

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian

2.1.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan konsep fundamental dalam organisasi yang berkaitan dengan proses pengaturan dan pengelolaan berbagai sumber daya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut (Saryanto, 2023) Pencapaian tujuan tersebut dilaksanakan melalui serangkaian fungsi manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam rangka mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan aktivitas organisasi yang dilaksanakan melalui kerja sama dan pembagian tugas untuk mengoordinasikan berbagai sumber daya yang tersedia sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai (Firmansyah & Mahardika, 2018). Manajemen merupakan suatu disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana aktivitas organisasi dikelola melalui kerja sama antarindividu serta pengoordinasian berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif. (Suarsa et al., 2025).

Berdasarkan teori diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses sekaligus disiplin ilmu yang berfokus pada pengelolaan dan pengoordinasian berbagai sumber daya organisasi melalui kerja sama antarindividu dengan menerapkan fungsi-fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian , guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan cabang ilmu yang menitikberatkan pada pengelolaan, pengembangan,serta pemanfaatan potensi individu dalam organisasi secara optimal. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, manusia tidak hanya dipandang sebagai faktor produksi, tetapi sebagai aset strategis

yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, aktivitas manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencakup fungsi administratif seperti rekrutmen, pelatihan, dan pemeliharaan karyawan, tetapi juga melibatkan perencanaan strategis yang diarahkan untuk mendukung pencapaian visi organisasi (Dandono et al., 2024). Manajemen sumber daya manusia yang biasa disebut dengan manajemen sumber daya manusia merupakan bidang ilmu yang mengembangkan unsur manusia atau *men*. Selain manajemen sumber daya manusia unsur manusia ini sering juga disebut manajemen personalia. (Silaen et al., 2022). Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap tenaga kerja sebagai aset utama organisasi. Manajemen sumber daya manusia berfokus pada pengelolaan potensi manusia, baik fisik maupun non fisik, agar tersedia tenaga kerja yang tepat pada posisi dan waktu yang tepat, sehingga tujuan organisasi, karyawan, dan Masyarakat dapat tercapai secara efektif dan efisien (Husein et al., 2025).

Berdasarkan teori diatas, dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia Adalah proses pengelolaan dan pengembangan potensi manusia sebagai aset utama organisasi melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian, yang tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada peran strategis dalam menempatkan tenaga kerja secara tepat agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien

2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut beberapa fungsi menurut, (Adamy, 2016):

1. Perencanaan (*Planning*)
Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.
2. pengorganisasian (*Organizing*).
Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.
3. Pengarahan (*Directing*).

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan Perusahaan, karyawan, dan Masyarakat.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan Perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*).

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*Compensation*).

Pemberian balas jasa langsung (direct), dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada Perusahaan.

8. Pengintegrasian (*Integration*).

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan Perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta Kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*).

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai Pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan Sebagian besar kebutuhan karyawannya.

10. Kedisiplinan (*Discipline*).

Keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan Perusahaan dan norma-norma social.

11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Seperation*).

Putusnya hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan Perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab sebab lainnya.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan suatu system yang saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan dalam pengelolaan tenaga kerja secara optimal. Setiap fungsi memiliki peran yang penting, sehingga apabila terdapat ketidakseimbangan pada salah satu fungsi. Maka akan berdampak pada fungsi lainnya. Oleh karena itu, penerapan fungsi-fungsi tersebut secara professional, sistematis, dan terintegrasi sangat diperlukan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.2. Kinerja Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dapat diartikan sebagai capaian kerja individu maupun kelompok dalam menuntaskan tugas dan tanggungjawabnya dalam kurun waktu tertentu. Untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Diperlukan adanya penilaian kinerja sebagai bentuk evaluasi sekaligus umpan balik bagi karyawan. Produktivitas yang memiliki keterkaitan erat dengan sumber daya manusia menjadi hal penting bagi perusahaan, karena peningkatannya akan berpengaruh pada perolehan laba. Oleh sebab itu, kinerja karyawan sebagai aset utama perusahaan perlu diperhatikan dan dikelola dengan baik (Silaen et al., 2021).

Menurut (Sugiarto, 2019) , keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja karyawan (*job performance*). Oleh karena itu, setiap perusahaan berupaya meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Kinerja karyawan mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan seluruh tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Dalam menjalankan pekerjaan, seseorang perlu memiliki tingkat kemauan dan kemampuan yang memadai. Namun, keduanya tidak akan optimal tanpa adanya pemahaman yang jelas mengenai apa yang harus dikerjakan serta bagaimana cara melaksanakannya.

Menurut (Silaen et al., 2021), Dalam menghadapi persaingan di era global, organisasi dituntut untuk beroperasi secara lebih efektif dan efisien. Tingkat persaingan yang semakin tinggi mendorong organisasi untuk meningkatkan daya saing agar tetap mampu bertahan. Dalam menjalankan aktivitasnya, organisasi melibatkan individu-individu yang dikenal sebagai karyawan atau sumber daya manusia. Karyawan merupakan elemen utama yang menentukan perkembangan dan

keberhasilan organisasi. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, organisasi membutuhkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi serta mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Oleh karena itu, setiap organisasi membutuhkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi serta mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan. Oleh karena itu, setiap organisasi senantiasa berupaya meningkatkan kinerja karyawannya agar tujuan dapat tercapai secara optimal. Kemampuan karyawan tercermin melalui kinerjanya, di mana kinerja yang baik menunjukkan tingkat pencapaian yang maksimal. Kinerja karyawan menjadi salah satu aset penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan, sehingga perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan. Secara umum, kinerja dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut, (Nurfitriani, 2022):

1. Motivasi merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan tersebut berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.
2. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.
3. Tingkat stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.
4. kondisi pekerjaan yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja disini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyaliran dalam ruang kelas.
5. sistem kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan. jadi, pemberian kompensasi harus benar agar karyawan lebih semangat untuk bekerja.

6. Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

2.1.2.3 Dimensi Kinerja Karyawan

Berikut dimensi kinerja karyawan menurut (Ramadan et al., 2023) , sebagai berikut:

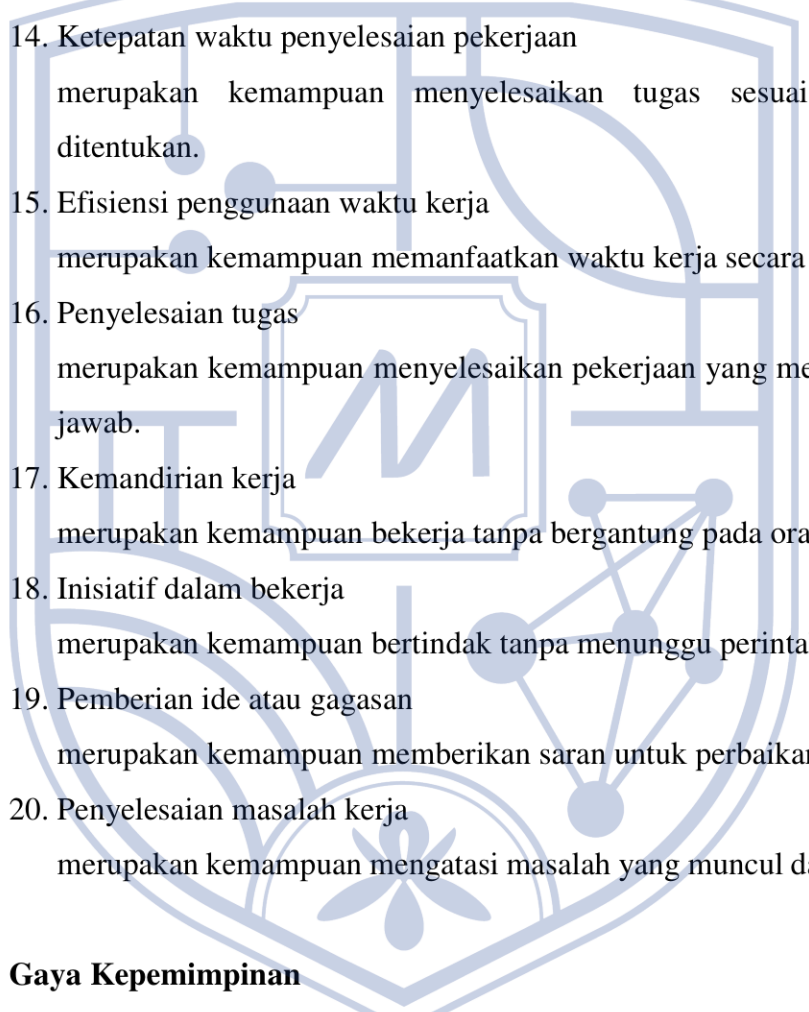
1. Keselamatan Kerja (*Safety*) :
Merupakan tingkat kepatuhan karyawan internal terhadap standar keselamatan dan kesehatan kerja dalam menjalankan aktivitas kerja, yang tercermin dari kepatuhan terhadap prosedur keselamatan dan kesehatan kerja, kepatuhan terhadap aturan keselamatan di area kerja, pelaporan potensi bahaya, serta partisipasi dalam program keselamatan kerja perusahaan.
2. Kehadiran (*Attendance*) :
Merupakan tingkat kedisiplinan karyawan dalam memenuhi kewajiban kehadiran sesuai ketentuan perusahaan, yang tercermin dari kehadiran kerja, ketepatan waktu masuk dan pulang kerja, kepatuhan terhadap jam kerja, serta tingkat absensi.
3. Kualitas Kerja (*Quality*) :
Merupakan tingkat kesesuaian hasil kerja karyawan dengan standar yang ditetapkan perusahaan, yang tercermin dari kesesuaian hasil kerja dengan standar, ketelitian dalam bekerja, rendahnya tingkat kesalahan, serta konsistensi hasil kerja.
4. Produktivitas (*Productivity*):
Merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan output kerja secara efektif dan efisien sesuai target perusahaan, yang tercermin dari pencapaian target kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, efisiensi penggunaan waktu kerja, serta penyelesaian tugas.
5. Inisiatif dalam bekerja (*Initiative*):
Merupakan kemampuan karyawan untuk bertindak proaktif dalam bekerja tanpa menunggu arahan, yang tercermin dari kemandirian dalam bekerja,

inisiatif dalam tindakan, pemberian ide atau gagasan, serta kemampuan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

2.1.2.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator-indikator dari kinerja karyawan (Ramadan et al., 2023), sebagai berikut:

1. Kepatuhan terhadap prosedur keselamatan kerja merupakan ketaatan karyawan dalam mengikuti aturan keselamatan kerja yang berlaku.
2. Pelaporan potensi bahaya merupakan kemampuan mengenali dan melaporkan kondisi yang berisiko di tempat kerja.
3. Partisipasi dalam program keselamatan kerja merupakan keterlibatan karyawan dalam kegiatan keselamatan kerja perusahaan.
4. Kehadiran kerja merupakan tingkat kehadiran karyawan sesuai jadwal kerja yang ditentukan.
5. Ketepatan waktu masuk kerja merupakan kedisiplinan karyawan dalam datang tepat waktu.
6. Ketepatan waktu pulang kerja merupakan kepatuhan karyawan terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.
7. Kepatuhan terhadap jam kerja merupakan ketaatan karyawan dalam mengikuti ketentuan jam kerja.
8. Tingkat absensi merupakan frekuensi ketidakhadiran karyawan dalam bekerja.
9. Kesesuaian hasil kerja dengan standar merupakan kemampuan menghasilkan pekerjaan sesuai ketentuan perusahaan.
10. Ketelitian kerja merupakan tingkat kecermatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

