

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Lingkungan Kerja

2.1.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja dalam suatu Instansi Pemerintahan termasuk hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Lingkungan kerja yang baik dan memadai bagi pegawainya dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya lingkungan yang kurang baik dan kurang memadai dapat menurunkan kinerja pegawai.

Menurut Hikmah Perkasa (2022), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas serta memberikan kenyamanan dalam bekerja. Lingkungan Kerja yang baik yaitu apabila karyawan dapat melaksanakan kerja secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Lingkungan Kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja waktu yang lebih lama dan tidak mendukung rancangan system kerja yang efisien. Sedangkan Menurut Kasmir (2020), Lingkungan kerja mencakup berbagai keadaan dan situasi yang terdapat di sekitar pegawai selama menjalankan pekerjaan, yang dapat memberikan pengaruh terhadap proses pelaksanaan tugas serta pemenuhan tanggung jawabnya.

lingkungan kerja merupakan kondisi di sekitar pegawai yang dapat memberikan rasa aman, nyaman, serta memengaruhi kinerja dalam bekerja (Kurniawan, 2021). Menurut Rahmawati (2022), Lingkungan kerja mencakup berbagai keadaan yang terdapat di sekitar pegawai selama menjalankan pekerjaannya, yang dapat memengaruhi kelancaran aktivitas kerja maupun kenyamanan pegawai dalam menyelesaikan tugas. Sedangkan Menurut Firmansyah

(2023), Lingkungan kerja mencerminkan berbagai kondisi yang terdapat dalam suatu organisasi yang dapat membentuk sikap dan perilaku pegawai, sekaligus memengaruhi motivasi serta pencapaian kinerja dalam menjalankan pekerjaan.

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mencakup seluruh kondisi yang terdapat di sekitar pegawai selama menjalankan aktivitas pekerjaannya, yang dapat memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan tugas maupun hasil pekerjaan yang dicapai.

2.1.2 Jenis Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan karena keberadaannya dapat memberikan pengaruh terhadap pencapaian kinerja pegawai dalam organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, lingkungan kerja dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa bentuk yang dibedakan berdasarkan karakteristik serta cakupan kondisi yang terdapat di tempat kerja. Pembagian ini bertujuan untuk memudahkan analisis terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas kerja.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang berada di sekitar tempat kerja yang dapat dilihat dan dirasakan secara langsung oleh karyawan. Aspek ini meliputi pencahayaan, suhu udara, kebisingan, tata ruang, serta fasilitas kerja yang tersedia.

Menurut Pratama (2023), lingkungan kerja fisik merupakan kondisi nyata di tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan dan efektivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas. Lingkungan kerja fisik yang baik akan meningkatkan

konsentrasi dan mengurangi kelelahan kerja, sehingga berdampak positif terhadap produktivitas.

2. Lingkungan Kerja Nonfisik

Lingkungan kerja nonfisik mencakup berbagai aspek yang berhubungan dengan interaksi sosial dan keadaan psikologis pegawai selama berada dalam lingkungan organisasi, yang turut memengaruhi pengalaman mereka dalam menjalankan pekerjaan. Aspek tersebut meliputi kualitas interaksi antara sesama pegawai maupun dengan pimpinan, kelancaran komunikasi dalam organisasi, serta kondisi suasana kerja yang tercipta secara menyeluruh.

Menurut Wulandari (2022), Lingkungan kerja nonfisik mencakup berbagai keadaan yang terbentuk melalui hubungan sosial serta aspek psikologis di tempat kerja, yang pada akhirnya dapat memengaruhi motivasi, semangat, dan tingkat kepuasan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Terjalinnya hubungan kerja yang baik antarpegawai dapat mendukung terciptanya kondisi kerja yang nyaman dan mendukung, sehingga mendorong peningkatan motivasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

3. Lingkungan Kerja Internal

Lingkungan kerja internal adalah kondisi yang berasal dari dalam organisasi yang secara langsung memengaruhi aktivitas kerja karyawan. Faktor ini meliputi budaya organisasi, kebijakan perusahaan, sistem kerja, serta struktur organisasi.

Menurut Firmansyah (2023), lingkungan kerja internal merupakan faktor-faktor dalam organisasi yang dapat memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan

dalam menjalankan tugasnya. Lingkungan internal yang baik akan menciptakan stabilitas dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

4. Lingkungan Kerja Eksternal

Lingkungan kerja eksternal adalah kondisi di luar organisasi yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan, meskipun tidak secara langsung berada dalam kendali perusahaan. Faktor ini meliputi kondisi ekonomi, sosial, serta perkembangan teknologi.

Menurut Saputra (2024), lingkungan kerja eksternal adalah faktor luar organisasi yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Perubahan lingkungan eksternal menuntut organisasi untuk beradaptasi agar tetap kompetitif.

5. Lingkungan Kerja Sosial

Lingkungan kerja sosial merupakan bagian dari lingkungan nonfisik yang secara khusus menekankan pada hubungan antarindividu dalam organisasi. Hal ini mencakup kerja sama tim, komunikasi, serta dukungan sosial di tempat kerja.

Menurut Rahmawati (2022), lingkungan kerja sosial adalah interaksi antarpegawai yang dapat memengaruhi kenyamanan dan efektivitas kerja. Hubungan sosial yang baik akan meningkatkan rasa saling percaya dan memperkuat kerja sama tim.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja terdiri dari berbagai jenis, yaitu lingkungan kerja fisik, nonfisik, internal, eksternal, dan sosial. Setiap jenis lingkungan kerja memiliki peran penting dalam memengaruhi

kinerja dan kenyamanan karyawan. Dengan demikian, pengelolaan lingkungan kerja secara menyeluruh perlu menjadi perhatian organisasi agar tercipta kondisi yang nyaman dan mendukung pegawai dalam melaksanakan tugas, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara lebih optimal.

2.1.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja

Kondisi yang terdapat di sekitar tempat kerja dapat memengaruhi pengalaman karyawan selama melaksanakan tugas, baik dari sisi kenyamanan, kepuasan kerja, maupun hasil kerja yang dicapai. Kondisi lingkungan kerja tidak terlepas dari berbagai faktor yang saling berkaitan, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi lingkungan kerja menjadi hal yang penting bagi organisasi.

Menurut Saputra (2024), lingkungan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama yang meliputi kondisi fisik, fasilitas kerja, hubungan kerja, serta sistem dan kebijakan organisasi.

1. Kondisi Fisik

Kondisi fisik merupakan faktor yang berkaitan langsung dengan keadaan lingkungan di tempat kerja. Aspek ini meliputi pencahayaan, suhu udara, kebisingan, sirkulasi udara, serta tata ruang kerja. Keadaan fisik tempat kerja yang mendukung dapat membantu pegawai merasa lebih nyaman selama menjalankan tugas. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat menunjang kemampuan berkonsentrasi dan mendorong peningkatan produktivitas kerja. Sebaliknya, lingkungan fisik yang

belum memadai berpotensi menimbulkan rasa lelah dan tekanan dalam bekerja sehingga dapat berdampak pada penurunan kinerja pegawai.

2. Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja mencakup berbagai perlengkapan dan penunjang yang disediakan untuk membantu pegawai dalam menjalankan serta menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Fasilitas yang lengkap dan memadai, seperti peralatan kerja, teknologi, dan perlengkapan pendukung lainnya, akan membantu karyawan bekerja lebih efektif dan efisien. Ketersediaan fasilitas yang baik juga dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja.

3. Hubungan Kerja

Hubungan kerja menggambarkan pola interaksi yang terjalin antara pegawai, baik dengan sesama rekan kerja maupun dengan pimpinan. Interaksi yang terjalin secara positif dapat menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan mendukung, memperkuat kolaborasi dalam tim, serta membantu terwujudnya komunikasi yang terbuka dan efektif. Sebaliknya, hubungan kerja yang kurang baik dapat menimbulkan konflik dan mengganggu kelancaran pekerjaan.

4. Sistem dan Kebijakan Organisasi

Sistem dan kebijakan organisasi merupakan aturan dan prosedur yang mengatur pelaksanaan kerja dalam organisasi. Penerapan kebijakan organisasi yang mengedepankan prinsip keadilan, keterbukaan, serta perhatian terhadap kesejahteraan pegawai dapat membangun perasaan terlindungi dan memberikan kenyamanan bagi pegawai selama menjalankan pekerjaannya. Selain itu, sistem

kerja yang jelas dan terstruktur akan membantu karyawan dalam menjalankan tugas secara optimal.

Selain itu, Menurut Firmansyah (2023), lingkungan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama yang meliputi kondisi fisik, hubungan kerja, kepemimpinan, serta budaya organisasi.

1. Kondisi Fisik

Kondisi fisik lingkungan kerja berkaitan dengan berbagai aspek nyata yang terdapat di tempat kerja, antara lain kualitas pencahayaan, temperatur ruangan, tingkat kebisingan, dan pengaturan ruang kerja. Lingkungan fisik yang memadai dapat menciptakan rasa nyaman bagi pegawai sehingga mereka mampu bekerja dengan lebih fokus dan melaksanakan pekerjaan secara efektif.

2. Hubungan Kerja

Interaksi yang terjalin di lingkungan kerja dapat berlangsung antara pegawai dengan rekan kerja maupun antara pegawai dan pimpinan. Relasi yang terbangun secara baik dapat mendukung terciptanya suasana kerja yang nyaman serta memperkuat koordinasi dalam menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Dalam hal ini, komunikasi yang terbuka dan efektif diperlukan agar hubungan antarpegawai maupun dengan pimpinan tetap berjalan secara positif.

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, motivasi, dan dukungan kepada karyawan akan menciptakan suasana kerja yang lebih produktif dan kondusif.

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencerminkan seperangkat nilai, aturan, serta pola kebiasaan yang terbentuk dan diterapkan dalam kehidupan organisasi. Keberadaan budaya yang positif dapat mendorong terbentuknya sikap kerja yang baik, memperkuat rasa loyalitas pegawai terhadap organisasi, serta mendukung terciptanya hubungan dan suasana kerja yang harmonis

Berdasarkan berbagai uraian yang telah dikemukakan, lingkungan kerja dapat dipahami sebagai suatu kondisi yang terbentuk dari berbagai aspek, seperti keadaan fisik tempat kerja, interaksi antarpegawai, peran pimpinan, serta nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi. Berbagai aspek tersebut memiliki keterkaitan dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung, sehingga pengelolaan lingkungan kerja secara tepat diperlukan untuk menunjang peningkatan kinerja pegawai.

2.1.4 Indikator Lingkungan Kerja

Kondisi tempat pegawai melaksanakan pekerjaannya turut menentukan tingkat kenyamanan selama bekerja serta mendukung pencapaian kinerja yang optimal. Oleh sebab itu, lingkungan kerja menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan organisasi dalam menunjang pelaksanaan tugas pegawai. Untuk mengukur lingkungan kerja secara tepat, diperlukan indikator yang mampu menggambarkan kondisi lingkungan kerja secara menyeluruh, baik dari aspek fisik maupun nonfisik. Indikator lingkungan kerja merupakan aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung dapat membantu pegawai menjalankan tugas secara optimal dan mencapai kinerja yang

lebih baik. Sebaliknya, kondisi lingkungan kerja yang tidak memadai berpotensi menimbulkan hambatan dalam proses penyelesaian pekerjaan. Oleh karena itu, diperlukan indikator yang jelas untuk menilai kualitas lingkungan kerja dalam suatu organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2021), lingkungan kerja dapat diukur melalui kondisi fisik tempat kerja serta kondisi psikologis yang memengaruhi kenyamanan dan kinerja individu dalam organisasi. Indikator lingkungan kerja fisik meliputi pencahayaan, suhu udara, sirkulasi udara, tingkat kebisingan, serta ketersediaan fasilitas kerja. Kondisi fisik yang baik akan membantu pegawai bekerja lebih efektif dan mengurangi kelelahan kerja.

Selanjutnya, menurut Dessler (2022), Pengukuran lingkungan kerja mencakup berbagai aspek yang lebih luas, bukan hanya kondisi fisik tempat kerja, tetapi juga meliputi kualitas hubungan antarpegawai serta proses komunikasi yang berlangsung di dalam organisasi. Lingkungan kerja nonfisik meliputi hubungan antarpegawai, hubungan antara atasan dan bawahan, komunikasi kerja, serta suasana kerja yang mendukung. Hubungan kerja yang harmonis dan komunikasi yang efektif akan meningkatkan kerja sama tim serta motivasi kerja pegawai.

Menurut Armstrong (2021), lingkungan kerja yang baik ditandai dengan adanya rasa aman, kenyamanan kerja, serta dukungan organisasi terhadap kebutuhan pegawai. Indikator tersebut meliputi keamanan kerja, dukungan manajemen, serta keseimbangan antara beban kerja dan kondisi kerja. Lingkungan kerja yang mendukung akan menciptakan keterlibatan pegawai yang lebih tinggi dalam organisasi. Selain itu, menurut penelitian terbaru oleh Bakker dan Demerouti

(2023), lingkungan kerja yang optimal dapat diukur melalui keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya kerja (job demands and resources). Indikator yang digunakan meliputi beban kerja, dukungan sosial, serta ketersediaan sumber daya kerja yang memadai. Ketika sumber daya kerja mencukupi, pegawai cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan kinerja yang lebih tinggi.

Indikator yang digunakan untuk menggambarkan kondisi lingkungan kerja dapat dikelompokkan ke dalam dua bagian, yaitu aspek fisik dan nonfisik. Aspek fisik berkaitan dengan pencahayaan, temperatur atau suhu ruangan, tingkat kebisingan, serta ketersediaan fasilitas kerja. Sementara itu, aspek nonfisik mencakup kualitas hubungan antarpegawai, komunikasi di tempat kerja, dukungan yang diberikan organisasi, dan rasa aman dalam melaksanakan pekerjaan. Berbagai indikator lingkungan kerja memiliki keterhubungan satu sama lain dalam membentuk kondisi kerja yang mendukung, yang pada akhirnya dapat menunjang peningkatan kinerja pegawai.

