampuan yang maksimal untuk mencapai hasil maksimal. Selain itu, penting juga untuk

⁴⁵ Surijadi dan Idris. , “Dampak Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan,” *Public policy (Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik & Bisnis)* 1, no. 1 (February 15, 2020): 14–32, <https://doi.org/10.51135/PublicPolicy.v1.i1.p14-32>.

⁴⁶ Fariz Dwi Ramadhan, “Peningkatan Kinerja Karyawan: Peran Kompetensi, Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik,” *SEIKO : Journal of Management & Business* 5, no. 1 (2022): 2022–2591.

⁴⁷ Siti Fatimah and Samsul Hadi, “Analisa Dampak Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Pada Kinerja Karyawan PT. La Nina Niaga Nasional,” *Improvement: Jurnal Manajemen dan Bisnis* 1, no. 1 (September 29, 2021): 25, <https://doi.org/10.30651/imp.v1i1.9469>. *Improvement: Jurnal Manajemen dan Bisnis* 1, no. 1 (September 29, 2021): 27, <https://doi.org/10.30651/imp.v1i1.9469>

memperhatikan faktor kelembaban, suhu, dan sirkulasi udara karena ketiga faktor tersebut mempunyai dampak yang besar pada kinerja para karyawan.

3) Kebisingan

Kebisingan dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja sehingga harus dilakukan upaya untuk mengurangi kebisingan. karena kebisingan dapat mengganggu konsentrasi karyawan yang akan berdampak pada stres kerja.

4) Penggunaan warna

Warna dalam ruangan memiliki dampak pada motivasi dan semangat para karyawan, karena warna tersebut dapat memengaruhi kemampuan visual dan memiliki efek psikologis pada perasaan individu seseorang. Sifat serta pengaruh warna terkadang dapat menciptakan perasaan kebahagiaan, keceriaan, atau begitu sebaliknya.

5) Kebersihan

Suasana kerja yang bersih menciptakan rasa ketenangan dan dapat memberikan karyawan untuk bekerja lebih optimal.

6) Keamanan bekerja

Keamanan yang diterapkan oleh suatu perusahaan adalah kunci untuk menjaga karyawan dengan baik, penting untuk diingat bahwa keamanan kerja tidak hanya menjadi tanggung jawab pemimpin perusahaan. Keamanan kerja dapat tercapai ketika semua elemen dalam perusahaan bekerja sama untuk menciptakan kondisi keamanan yang nyaman. Ada peraturan yang mengatur keselamatan kerja yang harus diikuti oleh setiap perusahaan, termasuk penyediaan dan pelatihan penggunaan alat keselamatan, semuanya bertujuan agar karyawan dapat bekerja dengan rasa aman dan nyaman.

Berikut adalah faktor-faktor yang memengaruhi keberadaan lingkungan kerja non-fisik⁴⁸ :

- 1) Struktur kerja, menunjukkan bagaimana pembagian tugas dan wewenang dapat dilaksanakan sehingga dapat dipertanggung jawabkan mekanisme pelaksanaan tugasnya.

⁴⁸ Nashrudin Setiawan Se et al., “Analisis Pengaruh Faktor Lingkungan Fisik Dan Non Fisik Terhadap Stres Kerja Dimana Komitmen Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan” 11, no. 1 (2019).

- 2) Desain pekerjaan, fungsi penentuan aktivitas kerja secara individu atau kelompok karyawan.
 - 3) Pola kepemimpinan, suatu proses mempengaruhi pengikutnya dalam hal memberikan motivasi kepada pengikutnya untuk mencapai tujuan perusahaan.
 - 4) Kerjasama adalah pola interaksi antara anggota tim di sebuah organisasi yang memfasilitasi kemampuan seseorang untuk menerima dan merespons tugas.
 - 5) Budaya organisasi, Budaya organisasi merujuk pada kumpulan kepercayaan, nilai-nilai, dan norma-norma yang menjadi acuan bagi anggota organisasi.
- c. Dimensi

Lingkungan kerja fisik meliputi semua elemen fisik yang berada di sekitar lokasi kerja dan memiliki potensi untuk memengaruhi karyawan. Menurut Siagian, dimensi lingkungan kerja fisik mencakup :⁴⁹

- 1) Bangunan tempat kerja yang dirancang dengan pertimbangan keselamatan.
- 2) Peralatan kerja yang memadai, Karyawan perlu memiliki peralatan kerja yang memadai untuk mendukung mereka dalam menyelesaikan tugas di perusahaan.
- 3) Fasilitas, Karyawan membutuhkan fasilitas perusahaan sebagai pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan, serta memperhatikan kemanusiaan dengan menyediakan tempat istirahat dan tempat ibadah.
- 4) Tersedianya sarana angkutan akan membantu karyawan sampai ke tempat kerja dengan tepat waktu, seperti angkutan umum yang nyaman, terjangkau, dan mudah diakses.