- 
11. Tingkat kesalahan kerja
merupakan jumlah kesalahan yang terjadi dalam pekerjaan.
 12. Konsistensi hasil kerja
merupakan kestabilan kualitas hasil kerja dari waktu ke waktu.
 13. Pencapaian target kerja
merupakan kemampuan memenuhi target yang telah ditetapkan.
 14. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan
merupakan kemampuan menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditentukan.
 15. Efisiensi penggunaan waktu kerja
merupakan kemampuan memanfaatkan waktu kerja secara optimal.
 16. Penyelesaian tugas
merupakan kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.
 17. Kemandirian kerja
merupakan kemampuan bekerja tanpa bergantung pada orang lain.
 18. Inisiatif dalam bekerja
merupakan kemampuan bertindak tanpa menunggu perintah.
 19. Pemberian ide atau gagasan
merupakan kemampuan memberikan saran untuk perbaikan kerja.
 20. Penyelesaian masalah kerja
merupakan kemampuan mengatasi masalah yang muncul dalam pekerjaan.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

2.1.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku bawahannya. Setiap pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus menyesuaikan dengan karakter, dan Tingkat kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam organisasi. Terdapat dua tipe gaya kepemimpinan dalam praktik organisasi baik pada sektor swasta (*private*

sector), maupun sektor publik (*public sector*) yakni: (1) gaya kepemimpinan transaksional, dan (2) gaya kepemimpinan transformasional (Arif et al., 2024).

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, atau mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan Bersama (Novra et al., 2023). Kepemimpinan adalah cara mengartikulasi visi, mewujudkan nilai dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu. Sehingga dapat dipahami sebagai usaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan 1) Menyusun visi masa depan dan strategi untuk membuat perubahan yang dibutuhkan; 2) mengkomunikasikan dan menjelaskan visi; 3) memotivasi dan memberi inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi (Rahmi & Jarkawi, 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi, membimbing, dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, yang pelaksanaannya perlu disesuaikan dengan karakter serta kemampuan bawahan, serta diwujudkan melalui kemampuan menyusun visi, mengkomunikasikan tujuan, dan memotivasi bawahan, baik dalam bentuk kepemimpinan transaksional maupun transformasional.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Gaya Kepemimpinan.

Era perubahan gaya kepemimpinan sudah berjalan lama sehingga seorang pemimpin dihadapkan dengan situasi perubahan yang terjadi harus mampu diadopsi oleh gaya kepemimpinan yang sedang berjalan. Terdapat beberapa faktor yang menjadi pengaruh gaya kepemimpinan, diantaranya (Atlantika et al., 2023):

1. Konteks organisasi

Lingkungan organisasi seperti budaya, struktur organisasi dan nilai-nilai perusahaan berperan penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif. Organisasi yang berbeda mungkin mendorong gaya kepemimpinan yang berbeda tergantung pada budayanya.

2. Karakter pemimpin

Kepribadian seorang pemimpin, termasuk karakter, nilai-nilai, sikap dan wataknya, dapat mempengaruhi bagaimana gaya kepemimpinannya diterapkan. Misalnya, seorang pemimpin ekstrovert umumnya

menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih terbuka dan berkomunikasi dengan banyak orang.

3. Tantangan yang dihadapi

Tantangan yang dihadapi organisasi juga dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan yang digunakan. Misalnya, dalam situasi krisis, pemimpin mungkin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih berwibawa dan percaya diri agar dapat menyelesaikan masalah dengan cepat.

4. Gaya Kerja Tim

Karakteristik anggota kelompok, seperti tingkat kualifikasi, motivasi, dan kepribadian, dapat mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan. Tim dengan anggota yang berpengalaman mungkin memerlukan lebih banyak pemimpin yang didelegasikan, sementara tim yang kurang berpengalaman mungkin memerlukan lebih banyak kepemimpinan.

5. Perkembangan dan perubahan organisasi

Tahapan perkembangan dan perubahan organisasi juga mempengaruhi gaya kepemimpinan yang tepat. Dalam situasi perubahan besar, manajer mungkin perlu mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih transformasional untuk mendorong perubahan.

6. Kepuasan Tim kerja

Tingkat kepuasan karyawan dapat mempengaruhi kepemimpinan. Manajer yang mendengarkan kekhawatiran dan saran karyawan cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan partisipatif.

7. Kualitas kepemimpinan

Faktor penting juga adalah kemampuan manajer dalam menerapkan berbagai metode manajemen. Pemimpin dengan kemampuan komunikasi yang baik akan lebih efektif dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang menekankan kerja sama dan partisipasi.

8. Bentuk proyek

Sifat tugas atau proyek tertentu dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan yang paling tepat. Tugas yang memerlukan inovasi dan kreativitas mungkin memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis,

sedangkan tugas yang memerlukan keputusan cepat mungkin memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih otoriter.

9. Teknologi, Sumber daya, dan Nilai Budaya

Teknologi dan sumber daya yang tersedia juga dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan. Teknologi canggih memungkinkan para manajer untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih terbuka dan berbasis data. Gaya kepemimpinan juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar organisasi, seperti budaya dan nilai-nilai masyarakat di mana organisasi tersebut beroperasi. Pemimpin mungkin perlu mempertimbangkan norma dan nilai lokal ketika menerapkan gaya kepemimpinannya.

2.1.4.3 Dimensi Gaya Kepemimpinan

Menurut (Deng et al., 2023), berikut dimensi kinerja karyawan, sebagai berikut:

1. Pengaruh Ideal (*Idealised Influence*): Merupakan kemampuan pemimpin dalam menunjukkan keteladanan perilaku dan integritas moral, sehingga mampu membangun kepercayaan, menumbuhkan loyalitas, serta mendapatkan penghormatan dari bawahan..
2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*): Merupakan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi dan tujuan secara jelas dengan penuh semangat, sehingga mampu memotivasi dan menginspirasi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*): Merupakan kemampuan pemimpin dalam mendorong bawahan untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif melalui pemberian perspektif baru serta penguatan dalam pemecahan masalah.
4. Pertimbangan Individual (*Individual Consideration*): Merupakan kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu, mendukung pengembangan potensi, serta melakukan pembinaan, mentoring, dan dukungan personal kepada bawahan.