Menurut Wulandari (2022), indikator lingkungan kerja meliputi beberapa aspek utama, yaitu pencahayaan, suhu udara, kebisingan, hubungan kerja, serta suasana kerja.

1. Pencahayaan

Pencahayaan merupakan faktor penting dalam lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kenyamanan dan kesehatan mata karyawan. Ketersediaan pencahayaan yang memadai di tempat kerja dapat menciptakan kondisi yang lebih nyaman bagi pegawai dalam menjalankan aktivitasnya, sehingga konsentrasi tetap terjaga dan kelelahan selama bekerja dapat diminimalkan.

2. Suhu Udara

Suhu udara yang sesuai akan menciptakan kenyamanan dalam bekerja. Kondisi temperatur ruang kerja yang tidak sesuai, baik terlalu tinggi maupun terlalu rendah, dapat menyebabkan ketidaknyamanan bagi pegawai sehingga konsentrasi dalam bekerja terganggu dan hasil pekerjaan menjadi kurang optimal.

3. Kebisingan

Kebisingan di tempat kerja dapat memengaruhi tingkat konsentrasi karyawan. Lingkungan kerja yang terlalu bising akan mengganggu proses kerja dan dapat menimbulkan stres.

4. Hubungan Kerja

Hubungan kerja mencakup interaksi antarpegawai maupun antara atasan dan bawahan. Terjalannya interaksi yang positif antarpegawai dapat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Kondisi tersebut juga dapat memperkuat kolaborasi serta memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama.

5. Suasana Kerja

Suasana kerja berkaitan dengan kondisi psikologis yang dirasakan karyawan, seperti rasa nyaman, aman, dan menyenangkan dalam bekerja. Suasana kerja yang kondusif akan meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan.

Sedangkan Menurut Rahmawati (2022), indikator lingkungan kerja meliputi beberapa aspek, yaitu fasilitas kerja, keamanan kerja, komunikasi, hubungan antarpegawai, dan dukungan organisasi.

1. Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja mencakup berbagai perlengkapan dan penunjang yang disediakan untuk membantu pegawai dalam menjalankan serta menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Fasilitas yang memadai akan membantu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

2. Keamanan Kerja

Keamanan dalam lingkungan kerja merupakan aspek yang berkaitan dengan terciptanya kondisi kerja yang mampu memberikan perlindungan dan rasa nyaman kepada pegawai selama menjalankan tugas. Kondisi kerja yang terjamin keamanannya dapat meminimalkan kemungkinan terjadinya kecelakaan serta mendukung kenyamanan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Komunikasi

Komunikasi yang baik antara karyawan dan atasan akan memperlancar proses kerja serta meminimalisir kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas.

4. Hubungan Antarpegawai

Hubungan antarpegawai mencerminkan tingkat kerja sama dan keharmonisan dalam organisasi. Interaksi yang terjalin secara positif antarpegawai dapat mendukung terbentuknya lingkungan kerja yang nyaman, harmonis, dan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

5. Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi dapat diwujudkan melalui perhatian, kebijakan, maupun berbagai bentuk bantuan yang diberikan kepada pegawai untuk menunjang

pelaksanaan tugasnya. Adanya dukungan yang memadai dapat mendorong semangat kerja sekaligus memperkuat rasa loyalitas pegawai terhadap organisasi.

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, gaya kepemimpinan menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan karena dapat memengaruhi cara organisasi menjalankan aktivitasnya serta mencapai efektivitas yang diharapkan. Gaya kepemimpinan tercermin dari cara seorang pemimpin menjalankan perannya dalam organisasi, baik melalui tindakan, pola interaksi dengan bawahan, maupun kemampuannya dalam mengarahkan dan memberikan pengaruh untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perbedaan gaya kepemimpinan akan menghasilkan perbedaan dalam cara pengambilan keputusan, komunikasi, pemberian motivasi, serta pengelolaan konflik dalam organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2022), Gaya kepemimpinan menggambarkan pola tindakan yang digunakan pemimpin dalam memberikan arahan, membimbing, serta memengaruhi anggota kelompok agar mampu bekerja secara terkoordinasi dalam mencapai sasaran organisasi. Definisi ini menekankan bahwa gaya kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kekuasaan atau otoritas, tetapi juga menyangkut cara pemimpin dalam membangun hubungan kerja yang efektif dengan bawahannya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan kepemimpinan dalam organisasi.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Northouse (2021) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan yang digunakan oleh pemimpin dalam memengaruhi pengikutnya. Perilaku tugas berkaitan dengan sejauh mana pemimpin memberikan arahan, struktur, dan pengawasan terhadap pekerjaan, sedangkan perilaku hubungan berkaitan dengan dukungan, komunikasi, dan perhatian terhadap kebutuhan bawahan. Kedua aspek ini menjadi dasar dalam memahami variasi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin.

Selanjutnya, Daft (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara atau pendekatan yang digunakan oleh pemimpin dalam memberikan arahan, motivasi, dan dukungan kepada anggota organisasi. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan mencerminkan strategi yang digunakan pemimpin untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Efektivitas seorang pemimpin dalam mencapai sasaran organisasi salah satunya ditentukan oleh kemampuannya dalam menerapkan pendekatan kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kebutuhan organisasi.

Lebih lanjut, Yukl (2020) menjelaskan bahwa Gaya kepemimpinan menunjukkan karakteristik tindakan dan sikap yang secara berkelanjutan diterapkan seorang pemimpin ketika menjalankan peran serta tanggung jawabnya dalam memimpin organisasi. Pola perilaku ini mencakup cara pemimpin dalam mengambil keputusan, berkomunikasi, memotivasi, serta mengelola hubungan dengan bawahan. Konsistensi dalam gaya kepemimpinan akan membantu menciptakan kejelasan dan stabilitas dalam organisasi.

Dalam perkembangan teori kepemimpinan modern, gaya kepemimpinan juga dipandang sebagai suatu pendekatan yang dinamis dan kontekstual. Artinya, tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling baik untuk semua situasi. Menurut Robbins dan Judge (2022), efektivitas gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh situasi, karakteristik bawahan, serta budaya organisasi. Oleh karena itu, pemimpin dituntut untuk memiliki fleksibilitas dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi yang dihadapi.

Kemampuan pemimpin dalam memberikan pengaruh terhadap cara berpikir, sikap, dan tindakan pegawai merupakan salah satu bagian yang tidak terpisahkan dari penerapan gaya kepemimpinan dalam organisasi. Menurut penelitian terbaru oleh Sari (2023), gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan tidak semata-mata digunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan bawahan dalam melaksanakan tugas. Penerapannya juga berperan dalam menciptakan interaksi yang positif serta memperkuat hubungan kerja antara pemimpin dengan pegawai.

Dalam konteks organisasi modern, gaya kepemimpinan tidak lagi bersifat kaku dan otoriter, melainkan lebih mengedepankan pendekatan partisipatif dan kolaboratif. Pemimpin diharapkan mampu menjadi fasilitator yang mendorong keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan pendapat Daft (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif saat ini menuntut adanya komunikasi dua arah, kepercayaan, serta pemberdayaan karyawan.

