

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT XY JEPARA**
NAOFA AULIYA

12211459

Program Studi Manajemen Universitas BPD Semarang

naofaauliya21@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *kepemimpinan*, *lingkungan kerja*, dan *motivasi kerja* terhadap kinerja karyawan di PT XY Jepara. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT XY di Jepara dengan jumlah sampel sebanyak 100 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan program SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *kepemimpinan* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *lingkungan kerja* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *motivasi kerja* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: *Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan*

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of leadership, work environment, and work motivation on employee performance at PT XY Jepara. The population in this study is employees of PT XY in Jepara with a sample of 100 respondents. The sampling technique uses purposive sampling. Data collection was carried out through the distribution of questionnaires and analyzed using the SPSS program. The results of this study show that leadership has a positive and significant effect on employee performance, the work environment has a positive and significant effect on employee performance, and work motivation has a positive and significant effect on employee performance.

Keywords: Leadership, Work Environment, Work Motivation, Employee Performance

1. Pendahuluan

Di era perkembangan globalisasi saat ini setiap organisasi atau perusahaan yang berbentuk swasta maupun pemerintah, tentunya memiliki tujuan baik itu jangka pendek maupun jangka panjang yang hendak dicapai melalui aktivitas yang dilakukannya. Agar tujuan yang telah ditetapkan tercapai maka diperlukan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia sebaik-baiknya (Selvi, 2024).

Sumber Daya Manusia memegang peran utama dalam merancang dan mengembangkan suatu organisasi sehingga dapat bertahan dan mencapai tujuannya. Tujuan organisasi tidak akan terwujud tanpa ada peran aktif manusia didalamnya karena berhasil atau tidaknya suatu organisasi tergantung pada sumber daya manusia yang terlibat didalamnya. Manusia memiliki peran dalam setiap kegiatan organisasi sehingga menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan suatu organisasi (Yunni, 2022).

Kepemimpinan merupakan suatu topik bahasan yang klasik, namun tetap sangat menarik untuk diteliti karena sangat menentukan berlangsungnya suatu organisasi. Kepemimpinan itu esensinya adalah pertanggungjawaban (Daryoto, 2024). Selain kemampuan manajemen kepemimpinan, faktor motivasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perusahaan tidak hanya membutuhkan orang yang pintar, cakap dan terampil melainkan juga membutuhkan orang yang giat bekerja dan berkeinginan untuk mengoptimalkan kinerja mereka sesuai visi dan misi tujuan dari organisasi tersebut.

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Namun, hasil penelitian tersebut masih menunjukkan adanya perbedaan hasil atau ketidakkonsistenan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan arahan, motivasi, komunikasi yang baik, serta pengawasan kepada karyawan dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Motivasi kerja juga menjadi aspek penting yang menentukan kualitas kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi mampu meningkatkan semangat dan dedikasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Sari & Wijaya, 2022). Meskipun berbagai upaya motivasi telah diterapkan, masih terdapat kendala seperti kurangnya penghargaan yang tepat dan ketidakcocokan antara harapan karyawan dan sistem insentif perusahaan di PT XY Jepara. Gap ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut untuk memahami pengaruh motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja yang kondusif merupakan faktor pendukung penting bagi kinerja karyawan. Lingkungan yang nyaman, aman, dan mendukung secara psikologis mampu meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan (Lestari & Kurniawan, 2023). Di PT XY Jepara, terdapat laporan mengenai ketidaknyamanan dalam hal fasilitas kerja dan hubungan interpersonal yang kurang harmonis, sehingga berdampak pada kinerja individu. Studi sebelumnya oleh (Yani & Andani, 2024) menunjukkan bahwa perbaikan lingkungan kerja dapat menjadi solusistrategis untuk mengatasi masalah produktivitas.