2.1.4.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator (Deng et al., 2023), sebagai berikut:

1. Keteladanan perilaku merupakan kemampuan pemimpin menunjukkan sikap yang dapat dijadikan contoh oleh bawahan.
2. Integritas moral merupakan konsistensi pemimpin dalam bertindak sesuai nilai etika dan kejujuran.
3. Kepercayaan bawahan merupakan tingkat keyakinan bawahan terhadap kepemimpinan yang dijalankan.
4. Loyalitas bawahan merupakan kesetiaan bawahan dalam mendukung pemimpin dan organisasi.
5. Penghormatan bawahan merupakan sikap menghargai pemimpin karena perilaku dan kepemimpinannya.
6. Kejelasan visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan arah dan tujuan organisasi secara jelas.
7. Penyampaian tujuan merupakan kemampuan menjelaskan target yang harus dicapai oleh bawahan.
8. Semangat dalam memimpin merupakan antusiasme pemimpin dalam menjalankan perannya.
9. Kemampuan memotivasi merupakan kemampuan mendorong bawahan untuk bekerja lebih baik.
10. Kemampuan menginspirasi merupakan kemampuan memengaruhi bawahan melalui dorongan positif.
11. Dorongan berpikir kritis merupakan upaya pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir logis dan analitis.
12. Kreativitas bawahan merupakan kemampuan menghasilkan ide baru dalam pekerjaan.
13. Inovasi kerja merupakan penerapan ide baru untuk meningkatkan kinerja.
14. Pemberian perspektif baru merupakan kemampuan membuka cara pandang berbeda dalam menyelesaikan masalah.
15. Pemecahan masalah merupakan kemampuan menyelesaikan permasalahan kerja secara efektif.

16. Perhatian pada kebutuhan individu merupakan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan masing-masing bawahan.
17. Pengembangan potensi merupakan upaya meningkatkan kemampuan dan keterampilan bawahan.
18. Pembinaan karyawan merupakan proses membimbing bawahan dalam bekerja.
19. *Mentoring* merupakan pemberian arahan dan dukungan secara langsung oleh pemimpin.
20. Dukungan personal merupakan bantuan pemimpin terhadap kebutuhan individu bawahan dalam pekerjaan.

2.1.4. Lingkungan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kondisi tempat kerja yang mencakup aspek fisik dan nonfisik, yang dirancang sedemikian rupa sehingga mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, aman, dan nyaman. Kondisi tersebut dapat menumbuhkan rasa tentram, meningkatkan kenyamanan psikologis, serta mendorong karyawan untuk merasa betah dan optimal dalam melaksanakan tugasnya (Farida & Hartono, 2016).

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi yang mencakup aspek fisik, sosial, dan psikologis di tempat karyawan melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan ini terdiri atas berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat kenyamanan, keamanan, serta efisiensi kerja. Faktor-faktor tersebut meliputi aspek fisik, seperti kondisi ruangan, ketersediaan peralatan kerja, pencahayaan, kebersihan, dan kenyamanan tempat kerja, serta aspek nonfisik, seperti hubungan antar pegawai, suasana kerja, dan budaya organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif akan mendukung karyawan dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, sekaligus membantu pencapaian tujuan organisasi (Andarini, 2025).

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang berperan dalam menciptakan dan meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja dapat dipahami sebagai keseluruhan kondisi yang mencakup aspek fisik, sosial, dan psikologis dimana karyawan melaksanakan pekerjaannya. Kondisi tersebut meliputi berbagai unsur, baik

yang bersifat nonfisik seperti hubungan antar karyawan, suasana kerja, budaya organisasi, serta dukungan yang diberikan oleh organisasi (Nurhandayani, 2024).

2.1.4.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Berikut jenis-jenis lingkungan kerja menurut (Farida & Hartono, 2016), sebagai berikut:

- 1) Lingkungan kerja fisik merupakan kondisi kerja yang melekat dengan karyawan dan berkaitan dengan kenyamanan tempat kerja, seperti lingkungan kerja yang segar, nyaman, serta memenuhi standar kebutuhan layak sehingga dapat mendukung pelaksanaan tugas dan pengembangan kinerja karyawan.
- 2) Lingkungan kerja nonfisik merupakan kondisi kerja yang berkaitan dengan hubungan antar karyawan, seperti sikap ramah, saling menghargai saat terjadi perbedaan pendapat, dan hubungan kerja yang baik sehingga dapat mendukung kualitas pemikiran serta pengembangan kinerja karyawan secara berkelanjutan

2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Berikut faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja menurut (Farida & Hartono, 2016), sebagai berikut:

1. Pewarnaan
Warna memiliki pengaruh terhadap kondisi psikologis dan perilaku manusia. Dalam konteks organisasi, pemilihan warna menjadi bagian penting karena dapat memengaruhi suasana kerja, tingkat kenyamanan, serta semangat karyawan. Oleh karena itu, penggunaan warna dalam lingkungan kerja perlu disesuaikan agar mampu menciptakan kondisi yang mendukung produktivitas dan ketelitian.
2. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih memiliki peran penting dalam mempengaruhi semangat dan gairah kerja karyawan. Kebersihan tidak hanya berkaitan dengan kesehatan fisik, tetapi juga berdampak pada kondisi psikologis individu. Lingkungan yang terjaga kebersihannya dapat menimbulkan rasa nyaman dan menyenangkan, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih bersemangat. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kotor dan tidak nyaman dapat mengganggu konsentrasi serta menurunkan kenyamanan dalam bekerja.

3. Musik

Musik dapat memengaruhi semangat dan produktivitas kerja, tetapi harus disesuaikan dengan preferensi karyawan dan jenis pekerjaan agar tidak berdampak negatif.

4. Saling menghargai

Saling menghargai antar karyawan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kenyamanan, serta mendukung semangat dan kerja sama dalam bekerja.