Lebih jauh lagi, gaya kepemimpinan juga dapat dipahami sebagai refleksi dari nilai-nilai dan kepribadian seorang pemimpin. Setiap pemimpin memiliki karakteristik yang berbeda, sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkan juga berbeda. Menurut Northouse (2021), faktor kepribadian, pengalaman, serta latar belakang pendidikan turut memengaruhi gaya kepemimpinan seseorang. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika dalam satu organisasi terdapat variasi gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin lainnya.

Selain faktor individu, gaya kepemimpinan juga dipengaruhi oleh lingkungan organisasi. Budaya organisasi, struktur organisasi, serta dinamika kerja akan memengaruhi bagaimana seorang pemimpin menjalankan perannya. Menurut Yukl (2020), pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tuntutan lingkungan organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan dapat berubah mengikuti kondisi dan kebutuhan yang dihadapi organisasi. Dengan demikian, seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya ketika terjadi perubahan dalam situasi kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, gaya kepemimpinan dapat dimaknai sebagai cara yang diterapkan pemimpin dalam menjalankan perannya untuk memberikan arahan, membangun dorongan kerja, serta memengaruhi bawahan agar bekerja secara terarah dalam mewujudkan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin membangun hubungan dengan bawahannya, menentukan keputusan, serta mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Merujuk pada beberapa pandangan yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan bentuk penerapan perilaku dan tindakan seorang pemimpin yang dilakukan secara konsisten dalam melaksanakan peran serta tanggung jawabnya sebagai pemimpin. Pola perilaku ini mencakup aspek komunikasi, pengambilan keputusan, pemberian motivasi, serta hubungan interpersonal dengan bawahan. Gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya yang mampu menyesuaikan diri dengan situasi, karakteristik bawahan, serta tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Dengan demikian, kemampuan organisasi dalam memahami dan menerapkan gaya kepemimpinan secara tepat merupakan hal yang penting untuk mendukung efektivitas pengelolaan organisasi. Dengan memahami konsep ini, organisasi dapat mengembangkan kepemimpinan yang lebih efektif, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan serta mencapai tujuan organisasi secara optimal.

2.2.2 Faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan tercermin melalui pendekatan yang diterapkan pemimpin dalam memberikan arahan dan membangun pengaruh terhadap pegawai agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan secara terarah serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam penerapannya, gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam diri pemimpin maupun dari lingkungan organisasi. Menurut Hasibuan (2021), Penerapan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti karakter dan kepribadian pemimpin, kondisi serta karakteristik bawahan, keadaan yang dihadapi organisasi, dan lingkungan tempat pekerjaan berlangsung.

1. Kepribadian Pemimpin

Karakter dan sifat pribadi yang dimiliki seorang pemimpin turut membentuk cara yang digunakan dalam menjalankan peran serta tanggung jawab kepemimpinannya. Kepribadian ini mencakup sikap, watak, nilai-nilai, serta cara berpikir pemimpin dalam menghadapi berbagai permasalahan. Pemimpin yang memiliki kepribadian tegas dan disiplin cenderung menggunakan gaya kepemimpinan otoriter, sedangkan pemimpin yang terbuka dan komunikatif lebih cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis.

2. Karakteristik Bawahan

Karakteristik bawahan juga memengaruhi gaya kepemimpinan. Bawahan memiliki perbedaan dalam hal kemampuan, pengalaman, dan motivasi kerja. Pemimpin perlu memahami kondisi tersebut agar dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya. Bawahan yang memiliki kemampuan tinggi biasanya lebih efektif dipimpin dengan gaya partisipatif, sedangkan bawahan yang kurang berpengalaman membutuhkan arahan yang lebih jelas.

3. Situasi dan Kondisi

Situasi dan kondisi organisasi turut menentukan gaya kepemimpinan yang digunakan. Dalam kondisi tertentu, seperti situasi darurat atau tekanan kerja tinggi, pemimpin cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang tegas dan terpusat. Pada situasi kerja yang relatif stabil, penerapan kepemimpinan secara partisipatif dapat memberikan ruang bagi pegawai untuk terlibat dalam proses kerja dan pengambilan keputusan. Pendekatan tersebut berpotensi mendukung peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja, baik fisik maupun nonfisik, juga memengaruhi gaya kepemimpinan. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung dapat memberikan ruang bagi pemimpin untuk menerapkan pola kepemimpinan yang mengutamakan keterbukaan, komunikasi, dan keterlibatan pegawai dalam menjalankan pekerjaan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menyebabkan pemimpin lebih cenderung menggunakan pendekatan yang lebih ketat dan terstruktur.

Sedangkan Menurut Rivai (2021), Penerapan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai kondisi yang berasal dari pemimpin maupun lingkungan kerja. Beberapa aspek yang berperan di antaranya kompetensi dan karakter pemimpin, kondisi serta karakteristik bawahan, keadaan organisasi, dan pola komunikasi yang berlangsung di dalamnya.

1. Kemampuan Pemimpin

Kemampuan pemimpin merupakan faktor utama yang memengaruhi gaya kepemimpinan. Kemampuan ini meliputi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, serta kecakapan dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang memiliki kemampuan tinggi cenderung lebih fleksibel dalam menerapkan berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Karakteristik Bawahan

Karakteristik bawahan menjadi faktor penting dalam menentukan gaya kepemimpinan. Bawahan memiliki tingkat kemampuan, motivasi, dan pengalaman yang berbeda-beda. Oleh karena itu, pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan kondisi bawahan. Bawahan yang mandiri

dan kompeten lebih cocok dengan gaya kepemimpinan partisipatif, sedangkan bawahan yang kurang berpengalaman membutuhkan arahan yang lebih jelas.

3. Situasi Organisasi

Situasi organisasi juga memengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan. Dalam kondisi tertentu, seperti perubahan organisasi atau tekanan kerja yang tinggi, pemimpin perlu menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih tegas dan cepat dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya, ketika kondisi organisasi berada dalam keadaan yang relatif stabil, penerapan kepemimpinan partisipatif dapat menjadi pendekatan yang efektif untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai.

4. Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi merupakan faktor penting yang memengaruhi gaya kepemimpinan. Terjalannya komunikasi yang efektif antara pimpinan dengan pegawai dapat memperkuat hubungan kerja yang positif, sekaligus menciptakan kondisi yang mendukung penerapan kepemimpinan secara optimal. Sebaliknya, komunikasi yang kurang efektif dapat menyebabkan kesalahpahaman dan menurunkan kinerja karyawan.