Fenomena yang terjadi di perusahaan manufaktur seperti PT XY Jepara menunjukkan bahwa kinerja karyawan menjadi salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan perusahaan. Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan manufaktur padat karya sering menghadapi permasalahan berupa menurunnya produktivitas kerja, keterlambatan penyelesaian target produksi, meningkatnya tingkat absensi, serta rendahnya kualitas hasil kerja karyawan. Kondisi tersebut dapat terlihat dari hasil penilaian kinerja karyawan yang menunjukkan masih adanya pegawai dengan capaian kerja di bawah standar perusahaan.

Salah satu permasalahan yang dihadapi PT XY Jepara adalah adanya indikasi penurunan kinerja karyawan. Fenomena ini diduga berkaitan dengan kepemimpinan atasan yang kurang efektif, lingkungan kerja yang kurang nyaman, dan motivasi kerja yang rendah. Berdasarkan

pra-survei terhadap 15 karyawan, mayoritas responden menyatakan setuju bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh langsung terhadap kinerja mereka. Di samping itu, permasalahan terkait kepuasan kerja karyawan juga kerap muncul di sektor manufaktur, termasuk di XY Jepara. Temuan dari survei kepuasan kerja internal mengindikasikan bahwa sebagian karyawan masih menilai negatif beberapa aspek. Beberapa diantaranya adalah pola komunikasi atasan yang kurang efektif, tingginya volume pekerjaan, suasana lingkungan kerja yang belum ideal, serta minimnya bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan. Kondisi tidak puas tersebut tercermin dari banyaknya aduan dari karyawan, menurunnya antusiasme dalam bekerja, meningkatnya angka keluar masuk karyawan, serta melemahnya komitmen karyawan pada perusahaan. Jika permasalahan ini dibiarkan, dikhawatirkan akan berujung pada merosotnya kinerja karyawan dan pada akhirnya mengganggu pemenuhan target yang telah ditetapkan perusahaan.

Selain itu, sebagian karyawan menilai bahwa sistem penghargaan dan apresiasi dari perusahaan terhadap hasil kerja masih kurang maksimal, sementara target pekerjaan dan beban kerja yang cukup tinggi membuat semangat kerja sebagian karyawan mengalami penurunan. Hal tersebut terlihat dari masih adanya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan, kurangnya ketelitian dalam bekerja, serta tingkat disiplin kerja yang belum sepenuhnya sesuai dengan standar perusahaan. Oleh karena itu, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Meskipun penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan inkonsistensi (research gap). Sejumlah penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena mampu meningkatkan produktivitas, semangat kerja, dan pencapaian tujuan organisasi. Namun, penelitian lain menemukan bahwa salah satu atau beberapa variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian tersebut diduga dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, budaya perusahaan, sistem manajemen, serta kondisi lingkungan kerja yang berbeda pada setiap perusahaan. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada instansi pemerintah, perusahaan jasa, atau perusahaan manufaktur di wilayah yang berbeda, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada kondisi PT XY Jepara yang memiliki karakteristik organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja yang khas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi research gap tersebut dengan menganalisis secara simultan pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT XY Jepara, sehingga diharapkan dapat memberikan bukti empiris yang lebih relevan serta memperkaya kajian di bidang manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi kerja* terhadap Kinerja Karyawan di PT XY Jepara” dengan mengajukan pertanyaan (i) apakah terdapat pengaruh *kepemimpinan* terhadap kinerja karyawan di PT XY Jepara (ii) apakah terdapat pengaruh *lingkungan kerja* terhadap kinerja karyawan di PT XY Jepara (iii) apakah terdapat pengaruh *motivasi kerja* terhadap kinerja karyawan di PT XY Jepara (iv) apakah terdapat pengaruh *kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja* secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT XY Jepara.

2. Kajian Pustaka

2.1 Kinerja Karyawan (Y)

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2020), mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas

dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja mencerminkan seberapa efektif seseorang melaksanakan pekerjaannya, baik dilihat dari pencapaian target, ketepatan waktu, maupun kesesuaian dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi (A. A. A. P. Mangkunegara, 2020). Kinerja mencakup tidak hanya hasil akhir, tetapi juga proses kerja yang melibatkan kompetensi, disiplin, dan etos kerja, serta kemampuan menyelaraskan diri dengan tujuan organisasi secara produktif dan bertanggung jawab.