5. Pertukaran udara/ ventilasi

Pertukaran udara yang baik dalam ruang kerja berperan penting dalam menjaga kenyamanan dan mengurangi kelelahan karyawan, sehingga perlu didukung oleh ventilasi, desain ruangan, dan penggunaan alat bantu secara tepat.

6. Penerangan

Penerangan kerja, baik dari sumber alami maupun buatan, sangat penting untuk mendukung ketelitian dan kenyamanan kerja, sehingga perlu dikelola secara optimal agar tidak menimbulkan gangguan.

7. Keamanan

Keamanan dalam lingkungan kerja, baik terhadap aset maupun keselamatan karyawan, berperan penting dalam menciptakan ketenangan, meningkatkan konsentrasi, dan mendukung produktivitas kerja.

8. Kebisingan

Kebisingan dapat mengganggu konsentrasi, menurunkan produktivitas, dan berdampak pada kesehatan, sehingga perlu dikendalikan melalui pengelolaan lingkungan kerja yang tepat.

9. Keramahan

Keramahan menciptakan suasana kerja yang nyaman, memperkuat hubungan antar karyawan, dan mendukung kerja sama serta semangat kerja.

2.1.4.4 Dimensi Lingkungan Kerja

Berikut dimensi lingkungan kerja menurut (Jung et al., 2020), sebagai berikut:

1. Tuntutan pekerjaan (*Job Demand*) merupakan beban kerja yang harus dipenuhi karyawan, baik secara fisik, mental, maupun emosional dalam menjalankan tugas.
2. Kendali pekerjaan (*Job Control*) merupakan tingkat kebebasan karyawan dalam mengatur cara, waktu, dan keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Dukungan kerja (*Job Support*) merupakan bantuan atau dukungan yang diterima karyawan dari atasan maupun rekan kerja dalam menjalankan tugas.
4. Penghargaan (*Reward*) merupakan bentuk imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kinerja atau kontribusinya..

2.1.4.5 Indikator Lingkungan Kerja

Berikut indikator lingkungan kerja (Jung et al., 2020) ,sebagai berikut:

1. Beban kerja merupakan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan dalam periode tertentu.
2. Tekanan kerja merupakan tingkat tekanan yang dirasakan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Tuntutan waktu merupakan batas waktu yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan tugas.
4. Tuntutan mental merupakan kebutuhan konsentrasi dan pemikiran dalam pekerjaan.

5. Tuntutan emosional merupakan tekanan perasaan yang dialami saat bekerja.
6. Kebebasan kerja merupakan keleluasaan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.
7. Pengambilan keputusan merupakan kemampuan menentukan pilihan dalam pekerjaan.
8. Pengaturan waktu kerja merupakan kemampuan mengelola waktu dalam bekerja.
9. Pengaturan metode kerja merupakan kebebasan menentukan cara kerja yang digunakan.
10. Dukungan atasan merupakan bantuan yang diberikan pimpinan kepada karyawan.
11. Dukungan rekan kerja merupakan bantuan yang diberikan sesama karyawan.
12. Bantuan kerja merupakan dukungan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.
13. Komunikasi kerja merupakan pertukaran informasi dalam lingkungan kerja.
14. Imbalan finansial merupakan kompensasi berupa uang yang diterima karyawan.
15. Pengakuan kerja merupakan bentuk penghargaan atas hasil kerja karyawan.
16. Insentif kerja merupakan tambahan imbalan berdasarkan kinerja.
17. Apresiasi kinerja merupakan bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan.

2.1.5. Komunikasi

2.1.5.1 Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan proses yang memungkinkan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dapat terlaksana dengan baik. Selain itu, komunikasi juga menjadi aktivitas yang menyita sebagian besar waktu para manajer. Melalui proses komunikasi, manajer dapat menjalankan berbagai besar waktu para manajer. Melalui proses komunikasi, manajer dapat menjalankan berbagai tugasnya secara efektif. Dengan demikian, pelaksanaan fungsi-

fungsi manajemen hanya dapat dilakukan melalui interaksi dan komunikasi dengan pihak lain (Faizal, 2024).

Komunikasi dapat diartikan sebagai proses penyampaian informasi yang bertujuan untuk menciptakan kesamaan pemahaman antara satu individu dengan individu lainnya (Tasnim et al., 2024)

Komunikasi menjadi faktor utama dalam penentuan strategi. Secara bahasa kata komunikasi berasal dari bahasa latin yaitu *communis* yang mempunyai arti membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih. Selain itu, komunikasi juga berasal dari kata *comunico* yaitu membagi. Dengan demikian, yang dimaksud dengan komunikasi adalah proses saling bertukar gagasan serta penyampaian informasi dari pihak pengirim kepada pihak penerima respons (Rizki et al., 2022).

Maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan proses penting yang memungkinkan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dapat berjalan secara efektif, sekaligus menjadi aktivitas utama yang banyak dilakukan oleh manajer dalam menjalankan tugasnya. Secara umum, komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian dan pertukaran informasi untuk mencapai kesamaan pemahaman antara individu. Selain itu, komunikasi juga berperan sebagai faktor kunci dalam penentuan strategi, karena melibatkan pertukaran gagasan dan informasi antara pengirim dan penerima yang menghasilkan respons.

2.1.5.2 Tujuan Komunikasi

Berikut tujuan komunikasi menurut (Tasnim et al., 2024), sebagai berikut

1. sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan hubungan sosial.
2. Menyampaikan dan atau menerima informasi.
3. Menyampaikan dan menjawab pertanyaan.
4. Dengan merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengawasi, hal ini dapat merubah sikap (cara berpikir, perasaan, dan aktivitas) karyawan.
5. Merubah situasi sosial.
6. untuk dapat mengubah sikap dan situasi sosial hal yang diperbuat yaitu dengan berkomunikasi dalam mengambil keputusan.

2.1.5.3 Jenis-Jenis Komunikasi

Berikut jenis-jenis komunikasi menurut (Wahyuti, 2025) , sebagai berikut:

- 1) Komunikasi verbal merupakan komunikasi yang dilakukan dengan kata-kata baik secara lisan maupun tertulis.
- 2) Komunikasi nonverbal merupakan proses penyampaian pesan tanpa menggunakan kata-kata namun tetap menyampaikan suatu makna.