Lingkungan kerja non fisik mencakup terciptanya kerja sama yang harmonis antara karyawan dan atasan. Menurut Siagian aspek-aspek lingkungan kerja non fisik mencakup dimensi – dimensi berikut: ⁵⁰

⁴⁹ Safitri, “Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberdayaan, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT.Phapros,Tbk Semarang) *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 11 no. 2 (2022). 17-18Oleh :”

⁵⁰ A. Tenri Jaya, “Pengaruh Dimensi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Adira MultiFinance TBK Cabang Makassar .,” *POINT: Jurnal Ekonomi dan Manajemen* 4, no. 1 (24 Juni 2022): 1–14, <https://doi.org/10.46918/point.v4i1.1376>.

- 1) Hubungan rekan kerja setingkat
Dimensi ini mencakup hubungan yang harmonis dan bebas intrik di antara rekan kerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan dalam sebuah organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan mendukung di antara sesama rekan kerja.
 - 2) Hubungan atasan-bawahan
Penting untuk menjaga dan saling menghargai hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan saling menghargai, akan terbentuk rasa hormat di antara individu-individu yang terlibat dalam hubungan ini.
 - 3) Kerjasama antar karyawan
Kerjasama di antara karyawan perlu dijaga secara optimal, karena hal tersebut memiliki dampak signifikan terhadap hasil pekerjaan mereka. Dengan kerjasama yang baik, karyawan dapat menyelesaikan tugas mereka dengan efektif dan efisien.
- d. Indikator

Menurut Moekijat yang berpengaruh dalam indikator lingkungan kerja karyawan fisik sebagai berikut⁵¹:

- 1) Penerangan
Dengan adanya pencahayaan yang baik tugas-tugas di kantor dapat berjalan dengan lancar. Karyawan memerlukan pencahayaan yang cukup, terutama jika pekerjaan yang mereka lakukan memerlukan tingkat ketelitian yang tinggi. Pencahayaan yang terlalu terang dapat menyebabkan ketidaknyamanan bagi karyawan sementara itu pencahayaan yang terlalu redup dapat membuat karyawan merasa mengantuk dan meningkatkan risiko kesalahan dalam pekerjaan. Selain pencahayaan listrik, pencahayaan matahari juga diperlukan. Dalam hal ini dapat dicapai dengan memungkinkan sinar matahari masuk melalui jendela, plafon, dan dinding.
- 2) Warna
Warna bukan hanya sekadar elemen dekoratif untuk mempercantik kantor, tetapi juga memiliki pengaruh

⁵¹ Surijadi dan Idris, "Dampak Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Public policy (Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik & Bisnis)* 1, no. 1 (February 15, 2020): 14–32, <https://doi.org/10.51135/PublicPolicy.v1.i1.p14-32>.

positif terhadap lingkungan tempat kerja. Perusahaan sebaiknya dapat memilih kombinasi warna yang cocok untuk dinding ruangan dan peralatan produksi penting karena dapat meningkatkan kebahagiaan dan motivasi karyawan.

3) Udara

Sirkulasi pertukaran udara yang efisien akan meningkatkan kesejahteraan fisik para karyawan, sementara kurangnya sirkulasi udara dapat menimbulkan rasa pengap dan kelelahan. Oleh karena itu, perlu memperhatikan perancangan dan penempatan ventilasi dan jendela yang tepat untuk memberikan kenyamanan kepada karyawan.

4) Suara

Suara kantor yang bising bukanlah lingkungan kerja yang baik. Kebisingan dapat menciptakan ketidaknyamanan dan mengganggu konsentrasi para karyawan yang dapat menghambat produktivitas karyawan dan menyebabkan kesalahan dalam menjalankan tugasnya.

Beberapa faktor yang menjadi indikator lingkungan kerja non fisik diantara nya adalah⁵² :

- 1) Struktur kerja, dimana struktur kerja yang terstruktur dengan jelas merupakan lingkungan kerja yang baik.
- 2) Tanggung jawab kerja, kesuksesan karyawan dalam bekerja dilihat dari kemampuan nya menyelesaikan masalah.
- 3) Perhatian dan dukungan pemimpin, karyawan memerlukan yang namanya motivasi dari lingkungan kerja nya khususnya pada pemimpin didalam suatu instansi, seperti memberikan apresiasi kepada karyawan yang mempunyai prestasi.
- 4) Kerja sama kelompok, dengan adanya kerja sama kelompok pada kelompok yang kecil memberikan pemahaman mengenai pentingnya kerja sama diberbagai tingkatan yang lebih besar atau instansi.
- 5) Kelancaran komunikasi, komunikasi yang terbuka sebagai kunci dari keberhasilan dalam bekerja.