Menurut Mathis dan Jackson (2020), kinerja adalah tingkat pencapaian tugas atau pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan berdasarkan tujuan dan standar yang telah ditetapkan organisasi Mathis dan Jackson (2020). Mereka menekankan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. Sementara Kinerja adalah hasil kerja individu yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang relevan dengan tujuan organisasi. Mereka menyoroti bahwa kinerja juga melibatkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam pelaksanaan tugas.

Kinerja pada umumnya bisa diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja yang baik artinya kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang, dimana keseluruhan hasil tersebut bisa dibuktikan secara konkrit dan dapat diukur. Kinerja yang bisa di evaluasi dan diukur secara objektif akan menaikkan motivasi karyawan untuk dapat bekerja lebih baik, namun jika kinerja dinilai secara subjektif serta tidak ada pengukuran yang jelas akan mengakibatkan karyawan terdemotivasi dan menghasilkan ketidakpuasan dalam bekerja (Amalia & Saragih, 2023).

Menurut Widagdo et al. (2020) kinerja hasil atau 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 terlebih dahulu telah disepakati bersama. Kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang di hasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan, performa berkurang jika melebihi batas waktu yang disediakan atau menunda (Darmadi, 2020).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang telah di capai oleh karyawan dalam melakukan tugasnya dan diukur dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan guna menunjang tercapainya suatu tujuan.

2.1.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2021). Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada beberapa hal, yaitu :

1. Keefektivan dan Keefesian: Dalam kaitannya dengan kinerja karyawan, kualitas dapat diukur melalui tingkat efektivitas dan efisiensi, yang menunjukkan bagaimana proses peristiwa tersebut terjadi. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena seorang karyawan harus memiliki manajemen waktu dengan baik.
2. Kepemimpinan dan Tanggung Jawab: Dalam suatu organisasi yang bagus proses wewenang dan tanggung jawab telah dibagi dengan adil. Tidak ada tugas karyawan yang ganda job atau tumpang tindih. Pegawai harus memahami tanggung jawab dan hak pribadi yang dimiliki guna mencapai visi dan misi suatu organisasi atau instansi.
3. Disiplin: umumnya disiplin biasanya merujuk pada kondisi atau perilaku hormat pegawai terhadap peraturan yang dibuat oleh instansi atau organisasi. Permasalahan disiplin kerja, baik di tingkat atasan maupun bawahan sama – sama berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dengan memperhatikan faktor ini, maka peningkatan kinerja individu dan kelompok akan berhasil.

4. Inisiatif: Kepekaan seorang atau biasanya disebut inisiatif memiliki hubungan dengan gagasan dan kreativitas karyawan. Seorang pegawai akan merencanakan sesuatu yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan kemudian hasil dari hal tersebut berupa kekuatan yang mendorong para pegawai untuk tetap berprogres dalam pekerjaannya dan menguntungkan dirinya sendiri maupun perusahaan.

Namun demikian, dalam penelitian faktor yang akan dikaji pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT XY Jepara dibatasi pada 3 variabel, yaitu:

1. Kepemimpinan
2. Lingkungan Kerja
3. Motivasi Kerja

Pembatasan ini dilakukan berdasarkan hasil observasi awal di PT XY Jepara yang menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut diduga menjadi penyebab utama fluktuasi kinerja karyawan, serta didukung oleh penelitian terdahulu yang relevan.

2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Putri (2023) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja
Mengukur seberapa banyak pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh seorang karyawan dalam waktu tertentu yang mencakup jumlah produk yang diproduksi.
2. Kualitas Kerja
Merujuk pada seberapa baik pekerjaan yang dilakukan karyawan. Berkaitan dengan sejauh mana hasil yang diperoleh memenuhi standar yang ditetapkan, seberapa baik produk yang diberikan.
3. Ketetapan Waktu
Mengukur kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Ketepatan waktu penting karena dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan.
4. Kerjasama
Kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerjasama dengan pegawai lainnya baik secara vertikal maupun horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga kinerja yang dihasilkan semakin baik.
5. Kehadiran
Indikator ini mengacu pada seberapa sering karyawan hadir di tempat kerja. Kehadiran yang baik penting karena menjamin keberlanjutan operasional dan produktivitas.