2.1.5.4 Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi

Berikut fungsi komunikasi menurut (Mas & Haris, 2020), sebagai berikut

- 1) Fungsi Informatif
Fungsi informatif dapat diartikan sebagai peran komunikasi dalam menyediakan dan menyebarkan informasi yang dibutuhkan oleh seluruh anggota organisasi agar menyebarkan informasi yang dibutuhkan oleh seluruh anggota organisasi agar mereka memperoleh informasi yang cukup, akurat, dan relevan.
- 2) Fungsi Regulatif
Fungsi regulatif merupakan peran komunikasi yang berkaitan dengan penyampaian aturan dan pengendalian organisasi, sehingga anggota dapat memahami dan menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 3) Fungsi Persuasif
Fungsi Persuasif adalah peran komunikasi dalam mempengaruhi dan meyakinkan anggota organisasi agar bersedia melaksanakan tugas tanpa harus selalu mengandalkan perintah atau kekuasaan.
- 4) Fungsi Integratif
Fungsi Integratif dapat diartikan sebagai peran komunikasi dalam menyatukan anggota organisasi melalui penyediaan saluran informasi yang mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

2.1.5.5 Dimensi Komunikasi

Berikut dimensi komunikasi, menurut (Syofrin et al., 2024)

- 1) Komunikasi Vertikal Kebawah
Komunikasi vertikal ke bawah merupakan proses penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan yang mencakup penyampaian instruksi kerja,

kebijakan, arahan kerja, prosedur kerja, serta evaluasi kinerja, sehingga bawahan memahami tugas dan tanggung jawabnya.

2) Komunikasi Vertikal Keatas

Komunikasi vertikal ke atas merupakan aliran informasi dari bawahan kepada atasan yang mencakup penyampaian laporan pekerjaan, umpan balik, saran, serta kendala kerja, yang berfungsi untuk mendukung pengambilan keputusan dan evaluasi kerja.

3) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal merupakan pertukaran informasi antar rekan kerja pada tingkat yang sejajar yang mencakup koordinasi, kolaborasi, pemecahan masalah bersama, serta menjaga hubungan kerja yang harmonis untuk meningkatkan efektivitas kerja tim.

2.1.5.6 Indikator Komunikasi

Berikut indikator komunikasi agar efektif (Syofrin et al., 2024), sebagai berikut :

1. Penyampaian instruksi kerja merupakan proses pemberian perintah kerja dari atasan kepada bawahan.
2. Penyampaian kebijakan merupakan proses penyampaian aturan atau keputusan organisasi kepada karyawan.
3. Pemberian arahan kerja merupakan proses memberikan petunjuk dalam pelaksanaan tugas.
4. Penyampaian prosedur kerja merupakan penjelasan tentang langkah kerja yang harus diikuti.
5. Penyampaian evaluasi kinerja merupakan penyampaian hasil penilaian kerja karyawan.
6. Pemahaman tugas dan tanggung jawab merupakan tingkat pemahaman karyawan terhadap pekerjaannya.
7. Penyampaian laporan pekerjaan merupakan proses melaporkan hasil kerja kepada atasan.
8. Pemberian umpan balik merupakan respon terhadap hasil kerja atau kinerja.
9. Penyampaian saran merupakan pemberian masukan untuk perbaikan kerja.

10. Penyampaian kendala kerja merupakan penyampaian hambatan dalam pekerjaan.
11. Komunikasi kepada atasan merupakan proses penyampaian informasi dari bawahan ke atasan.
12. Dukungan pengambilan keputusan merupakan kontribusi informasi dalam membantu keputusan.
13. Pertukaran informasi antar rekan kerja merupakan proses berbagi informasi sesama karyawan.
14. Koordinasi kerja merupakan pengaturan kerja agar selaras antar karyawan.
15. Kolaborasi kerja merupakan kerja sama dalam menyelesaikan tugas.
16. Pemecahan masalah bersama merupakan upaya menyelesaikan masalah secara tim.
17. Hubungan kerja harmonis merupakan kondisi hubungan kerja yang baik antar karyawan.
18. Efektivitas kerja tim merupakan tingkat keberhasilan tim dalam mencapai tujuan kerja.

2.2. Review Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan proses pengkajian terhadap berbagai hasil studi sebelumnya yang relevan, dengan tujuan sebagai pembanding sekaligus untuk memperkaya dan memperkuat dasar teori dalam penelitian tentang gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi terhadap kinerja karyawan. Berikut ini hasil dari penelitian terdahulu sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Endang et al., 2025) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan PT. Boiler Total Solution. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.
2. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Saputra et al., 2025) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada pusat pelayanan bahan ajar universitas terbuka di daerah pondok cabe. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Jumlah responden sebanyak 10 orang yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Teknik pengolahan dan analisis data menggunakan Regresi Linear Berganda dengan alat bantu analisis menggunakan SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Salam & Zainuddin, 2024), dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Chostilla Konstruksi Indonesia. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif yang bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel dalam suatu populasi. Pengumpulan data dilakukan dalam bentuk angka sehingga dapat dianalisis secara statistik. Dalam penelitian ini digunakan analisis regresi sederhana dan regresi berganda untuk mengetahui hubungan antar variabel. Adapun jumlah responden yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 28 orang, menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
4. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Noozaman & Nuriah, 2023), dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Di Balai Material Dan Peralatan Kontruksi Jakarta. Metode penelitian ini adalah kuantitatif dengan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survei. Pemilihan sampel dilakukan melalui teknik sampel jenuh sehingga diperoleh 50 karyawan sebagai responden, dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Balai Material Dan Peralatan Kontruksi Jakarta.
5. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Islami et al., 2021), dengan judul Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Feva Indonesia. Jenis penelitian kuantitatif menggunakan populasi total

karyawan PT. Feva Indonesia. Peneliti memiliki peran sebagai informankunci sebanyak 70 karyawan. Jumlah populasi kurang dari 100 orang, diambil 70 orangresponden atau total sampling. Kesimpulan penelitian variabel komunikasi organisasiberpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

6. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ragil et al., 2021), yang berjudul Pengaruh Fasilitas Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada CV. Zam–Zam Jombang). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 32 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner. Teknik pengujian instrumen meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, sedangkan teknik analisis data menggunakan uji asumsi klasik serta analisis regresi linier berganda. komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Zam–Zam Jombang,

Tabel 2. 1 Review Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Risbaya Endang, Yuli, Kanta, Kamar Karnawi (Endang et al., 2025)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Boiler Total Solution	X1:Gaya Kepemimpinan X2:Kepuasan Kerja Y:Kinerja Karyawan	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Secara simultan berpengaruh signifikan
2.	Isro Saputra Rahmadiyanti Agista Fingkania Sri Devi Inastri Devi (Saputra et al., 2025)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	X1:Lingkungan Kerja X2:Disiplin Kerja Y:Kinerja Karyawan	Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	Syayadi Abdul Salam Bustami Zainuddin (Salam & Zainuddin, 2024)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Chostilla	X1:Motivasi Kerja, X2:Lingkungan Kerja, Y:Kinerja Karyawan	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

		Konstruksi Indonesia		
4.	Sandi Noozaman Ulfa Siti Nuriah (Noozaman & Nuriah, 2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Di Balai Material Dan Peralatan Kontruksi Jakarta	X1:Gaya Kepemimpinan X2:Komunikasi X3: Disiplin Y:Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5.	Annisa Nur Islami, Merry Fridha Tri Palupi, Mohammad Insan Romadhan (Islami et al., 2021)	Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Feva Indonesia	X1:Komunikasi Organisasi Y:Kinerja Karyawan	penelitian variabel komunikasi organisasiberpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan
6.	Anandita Septian Ragil Susi Indriyani Wisnu Mahendri (Ragil et al., 2021)	Pengaruh Fasilitas Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada CV Zam— Zam Jombang)	X1:Fasilitas Kerja X2: Komunikasi Y:Kinerja Karyawan	1. Komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Secara simultan berpengaruh signifikan

2.3.Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu gambaran atau model yang menjelaskan hubungan antar variabel penelitian yang disusun berdasarkan teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu. Kerangka ini berfungsi sebagai dasar pemikiran dalam penelitian untuk menunjukkan bagaimana variabel independen yang terdiri dari gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi memengaruhi variabel dependen yaitu kinerja karyawan, sehingga membantu peneliti dalam merumuskan hipotesis dan arah penelitian secara sistematis.

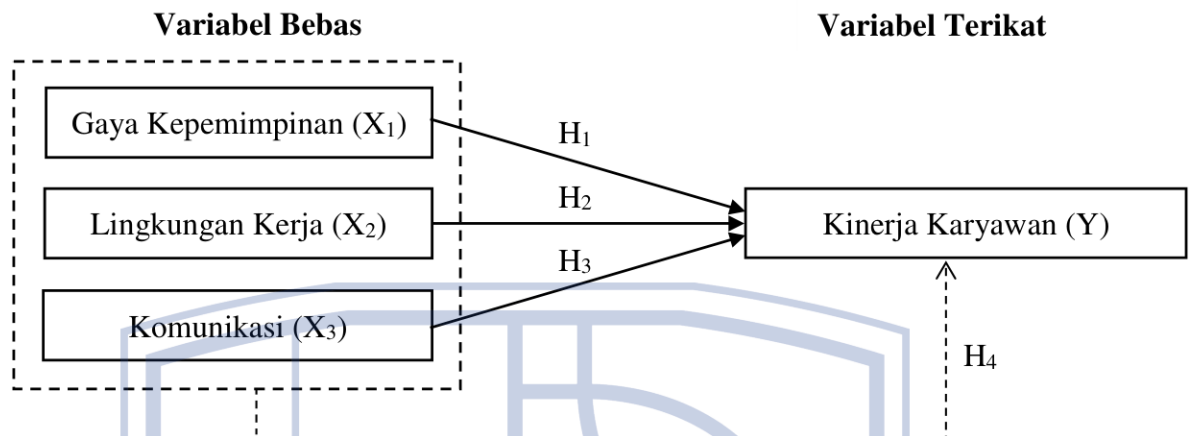
Gaya kepemimpinan merupakan suatu kekuatan atau kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi serta mengubah nilai, kepercayaan, sikap, dan perilaku orang lain. Individu yang memiliki kemampuan kepemimpinan yang kuat cenderung menjadi teladan bagi anggota organisasi, karena keberhasilan dalam mencapai tujuan atau hasil tertentu dapat menumbuhkan kepercayaan dan rasa hormat dari bawahan. Hal tersebut secara tidak langsung mendorong perubahan pada nilai,

keyakinan, sikap, dan perilaku anggota organisasi (Amane et al., 2024). Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan karena mampu meningkatkan motivasi, kepercayaan, serta mendorong perubahan perilaku kerja yang lebih produktif.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor utama yang berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif tidak hanya meningkatkan rasa keterikatan karyawan terhadap tempat kerja, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, konsentrasi, serta produktivitas dalam melaksanakan tugas. Lingkungan kerja yang baik mencakup berbagai aspek, antara lain penataan ruang kerja yang tertib dan harmonis, kebersihan fasilitas pendukung, serta sirkulasi udara yang memadai, sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang optimal (Andarini, 2025).

Komunikasi merupakan kebutuhan dasar manusia dalam berinteraksi sosial, baik dalam kelompok maupun organisasi. Dalam suatu organisasi, komunikasi berperan penting dalam membangun hubungan antara pimpinan dan bawahan melalui komunikasi dua arah yang bersifat timbal balik. Hubungan ini diperlukan untuk menciptakan kerja sama yang efektif guna mencapai tujuan individu maupun organisasi. Interaksi antara pimpinan dan karyawan mencerminkan adanya kepentingan bersama, di mana pimpinan berupaya menjaga keberlangsungan organisasi melalui hubungan kerja yang baik, sedangkan karyawan berupaya memperoleh dukungan dan motivasi untuk meningkatkan kinerja. Dengan demikian, komunikasi yang efektif dalam organisasi berfungsi sebagai sarana untuk menyatukan individu-individu dalam mencapai tujuan bersama (Mas & Haris, 2020).