⁵² Yusuf Agung Trilaksono, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Gula Rejo Agung Madiun," *EQUILIBRIUM: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya* 4, no. 2 (July 1, 2020): 156, <https://doi.org/10.25273/equilibrium.v4i2.656>.

Dalam Al- Qur'an Surat Al-A' araf ayat 56 Allah berfirman sebagai berikut

وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ ٥٦

Artinya : *Dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi setelah (diciptakan) dengan baik. Berdoalah kepada-Nya dengan rasa takut dan penuh harap. Sesungguhnya rahmat Allah sangat dekat kepada orang yang berbuat kebaikan.*⁵³

Dalam penjelasan sebelumnya, diungkapkan bahwa manusia telah ditunjuk oleh Allah sebagai khalifah di dunia. Allah memberikan anugerah berupa akal pikiran kepada manusia, yang merupakan anugerah besar. Manusia memiliki tanggung jawab besar terhadap lingkungan sebagai konsekuensi dari kenikmatan yang diberikan oleh Allah.

C. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Ghinawati Kusuma & Sulistiowati (2023) ⁵⁴	Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Rafi Kamajaya Abadi Di Kabupaten Melawi	Sama- sama menggunakan metode penelitian kuantitatif yang meliputi penyebaran angket, analisis dan beberapa variabel sama diantaranya kompensasi, gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian yang berbeda mengenai kinerja pegawai, variabel penelitian yang tidak ada pada penelitian selanjutnya seperti variabel motivasi kerja.

⁵³ Kemenag RI, *Al-A'raf Ayat 56* (Al-Qur'an dan Terjemah, 2023).

⁵⁴Sulistiowati Ghinawati Kusuma, “Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Rafi Kamajaya Abadi Di Kabupaten Melawi,” *Management Business Innovation Conference*, 2023.

No.	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
2.	Saesar P. A. Ariska dan Putu I. Rahmawati. (2021) ⁵⁵	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Delta Satria Dewata Singaraja.	Menggunakan metode penelitian kuantitatif yang pengumpulan data nya menggunakan kuisioner dan menganalisa.	Lokasi penelitian yang berbeda, variabel penelitian tidak diteliti lebih lanjut seperti kepuasan kerja.
3.	Sherlly Rahmadany, Rahayu Setianingsih dan Khusnul Fikri. (2021). ⁵⁶	Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Stres Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sicepat Ekspres Cabang Pekanbaru.	Keduanya menggunakan metode penelitian kuantitatif untuk pengumpulan datanya melalui survei angket. Variabel yang sama kinerja pegawai dan gaya kepemimpinan.	Lokasi penelitian yang berbeda, variabel tidak ada pada penelitian berikutnya seperti stres kerja dan disiplin kerja.
4.	Titin Hargyatni, Robby Andika Kusumajaya dan Yuni Dwi Purwanti. (2022) ⁵⁷	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasion al, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	Menggunakan penelitian kuantitatif yang pengumpulan datanya menggunakan kuisioner dan analisis regresi berganda.	Dan lokasi penelitian yang berbeda, serta jumlah responden yang diteliti berbeda jumlah untuk penelitian Titin

⁵⁵ Saesar P A Ariska and Putu I Rahmawati, “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Delta Satria Dewata Singaraja,” *Jurnal Manajemen dan Bisnis* 3, no 2 Desember (2021): 95-11n.d.

⁵⁶ Sherlly Rahmadany, Rahayu Setianingsih, and Khusnul Fikri, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sicepat Ekspres Cabang Pekanbaru,” *Economic, Accounting and Business Journal* 2, no. 1 (2022).

⁵⁷ Titin Hargyatni, Robby Andika Kusumajaya, dan Yuni Dwi Purwanti, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hanil Indonesia,” *Dinamika: Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi* 2, no. 1 (27 Juli 2022): 83–92, <https://doi.org/10.51903/dinamika.v2i1.152>.

No.	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
		Karyawan PT. Hanil Indonesia.		Hargyanti dkk jumlah respondennya 60 sedangkan pada penelitian peneliti jumlah respondennya 75.
5.	Fatwa Zuhaena dan Heru Cahyo. (2022) ⁵⁸	Pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Trans Prima Indonesia Bekasi.	Keduanya sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif, dan dalam pengumpulan datanya menggunakan survei kuisioner dan Regresi berganda. Variabel yang hampir sama seperti, lingkungan kerja dan kinerja karyawan.	Lokasi penelitian yang berbeda, variabel yang tidak ada pada penelitian selanjutnya yakni kepemimpinan, disiplin kerja serta motivasi kerja.