2.2 Kepemimpinan (X1)

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Rivai (2021), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Sedangkan Menurut Hasibuan (2020), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Firdaus dan Muttaq (2024), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan rangkaian karakteristik yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, juga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan model strategi yang disukai dan sering diadopsi oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan secara langsung maupun tidak langsung menunjukkan keyakinan pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi,

hasil perpaduan antara filosofi, keterampilan, sifat, dan sikap, dan pemimpin biasanya mengadopsi gaya ini ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan tertentu pada diri manusia. Faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Menurut Daft dalam Jatmiko (2022) kepemimpinan dan pengaruh adalah hubungan antara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata dan hasil yang mencerminkan tujuan bersama mereka. Artinya, kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi hubungan antara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama mereka. Yulk dalam Jatmiko (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses di mana orang lain memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukan tugas secara efektif, serta proses yang memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Hasibuan (2020), Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun Kepemimpinan Pancasila ialah Kepemimpinan yang memiliki jiwa Pancasila, yang memiliki wibawa dan daya untuk membawa serta dan memimpin masyarakat lingkungannya ke dalam kesadaran kehidupan kemasyarakatan dan kenegaraan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Kepemimpinan secara etimologi merupakan kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan untuk mencapai tujuan bersama sehingga yang bersangkutan menjadi struktur awal dari proses kelompok (Kislandar et al., 2024).

Salah satu cara instansi dapat meningkatkan kinerja dan meningkatkan motivasi kerja untuk mencapai kinerja tinggi dan loyalitas pegawai adalah dengan menerapkan prinsip manajemen yang adil dan layak. Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka perlu dilakukan peningkatan profesionalisme pegawai. Kepemimpinan erat kaitannya dengan kelangsungan hidup lembaga. Karena pemimpin memiliki kekuasaan pengambilan keputusan secara tidak langsung, maka keberhasilan atau kegagalan suatu lembaga sangat ditentukan oleh pemimpin. Pemimpin harus mampu menggunakan wewenangnya untuk mengubah sikap dan perilaku karyawannya serta mampu bekerja keras untuk mencapai hasil yang optimal. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi dan mempengaruhi orang lain (Sugiyono, 2021).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan memengaruhi tingkah laku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.2 Faktor-Faktor *Kepemimpinan*

Menurut Basalamah dan Ashoer (2020), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang bertanggung jawab adalah sebagai berikut:

1. Faktor Genetis

Faktor genetis adalah faktor yang menampilkan pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya

2. Faktor Sosial

Faktor ini pada hakikatnya semua orang sama dan bisa menjadi pemimpin.

3. Faktor Bakat

Faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang itu memang dari sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan.

2.2.3 Indikator Kepemimpinan

Ada lima indikator kepemimpinan yang dijabarkan oleh Haruna (2025) diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan Mengambil Keputusan
Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
2. Kemampuan Memotivasi
Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
3. Kemampuan Komunikasi
Kemampuan Komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan
Kemampuan seorang pemimpin untuk mengarahkan, mengawasi, membimbing, dan memastikan bahwa bawahan melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan, aturan, serta standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.
5. Tanggung Jawab
Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

2.3 Lingkungan Kerja (X2)

2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Hasibuan (2020) istilah “*lingkungan kerja*” mengacu pada seluruh peralatan, perlengkapan, dan lingkungan di tempat kerja yang berpotensi mempengaruhi produktivitas secara langsung atau tidak langsung. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan produktif, sementara lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan stres dan menurunkan kinerja.

Lingkungan kerja dalam definisi Bangkara (2022), adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan mungkin berdampak pada seberapa sukses mereka melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka.