5. Budaya Organisasi

Budaya organisasi juga menjadi faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan. Budaya yang terbuka dan partisipatif akan mendorong pemimpin untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis, sedangkan budaya yang kaku cenderung mendorong gaya kepemimpinan yang lebih otoriter.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin, karakteristik bawahan, situasi organisasi,

komunikasi, serta budaya organisasi. Efektivitas penerapan gaya kepemimpinan dalam organisasi tidak ditentukan oleh satu aspek saja. Berbagai faktor yang berkaitan dengan pemimpin, bawahan, kondisi organisasi, dan komunikasi perlu berjalan secara selaras agar pendekatan kepemimpinan yang digunakan dapat memberikan hasil yang optimal. Oleh karena itu, pemimpin perlu mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi yang dihadapi.

2.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan tercermin dari perilaku dan pendekatan yang digunakan pemimpin ketika berinteraksi dengan bawahannya. Melalui pendekatan tersebut, pemimpin berupaya memberikan arahan serta memengaruhi bawahan agar pelaksanaan tugas dapat berlangsung sesuai dengan sasaran yang hendak dicapai organisasi. Untuk mengukur gaya kepemimpinan dalam suatu penelitian, diperlukan indikator-indikator yang dapat menggambarkan bagaimana perilaku pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Indikator gaya kepemimpinan mencerminkan sejumlah karakteristik yang dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, membangun pengaruh, serta membimbing pegawai agar mampu bekerja secara terarah sesuai dengan tujuan organisasi. Efektivitas kepemimpinan dapat terlihat dari kemampuan pemimpin dalam membangun interaksi yang baik dengan pegawai, menentukan keputusan secara tepat, serta menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan mendukung pelaksanaan tugas.

Menurut Northouse (2021), indikator gaya kepemimpinan dapat dilihat dari kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, membangun

hubungan yang baik dengan bawahan, serta memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian tugas, tetapi juga memperhatikan kebutuhan dan perkembangan bawahannya. Selanjutnya, Robbins dan Judge (2021) menjelaskan bahwa indikator gaya kepemimpinan meliputi kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, pemberian motivasi, serta kemampuan dalam membangun kerja sama tim. Komunikasi yang efektif akan mempermudah penyampaian informasi, sedangkan kemampuan pengambilan keputusan yang tepat akan meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap pemimpin. Menurut Yukl (2022), indikator gaya kepemimpinan dapat diukur melalui perilaku pemimpin dalam memberikan dukungan, memberikan penghargaan, serta kemampuan dalam mendelegasikan tugas. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan dan penghargaan kepada pegawai akan meningkatkan semangat kerja serta loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Selain itu, menurut Daft (2022), gaya kepemimpinan yang efektif ditandai dengan adanya kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, mengoordinasikan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. Indikator tersebut meliputi kejelasan visi, ketegasan dalam mengambil keputusan, serta kemampuan dalam mengelola konflik di dalam organisasi. Penelitian terbaru oleh Avolio dan Gardner (2023) juga menunjukkan bahwa indikator gaya kepemimpinan mencakup aspek kepercayaan, integritas, serta keterlibatan pemimpin dalam mendukung perkembangan pegawai. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi dan mampu membangun kepercayaan akan lebih mudah memengaruhi perilaku pegawai secara positif.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator gaya kepemimpinan meliputi kemampuan komunikasi, pemberian arahan, pengambilan keputusan, motivasi, dukungan kepada pegawai, pemberian penghargaan, delegasi tugas, serta kemampuan membangun hubungan kerja yang harmonis. Indikator-indikator tersebut menjadi dasar dalam menilai efektivitas gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Kartini Kartono (2020), indikator gaya kepemimpinan dapat dilihat dari beberapa aspek utama, yaitu kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, serta tanggung jawab pemimpin.

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Dalam menjalankan perannya, seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk menentukan pilihan yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Keputusan yang diambil diharapkan dapat dilakukan secara cepat, tepat, dan efektif sehingga mampu mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan serta pencapaian tujuan organisasi. Keputusan yang diambil akan menentukan arah organisasi serta memengaruhi kinerja bawahan. Pemimpin yang memiliki kemampuan pengambilan keputusan yang baik akan mampu menyelesaikan masalah serta menentukan langkah strategis yang tepat bagi organisasi.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi merupakan indikator yang menunjukkan bagaimana seorang pemimpin mampu mendorong semangat kerja bawahan. Pemimpin yang baik mampu memberikan dorongan, penghargaan, serta menciptakan suasana kerja

yang kondusif sehingga bawahan termotivasi untuk bekerja secara optimal. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin akan berdampak pada peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi merupakan aspek penting dalam gaya kepemimpinan. Pemimpin harus mampu menyampaikan informasi, instruksi, serta tujuan organisasi dengan jelas kepada bawahan. Komunikasi yang efektif akan meminimalkan kesalahpahaman serta meningkatkan kerja sama dalam organisasi. Selain itu, komunikasi yang baik juga menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara pemimpin dan bawahan.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Kemampuan mengendalikan bawahan berkaitan dengan bagaimana pemimpin mengawasi, mengarahkan, serta memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana. Pengawasan terhadap pelaksanaan tugas bawahan menjadi salah satu tanggung jawab yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin. Melalui pengawasan yang dilakukan secara tepat, aktivitas kerja dapat tetap terarah sesuai dengan sasaran organisasi serta mendorong terciptanya kedisiplinan dan efektivitas dalam bekerja.

5. Tanggung Jawab Pemimpin

Tanggung jawab pemimpin dapat terlihat dari kesediaannya dalam menjalankan tugas serta mempertanggungjawabkan setiap keputusan yang telah dibuat. Seorang pemimpin perlu memiliki sikap berani dalam menghadapi konsekuensi dari keputusan yang diambil dan memastikan seluruh pekerjaan yang

menjadi tanggung jawabnya dapat diselesaikan secara optimal. Tanggung jawab juga mencerminkan integritas dan komitmen pemimpin terhadap organisasi.

Sedangkan Menurut Sutrisno (2021), indikator gaya kepemimpinan dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu kemampuan memberikan arahan, kemampuan membina hubungan kerja, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memberikan motivasi, serta kemampuan melakukan evaluasi terhadap kinerja bawahan.

1. Kemampuan Memberikan Arahan

Kemampuan memberikan arahan merupakan indikator yang menunjukkan sejauh mana pemimpin mampu memberikan petunjuk yang jelas kepada bawahan terkait tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Arahan yang tepat akan membantu bawahan memahami pekerjaan dan meningkatkan efektivitas kerja.

2. Kemampuan Membina Hubungan Kerja

Kemampuan membina hubungan kerja berkaitan dengan bagaimana pemimpin menjalin hubungan yang harmonis dengan bawahan. Interaksi yang positif di antara anggota organisasi dapat mendukung terbentuknya kondisi kerja yang nyaman. Selain itu, hubungan yang terjalin dengan baik juga dapat memperkuat koordinasi dan kolaborasi dalam pelaksanaan pekerjaan.

3. Kemampuan Mengambil Keputusan

Kemampuan pemimpin dalam menentukan tindakan yang sesuai menjadi salah satu aspek yang mencerminkan efektivitas kepemimpinan. Dalam menjalankan tugasnya, pemimpin perlu mempertimbangkan berbagai kondisi dan permasalahan yang dihadapi organisasi sebelum menetapkan keputusan yang dapat

mendukung kelancaran kegiatan organisasi. Keputusan yang baik akan memberikan dampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4. Kemampuan Memberikan Motivasi

Kemampuan memberikan motivasi menunjukkan bagaimana pemimpin mampu mendorong semangat kerja bawahan. Motivasi dapat diberikan melalui penghargaan, perhatian, maupun dukungan terhadap bawahan dalam melaksanakan tugas.