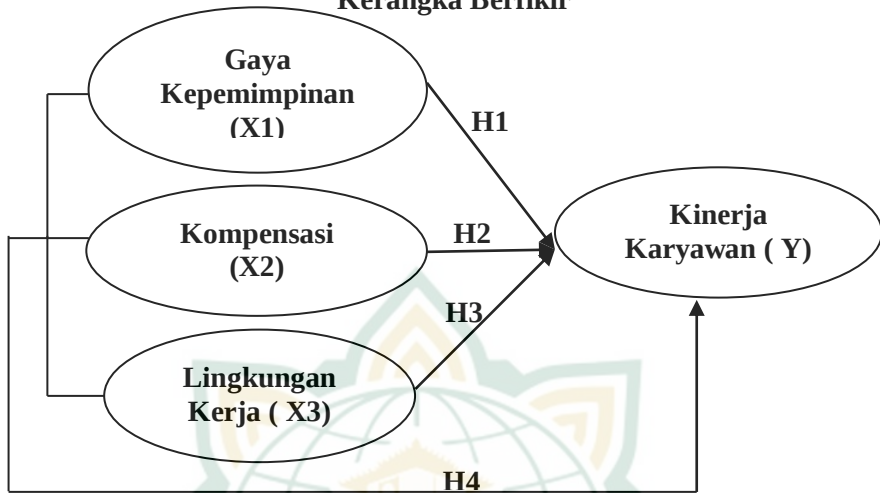
D. Kerangka Berpikir

Kerangka berfikir merupakan representasi model konseptual yang mengilustrasikan cara teori terkait dengan berbagai faktor yang dianggap signifikan dalam suatu permasalahan.⁵⁹ Berikut gambaran kerangka berfikir pada penelitian ini :

⁵⁸ Fatwa Zuhaena and Heru Cahyo, “Pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan,” *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* 24, no. 4 (2022) 743-749n.d.

⁵⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis, Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018). 101

Gambar 2.1
Kerangka Berfikir



Sumber : Teori Motivasi yang dikembangkan, 2023

E. Hipotesis

Hipotesis digambarkan sebagai jawaban sementara terhadap pernyataan masalah penelitian. Istilah "sementara" mengidentifikasi bahwa jawaban yang diberikan didasarkan pada teori yang relevan, tanpa didasarkan pada data empiris yang dikumpulkan. Dengan kata lain, hipotesis dapat dianggap sebagai jawaban teoritis terhadap perumusan masalah penelitian, yang belum bersifat empiris.⁶⁰ Hipotesis untuk penelitian ini sebagai berikut :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Rivai dan Mulyadi, gaya kepemimpinan merupakan serangkaian karakteristik yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, gaya kepemimpinan juga dapat dipahami sebagai pola perilaku dan strategi yang cenderung disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.⁶¹

Menurut Wibowo kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan melalui proses yang telah ditentukan

⁶⁰ Sugiyono. Sugiyono. 105

⁶¹ Muhammad Akbar dan Amir Hamzah, "Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Untuk Kinerja Karyawan PT. PLN," *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis* 1, no. 3 (22 Agustus 2022): 100–114, <https://doi.org/10.55606/jekombis.v1i3.492>.

oleh perusahaan untuk mencapai tujuan, sasaran, dan visi perusahaan⁶².

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Rajawali Perkasa Furniture Pati didukung oleh penelitian Soulthan dalam hasil penelitiannya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 : Diduga adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Rajawali Perkasa Furniture Pati.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Definisi kompensasi menurut Hasibuan, diartikan sebagai segala bentuk pendapatan, baik berupa uang maupun barang, yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas pekerjaan yang mereka lakukan untuk perusahaan.⁶³ Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Rajawali Perkasa Furniture Pati didukung oleh penelitian Risman, dalam penelitiannya kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H2 : Diduga adanya pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Rajawali Perkasa Furniture Pati.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sardamayanti, lingkungan kerja didefinisikan sebagai semua faktor yang ada di sekitar lokasi kerja yang memiliki potensi untuk memengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung.⁶⁴ Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Rajawali Perkasa Furniture Pati didukung oleh penelitian Ronal dan Hotlin dalam penelitiannya lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut hipotesis dalam penelitian ini adalah :

⁶² Ika Rakhmalina, "Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Thamrin Brothers A.Rivai Palembang," *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis* 2, no. 1 (February 10, 2021): 20–34, <https://doi.org/10.47747/jismab.v2i1.186>.

⁶³ Risnawati, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sarana Sulse Venture Cabang Makassar," *Jurnal Economi* 8, no. 2 (Desember 2020).

⁶⁴ Dewi Ratnasari dan Irman Firmansyah, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pratama Abadi Industri Sukbumi (Studi Kasus Pada Divisi Produksi Cell 26)," *Jurnal Manajemen* 2, no. 1 (April 2021).

H3 : Diduga adanya pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Rajawali Perkasa Furniture Pati.