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, penulis menyusun kerangka konseptual yang bertujuan untuk menggambarkan hubungan serta pengaruh antara variabel independen, yaitu Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Komunikasi, terhadap variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan, sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

Keterangan:

- 1) Garis lurus (→) menunjukkan adanya pengaruh secara parsial
- 2) garis putus-putus (---) menunjukkan adanya pengaruh secara simultan.

2.4.Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dirumuskan dalam bentuk pertanyaan. Disebut sebagai jawaban sementara karena masih didasarkan pada kajian teori yang relevan dan belum didukung oleh data empiris yang diperoleh melalui proses pengumpulan data. Oleh karena itu, hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, yang kebenarannya masih perlu diuji dan dibuktikan secara empiris melalui penelitian (Sugiyono, 2016)

Dalam penelitian ini, hipotesis disusun berdasarkan landasan teori, hasil penelitian terdahulu, serta penalaran logis mengenai hubungan antar variabel, yaitu gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan perusahaan konstruksi PT. Cinta Karya Mmembangun.

2.4.1 Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam membangun hubungan saling percaya antara pemimpin dan karyawan, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Kepercayaan yang terbentuk melalui sikap integritas,

kejujuran, serta perhatian pemimpin terhadap anggota tim mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif. Kondisi tersebut mendorong meningkatnya motivasi, kreativitas, serta produktivitas karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, hubungan yang didasarkan pada kepercayaan juga memperkuat komunikasi, meningkatkan pemahaman terhadap tujuan organisasi, serta menumbuhkan komitmen kerja. Sebaliknya, rendahnya tingkat kepercayaan terhadap pemimpin dapat menimbulkan sikap apatis, penolakan, dan penurunan kinerja karyawan (Febrianty et al., 2023).

Hal ini diperkuat oleh peneliti terdahulu (Endang et al., 2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut terjadi karena pemimpin berperan dalam menentukan tingkat kejelasan peran dan ekspektasi kerja, mengatur pola pengambilan keputusan yang memengaruhi kecepatan dan kualitas pelaksanaan pekerjaan, serta mengelola distribusi wewenang dan keselarasan tujuan kerja. Keseluruhan aspek tersebut secara simultan berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja karyawan.

H1: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Perusahaan konstruksi PT.Cinta Karya Membangun.

2.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja karyawan, karena kondisi lingkungan yang baik, aman, dan nyaman dapat mendorong semangat kerja, meningkatkan efisiensi, serta menghasilkan produktivitas yang optimal. Lingkungan kerja yang mendukung, baik dari aspek fisik maupun sosial, memungkinkan karyawan menjalankan tugasnya dengan lebih efektif. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang memadai, seperti fasilitas yang tidak lengkap, kondisi ruang kerja yang tidak nyaman, hubungan kerja yang kurang harmonis, serta prosedur kerja yang tidak jelas, dapat menurunkan motivasi dan menghambat pelaksanaan pekerjaan (Achmad, 2017).

Hal ini diperkuat oleh penelitian dahulu (Salam & Zainuddin, 2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

karena lingkungan kerja yang kondusif menciptakan kondisi kerja yang optimal, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, sehingga karyawan dapat bekerja dengan tingkat konsentrasi yang lebih tinggi dan beban kerja yang lebih terkendali. Selain itu, minimnya gangguan kerja serta tersedianya sumber daya yang memadai akan mempercepat proses penyelesaian tugas, sementara interaksi kerja yang efektif akan meningkatkan koordinasi dan kolaborasi antar karyawan. Dengan demikian, keseluruhan kondisi tersebut secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi dan produktivitas, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian kinerja karyawan.

H2: Terdapat pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan konstruksi PT.Cinta Karya Membangun.

2.4.3 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi yang efektif dalam organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena mampu menciptakan koordinasi dan harmonisasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Komunikasi yang direncanakan dengan baik serta disampaikan secara jelas memungkinkan informasi diterima dan dipahami dengan tepat, sehingga karyawan dapat menjalankan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, komunikasi juga menjadi sarana interaksi yang telah ditetapkan. Selain itu, komunikasi juga menjadi sarana interaksi yang memperkuat hubungan kerja, menumbuhkan sikap saling memahami, serta mendukung tercapainya tujuan bersama. Namun, adanya gangguan dalam komunikasi, seperti kesalahan penyampaian pesan atau perbedaan persepsi, dapat menghambat pemahaman dan menimbulkan konflik yang berdampak pada penurunan kinerja (Adi, 2025).

Hal ini diperkuat oleh penelitian dahulu (Islami et al., 2021) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. , Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena melalui komunikasi yang baik, informasi dapat disampaikan dengan jelas dan mudah dipahami, sehingga karyawan tidak mengalami kebingungan dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, komunikasi yang lancar juga membantu kerja sama antar karyawan menjadi lebih efektif serta

mempercepat penyelesaian pekerjaan. Dengan demikian, komunikasi yang baik akan mendukung kelancaran pekerjaan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan..

H3: Terdapat pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan Perusahaan konstruksi PT.Cinta Karya Membangun.

2.4.4 Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan

Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi dipandang sebagai faktor yang saling berkaitan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berperan dalam memberikan arah dan menentukan kualitas pengambilan keputusan, lingkungan kerja berkontribusi dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung, sedangkan komunikasi berfungsi dalam memastikan kelancaran penyampaian informasi dan koordinasi kerja.

Keterpaduan ketiga faktor tersebut akan menciptakan proses kerja yang lebih efektif dan terorganisir, sehingga karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Oleh karena itu, secara simultan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi diduga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan PT.Cinta Karya Membangun.