5. Kemampuan Melakukan Evaluasi

Kemampuan melakukan evaluasi berkaitan dengan bagaimana pemimpin menilai dan mengawasi kinerja bawahan. Evaluasi yang dilakukan secara tepat akan membantu meningkatkan kualitas kerja serta memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai.

2.3 Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Dalam manajemen sumber daya manusia, kinerja menjadi salah satu aspek yang perlu mendapat perhatian karena menggambarkan pencapaian pekerjaan yang dihasilkan oleh individu maupun kelompok dalam rangka melaksanakan tujuan organisasi. Secara umum, kinerja menggambarkan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2021), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Penilaian terhadap kinerja pegawai mencakup lebih dari sekadar banyaknya pekerjaan yang berhasil diselesaikan.

Aspek kualitas atau mutu dari hasil pekerjaan juga menjadi bagian penting dalam menggambarkan tingkat kinerja yang dicapai.

Selanjutnya, Kasmir (2020) Kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian yang diperoleh pegawai melalui hasil pekerjaan dan perilaku kerja dalam melaksanakan berbagai tugas serta tanggung jawab yang diberikan kepadanya selama periode tertentu. Penilaian terhadap kinerja pegawai tidak semata-mata didasarkan pada pencapaian hasil pekerjaan, tetapi juga mempertimbangkan cara atau proses yang dilakukan dalam menyelesaikan tugas tersebut.

Sutrisno (2021) mengemukakan bahwa Kinerja dapat dipahami sebagai pencapaian pekerjaan yang dihasilkan oleh individu maupun kelompok dalam menjalankan tugasnya di dalam organisasi. Pencapaian tersebut dilaksanakan berdasarkan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan, dengan tetap memperhatikan ketentuan hukum, norma, serta etika yang berlaku guna mendukung tercapainya tujuan organisasi. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja juga harus memperhatikan aspek moral dan aturan yang berlaku.

Selain itu, Rivai (2021) menjelaskan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini menegaskan bahwa kinerja berkaitan erat dengan pencapaian target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Berdasarkan beberapa pandangan yang telah dikemukakan, kinerja dapat dimaknai sebagai tingkat pencapaian pekerjaan yang dihasilkan oleh individu

maupun kelompok dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Pencapaian tersebut dapat dinilai melalui mutu hasil kerja, jumlah pekerjaan yang diselesaikan, serta perilaku dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab dan sasaran organisasi. Kinerja juga mencerminkan sejauh mana seseorang mampu menjalankan pekerjaannya secara efektif dan efisien sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Oleh sebab itu, pencapaian kinerja pegawai tidak hanya dinilai berdasarkan hasil pekerjaan yang diperoleh, tetapi juga memperhatikan proses pelaksanaan tugas, sikap dalam bekerja, serta bentuk kontribusi yang diberikan untuk mendukung tercapainya sasaran organisasi. Oleh karena itu, kinerja menjadi salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan suatu organisasi maupun individu di dalamnya.

2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Tingkat keberhasilan pegawai dalam mencapai kinerja yang optimal dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berhubungan dengan situasi lingkungan kerja maupun bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Oleh karena itu, tingkat kinerja yang dihasilkan setiap pegawai dapat berbeda bergantung pada faktor-faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan kerja. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini sangat penting agar organisasi dapat meningkatkan kinerja secara optimal.

Menurut Mangkunegara (2021), kinerja dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:

1. Faktor Kemampuan

Kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (knowledge dan skill). Kemampuan pegawai dalam mencapai hasil kerja yang baik akan lebih optimal apabila didukung oleh pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan intelektual yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Oleh sebab itu, penempatan pegawai pada posisi yang selaras dengan kompetensi dan keahliannya perlu menjadi perhatian organisasi.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan kerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan semangat kerja yang tinggi pula, sehingga berdampak positif terhadap kinerjanya.

Dengan demikian, menurut Mangkunegara, kombinasi antara kemampuan dan motivasi menjadi penentu utama tinggi rendahnya kinerja seseorang dalam organisasi.

Sedangkan Sutrisno (2021) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa factor yaitu:

1. Kemampuan (Ability)

Kemampuan pegawai tercermin dari tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan berbagai tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaannya. Semakin tinggi kemampuan seseorang, maka semakin besar peluang untuk menghasilkan kinerja yang baik.

1. Motivasi (Motivation)

Motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan bertanggung jawab.

3. Kesempatan (Opportunity)

Kesempatan berkaitan dengan kondisi dan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk bekerja secara optimal. Hal ini mencakup fasilitas kerja, dukungan organisasi, serta sistem yang berlaku dalam organisasi.

4. Lingkungan Kerja

Kondisi tempat kerja yang memberikan rasa nyaman serta dukungan yang memadai dapat mendorong peningkatan motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung berpotensi menghambat pencapaian kinerja pegawai secara optimal.

5. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan juga memengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, motivasi, dan dukungan akan mendorong peningkatan kinerja bawahan.

Berdasarkan pendapat Mangkunegara (2021) dan Sutrisno (2021), dapat disimpulkan bahwa Kinerja pegawai dapat terbentuk dari berbagai faktor, antara lain kompetensi yang dimiliki, dorongan untuk bekerja, peluang dalam menjalankan pekerjaan, kondisi lingkungan kerja, serta pola kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Berbagai faktor tersebut memiliki hubungan satu sama

lain dan secara bersama-sama dapat memengaruhi pencapaian kinerja pegawai dalam lingkungan organisasi.

2.3.3 Indikator Kinerja

Pengukuran kinerja pegawai dapat dilakukan melalui sejumlah indikator yang menggambarkan kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas serta memenuhi tanggung jawab yang telah diberikan oleh organisasi. Indikator tersebut digunakan sebagai tolok ukur untuk mengevaluasi tingkat pencapaian kinerja pegawai berdasarkan ketentuan atau standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Indikator kinerja berfungsi sebagai tolok ukur untuk mengetahui sejauh mana seorang pegawai mampu menjalankan pekerjaan beserta tanggung jawab yang diberikan kepadanya secara berhasil. Kinerja yang baik mencerminkan kemampuan pegawai dalam mencapai target kerja secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan indikator yang jelas dan terukur untuk mengevaluasi kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2021), Penilaian terhadap kinerja pegawai dapat dilakukan melalui beberapa aspek, antara lain mutu hasil pekerjaan, jumlah pekerjaan yang diselesaikan, kemampuan memenuhi batas waktu, pemanfaatan sumber daya secara efektif, serta kemampuan menjalankan tugas secara mandiri. Kualitas pekerjaan berkaitan dengan tingkat ketelitian dan kesempurnaan hasil kerja, Sementara itu aspek kuantitas berkaitan dengan banyaknya hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan atau dihasilkan oleh pegawai dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Ketepatan waktu menggambarkan kemampuan pegawai dalam menuntaskan pekerjaan secara tepat sesuai dengan batas waktu yang telah

ditetapkan oleh organisasi. Selanjutnya, menurut Armstrong (2021), indikator kinerja meliputi pencapaian target kerja, kompetensi individu, serta perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pencapaian target kerja mencerminkan hasil nyata yang diperoleh pegawai, sementara kompetensi individu menunjukkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan. Perilaku kerja, seperti disiplin dan tanggung jawab, juga menjadi bagian penting dalam penilaian kinerja.