Menurut Sudiman (2020) Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok dapat ditarik kesimpulannya bahwa kondisi lingkungan kerja baik akan menunjang produktivitas karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kenaikan tingkat kinerja karyawan.

Lingkungan kerja pada perusahaan ialah hal yang sangat berperan krusial serta perlu diperhatikan segala sesuatunya. Lingkungan kerja aman akan berdampak positif buat rasa aman, nyaman karyawan disekitar serta akan mensugesti dirinya bekerja secara optimal dalam

menjalankan tugas kinerjanya (D. R. Putri & Winarningsih, 2020).

Menurut Ria (2021) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya, misal kebersihan, musik, dan lain – lain. Lingkungan kantor sedikit banyak akan mempengaruhi fisik maupun psikologis pegawai Ketika melakukan pekerjaan. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang bisa membuat pegawainya bekerja secara efektif dan efisien.

2.3.2 Faktor-Faktor Lingkungan Kerja

Menurut Himma (2020) banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja. diantaranya adalah:

1. Penerangan / Cahaya

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan serta kelancaran kerja. Oleh karena itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang jelas tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sebagai akibatnya pekerjaan menjadi lambat, banyak mengalami kesalahan, serta akhirnya menyebabkan kurang efisien pada saat melakukan pekerjaan, akibatnya tujuan perusahaan sulit untuk dicapai.

2. Temperatur di Tempat Kerja

Pada keadaan normal, setiap anggota tubuh insan memiliki temperatur tidak selaras. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, menggunakan suatu sistem tubuh yang sempurna sebagai akibatnya dapat beradaptasi menggunakan perubahan yang terjadi pada luar tubuh. Namun kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, pada saat tubuh manusia masih bisa menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperature luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas 28 dan 35% untuk kondisi dingin, asal keadaan normal tubuh.

3. Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban ialah banyaknya air yang terkandung pada udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berkerjasama atau dipengaruhi oleh temperature udara, dan secara bersama – sama antara temperature, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas asal udara bergerak. dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

4. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang diperlukan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor bila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau – bau yang berbahaya untuk kesehatan tubuh. Sumber primer adanya udara segar merupakan adanya tumbuhan di sekitar tempat bekerja. Tumbuhan adalah penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

5. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya ialah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh indra pendengaran. Tak dikehendaki, sebab terutama dalam jangka panjang suara tersebut bias menghambat ketenangan bekerja, mengganggu indera pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan berdasarkan penelitian, kebisingan yang serius dapat menyebabkan kematian.

6. Gerakan Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis ialah getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini hingga ke tubuh karyawan dan dapat menyebabkan dampak yang

tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh sebab ketidak teraturannya, baik tidak teratur pada intensitas juga frekuensinya. Gangguan terbesar bila frekuensi alam ini beresonasi dengan frekuensi asal getaran mekanis.

7. Bau – bauan di Tempat Kerja

Adanya bau – bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau – bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian air condition yang tepat ialah salah satu cara yang dapat dipergunakan untuk menghilangkan bau – bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja

8. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik – baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi sebab warna memiliki pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang – kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain – lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi terdapat hubungannya dengan tata warna yang baik, sebab itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja namun berkaitan pula dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, serta lainnya untuk bekerja.

10. Musik ditempat kerja

Berdasarkan para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, aktu dan tempat dapat membangkitkan serta merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu – lagu perlu dipilih dengan selektif untuk di dengarkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang di perdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

11. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan konsisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk mendapatkan keamanan di tempat kerja, bisa memanfaatkan tenaga satuan keamanan (SATPAM).

2.3.3 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Musyodik et al. (2021) lingkungan kerja mempunyai dua poin utama, yaitu fisik dan non fisik sehingga memberikan kesan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Adapun indikator lingkungan kerja, yaitu:

1. Fasilitas
2. Kebisingan
3. Sirkulasi Udara
4. Hubungan Kerja

2.4 Motivasi Kerja (X3)

2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2020) “motivasi kerja adalah penyediaan kekuatan pendorong yang menciptakan semangat kerja seseorang sehingga mereka menginginkannya untuk bekerja sama, bekerja secara efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan”.