Menurut Dessler (2022), indikator kinerja mencakup produktivitas kerja, kehadiran, kemampuan bekerja sama, serta inisiatif dalam bekerja. Produktivitas menunjukkan perbandingan antara hasil kerja dengan sumber daya yang digunakan, sedangkan kehadiran mencerminkan kedisiplinan pegawai. Kemampuan bekerja sama dan inisiatif juga penting untuk mendukung kelancaran pekerjaan dalam tim. Selain itu, menurut Aguinis (2023), indikator kinerja meliputi hasil kerja (results), perilaku kerja (behavior), serta atribut individu (traits) yang relevan dengan pekerjaan. Hasil kerja berkaitan dengan output yang dihasilkan, perilaku kerja mencerminkan bagaimana pegawai menjalankan tugasnya, sedangkan atribut individu seperti sikap dan komitmen juga berpengaruh terhadap kinerja secara keseluruhan. Penelitian terbaru oleh DeNisi dan Murphy (2023) juga menekankan bahwa indikator kinerja mencakup pencapaian tujuan, efektivitas kerja, serta kontribusi pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki kontribusi tinggi akan mampu memberikan dampak positif. Berdasarkan berbagai pandangan yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa penilaian terhadap kinerja pegawai mencakup beberapa aspek penting, yaitu mutu dan jumlah hasil pekerjaan,

penyelesaian tugas sesuai waktu, tingkat produktivitas, kedisiplinan, kemampuan berkolaborasi, inisiatif dalam bekerja, serta sumbangsih pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

. Indikator-indikator tersebut menjadi dasar dalam menilai tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya secara optimal.

Menurut Mangkunegara (2021), indikator kinerja meliputi:

1. Kualitas Kerja

Kualitas hasil pekerjaan dapat tercermin melalui ketelitian pegawai dalam menyelesaikan tugas, kerapian pekerjaan, serta tingkat kesesuaian hasil dengan standar yang telah ditetapkan. Semakin tinggi mutu pekerjaan yang dihasilkan, semakin baik pula pencapaian kinerja pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja menggambarkan banyaknya hasil pekerjaan yang mampu dihasilkan atau diselesaikan oleh pegawai selama jangka waktu yang telah ditetapkan. Kemampuan pegawai dalam memenuhi target pekerjaan yang telah ditetapkan dapat menjadi salah satu gambaran bahwa pelaksanaan tugas telah dilakukan dengan baik.

3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab yang diberikan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab kerja menggambarkan kesediaan pegawai untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang menjadi kewajibannya secara sungguh-sungguh, disertai komitmen terhadap hasil pekerjaan.

Sedangkan Menurut Kasmir (2020), indikator kinerja terdiri dari:

1. Kualitas (Quality)

Menunjukkan tingkat kesempurnaan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan.

2. Kuantitas (Quantity)

Menunjukkan jumlah output yang dihasilkan dalam waktu tertentu.

3. Ketepatan Waktu (Timeliness)

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

4. Efektivitas (Effectiveness)

Menunjukkan kemampuan dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

5. Kemandirian (Independence)

Menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa terlalu bergantung pada orang lain.

2.4 Pengaruh Antar Variabel

2.4.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kondisi yang terdapat di tempat pegawai melaksanakan pekerjaannya dapat memberikan pengaruh terhadap pencapaian kinerja. Lingkungan tersebut terdiri

atas berbagai aspek, baik yang berkaitan dengan keadaan fisik maupun kondisi nonfisik, yang dapat mendukung atau menghambat pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan kenyamanan dan keamanan sehingga pegawai dapat bekerja secara optimal.

Menurut Sutrisno (2021), Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai seluruh fasilitas dan kondisi yang terdapat di sekitar karyawan yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan semangat kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari bagaimana kondisi kerja mampu mendukung aktivitas pegawai. Lingkungan kerja fisik seperti pencahayaan, suhu udara, kebersihan, dan tata ruang yang baik akan membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak nyaman dapat menimbulkan kelelahan, menurunkan konsentrasi, dan menghambat produktivitas kerja.

Selain lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja nonfisik juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja nonfisik meliputi hubungan antarpegawai, komunikasi, serta suasana kerja. Hubungan kerja yang harmonis akan menciptakan kerja sama yang baik, sehingga pegawai lebih termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal.

Menurut Kasmir (2022), Kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja memiliki peran dalam membentuk pencapaian kinerja pegawai, baik melalui pengaruh yang terjadi secara langsung maupun melalui faktor lain yang bersifat

tidak langsung. Lingkungan kerja yang nyaman akan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Lebih lanjut, Afandi (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan yang erat dengan kinerja pegawai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin baik lingkungan kerja yang diciptakan oleh organisasi, baik dari segi fisik maupun nonfisik, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna mendukung peningkatan kinerja pegawai.

2.4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, karena berkaitan langsung dengan bagaimana seorang pemimpin memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahannya. Penerapan kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan dorongan bagi pegawai untuk melaksanakan tugas dengan maksimal, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

Menurut Sutrisno (2021), gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Penerapan kepemimpinan yang tepat dapat membantu membangun kondisi kerja yang nyaman

dan mendukung, sehingga mampu mendorong pegawai untuk memiliki semangat yang lebih tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Peran gaya kepemimpinan dalam membentuk kinerja pegawai tercermin melalui kemampuan pemimpin dalam mengarahkan pekerjaan, memberikan dorongan, serta menyediakan dukungan yang diperlukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pemimpin yang mampu membangun komunikasi secara efektif, memberikan kepercayaan kepada pegawai, serta membuka kesempatan bagi mereka untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dapat mendorong tumbuhnya rasa memiliki, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pekerjaan.

Menurut Kasmir (2022), Gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai pola yang digunakan seorang pemimpin dalam memberikan arahan, mengelola, serta memengaruhi karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditentukan. Gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Selain itu, Afandi (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan, karena pemimpin mampu memberikan motivasi, arahan, dan pengawasan yang baik. Sebaliknya, penerapan pola kepemimpinan yang tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai dapat melemahkan motivasi dalam bekerja dan pada akhirnya berpotensi menurunkan pencapaian kinerja pegawai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Oleh

karena itu, pemimpin dalam organisasi perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

2.4.3 Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai pencapaian kerja yang diperoleh individu setelah menjalankan berbagai tugas dan kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya dalam organisasi. Pencapaian kinerja pegawai secara optimal tidak semata-mata ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki individu, tetapi turut dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja serta pola kepemimpinan yang diterapkan di dalam organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2022), kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kondisi lingkungan kerja yang mendukung serta kepemimpinan yang mampu mengarahkan dan memotivasi karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung, disertai penerapan kepemimpinan yang sesuai, dapat memberikan rasa nyaman kepada pegawai dalam menjalankan pekerjaannya sehingga turut mendorong tercapainya kinerja yang lebih optimal.

Lingkungan kerja yang kondusif, baik fisik maupun nonfisik, seperti pencahayaan yang baik, kebersihan, hubungan kerja yang harmonis, serta suasana kerja yang nyaman, akan membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan semangat kerja dan menghambat pencapaian kinerja.

Menurut Wibowo (2021), lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan konsentrasi, kenyamanan, serta produktivitas kerja karyawan.

Selain lingkungan kerja, gaya kepemimpinan juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang baik, serta memberikan motivasi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal. Gaya kepemimpinan yang tepat juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen pegawai terhadap pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2021), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa kondisi lingkungan kerja dan penerapan gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan secara simultan dengan kinerja pegawai. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung, disertai dengan penerapan kepemimpinan yang tepat dan mampu mengarahkan pegawai, dapat menciptakan kondisi yang lebih kondusif bagi peningkatan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

2.5 Hasil Penelitian Yang Relevan

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Yang Relevan

No	Nama Peneliti	Judul dan Tahun	Hasil
1	Sari	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Dinas Pendidikan Kota Bandung, 2022	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja, baik dari segi fisik maupun nonfisik, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis, serta fasilitas kerja yang memadai mampu meningkatkan semangat kerja karyawan
2	Putra	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Denpasar, 2023	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemampuan pemimpin dalam menyampaikan petunjuk secara jelas, membangun komunikasi yang efektif, serta memberikan dorongan kepada pegawai dapat

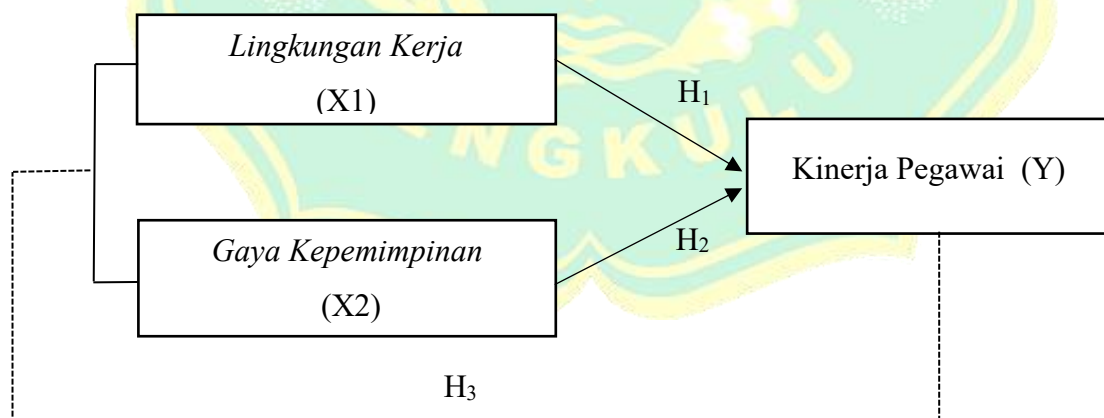
			mendukung pencapaian kinerja yang lebih optimal. Sebaliknya, penerapan kepemimpinan yang tidak sesuai dengan kondisi pegawai dapat menyebabkan menurunnya motivasi dan semangat dalam melaksanakan pekerjaan.
3	Wulandari	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya, 2024	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kombinasi antara lingkungan kerja yang kondusif dan gaya kepemimpinan yang efektif akan memberikan dampak yang lebih kuat terhadap peningkatan kinerja dibandingkan jika hanya salah satu variabel saja
4	Hidayat	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor	Hasil penelitian menemukan bahwa lingkungan

		Kecamatan Sleman Yogyakarta, 2023	kerja dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintahan tersebut. Penelitian ini menegaskan bahwa faktor lingkungan kerja dan kepemimpinan merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai.
--	--	-----------------------------------	---

2.6 Kerangka Konseptual

Untuk mengetahui keterikatan pengaruh antar variable dapat dijelaskan pada kerangka konseptual berikut ini:

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Sumber: Dikembangkan oleh peneliti (2026) berdasarkan Sugiyono (2019), Anwar Prabu Mangkunegara (2021), dan Edy Sutrisno (2021)

Keterangan:

X_1 = *Lingkungan Kerja*

X_2 = *Gaya Kepemimpinan*

Y = *Kinerja Pegawai*

H = *Hipotesis*

————→ = *Garis pengaruh secara parsial*

-----→ = *Garis pengaruh secara simultan*

Berdasarkan kerangka analisis yang telah disusun, dapat diketahui bahwa lingkungan kerja (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Y), baik secara sendiri-sendiri (parsial) maupun secara bersama-sama (simultan).

2.7 Definisi Operasional

Menurut (Sugiyono, 2019), variabel dalam suatu penelitian dapat diartikan sebagai atribut, karakteristik, atau ciri-ciri yang dimiliki oleh individu, objek, atau aktivitas tertentu yang mengalami variasi dan dapat diukur. Variabel-variabel ini menjadi fokus utama bagi peneliti untuk diteliti secara sistematis, dianalisis, dan kemudian disimpulkan berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut. Variabel-variabel ini terdiri dari variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) agar untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari tabel berikut.

Tabel 2.2
Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Alat Ukur	Skala
1	Lingkungan Kerja (X1)	lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas serta memberikan kenyamanan dalam bekerja	1. Pencahaya-an 2. Suhu Udara 3. Kebisingan 4. Hubungan Kerja 5. Suasana Kerja (Wulandari, 2022)	Kuesioner	Likert
2	Gaya Kepemimpinan (X2)	gaya kepemimpinan pada kantor camat kecamatan sukaraja menggambarkan bagaimana seorang pemimpin bertindak, berinteraksi, serta memengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi	1. Kemampuan Memberikan Arahan 2. Kemampuan membina hubungan kerja 3. Kemampuan mengambil keputusan 4. Kemampuan memberikan motivasi 5. Kemampuan melakukan evaluasi (Sutrisno, 2021)	Kuesioner	Likert
3	Kinerja (Y)	kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai kantor camat kecamatan sukaraja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Pelaksanaan Tugas 4. Tanggung Jawab (Mangkunegara, 2021)	Kuesioner	Likert

2.8 Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2019) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Dengan mengacu pada landasan teori, temuan penelitian terdahulu, serta kerangka konseptual yang telah dipaparkan, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. H₁: Lingkungan kerja diduga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Kecamatan Sukaraja Kabupaten Seluma.
2. H₂: Gaya kepemimpinan diperkirakan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Kecamatan Sukaraja Kabupaten Seluma.
3. H₃: Lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama diduga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Kecamatan Sukaraja Kabupaten Seluma.