Menurut Wahjono et al. (2020) motivasi adalah langkah yang dilakukan mempengaruhi perilaku seseorang dengan sasaran bahwa telah mengetahui kebutuhan dan keinginan dari yang bersangkutan.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi semangat seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya secara optimal. Motivasi ini muncul dari kebutuhan individu untuk mencapai tujuan tertentu dan dipengaruhi oleh

faktor-faktor seperti penghargaan, pengakuan, lingkungan kerja, serta keinginan untuk berkembang (Diefendorff et al., 2022). Dalam konteks organisasi, motivasi kerja menjadi elemen penting karena berkaitan langsung dengan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan (Sudarijati et al., 2024). Individu yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, inisiatif, dan tanggung jawab yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaannya (Pratama et al., 2024). Selain itu, motivasi juga berperan dalam membentuk sikap positif terhadap pekerjaan dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi (Rumangkit, 2019). Oleh karena itu, menciptakan system motivasi yang efektif menjadi hal yang krusial bagi setiap organisasi untuk mencapai tujuan secara berkelanjutan.

Menurut Hidayat dan Wiriawan (2023) motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Menurut Al-Mustajidi et al. (2025) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses pengarahan, menjaga atau memelihara dan membangkitkan perilaku manusia agar terarah pada tujuan tertentu.

Motivasi merupakan suatu dorongan dari dalam diri seseorang sebagai landasan yang mendasari rasa semangat kerja dalam melakukan sesuatu atau mengarahkan perilaku seseorang” (Susilo & Seprihanti, 2025). Menurut Hasibuan (2020) “motivasi kerja adalah penyediaan kekuatan pendorong yang menciptakan semangat kerja seseorang sehingga mereka menginginkannya untuk bekerja sama, bekerja secara efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

2.4.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Sugiarti (2023) Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja antara lain:

1. **Lingkungan Kerja**
Lingkungan yang positif termasuk budaya perusahaan yang mendukung, komunikasi yang efektif, dan hubungan interpersonal yang baik. serta dukungan dari rekan kerja dan atasan, rasa saling percaya dapat memberikan dorongan positif bagi individu.
2. **Penghargaan dan Pengakuan**
Pengakuan atas prestasi dalam bentuk penghargaan, pujian, promosi, bonus, imbalan yang menjadikan motivasi kerja individu dalam melakukan suatu pekerjaan atau aktivitas akan semakin meningkat.
3. **Pembangunan Karir**
Faktor ini menjadi salah satu hal penting dalam motivasi kerja dengan kemajuan karir berupa pelatihan dan pengembangan keterampilan, serta peluang untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar.
4. **Tantangan dan tugas yang bermakna**
Tantangan dan tugas pekerjaan menjadikan individu akan merasa lebih termotivasi ketika mereka merasa tugas yang dilakukan jelas dan memberi kontribusi nyata.
5. **Otonomi dan kontrol**
Ketika individu diberikan kebebasan untuk mengatur dan mengendalikan dalam hal tugas dan pekerjaan, mereka cenderung memiliki tanggung jawab atas hasil.
6. **Keseimbangan Kerja-Hidup**
Dalam menjalankan tugas mereka cenderung termotivasi karena waktu dan fleksibilitas yang individu miliki mampu memadai dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

7. **Kebutuhan yang dihargai**
Kebutuhan dasar seperti imbalan yang adil, keamanan kerja dan kondisi kerja memadai serta harus terpenuhi agar individu dapat fokus pada tugas-tugas yang lebih tinggi dalam hierarki motivasi.

2.4.3 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Hulo dan Widjaja (2024) indikator dari motivasi kerja yaitu:

1. **Kebutuhan untuk mencapai prestasi**
Kebutuhan untuk mencapai prestasi merupakan dorongan dalam diri karyawan untuk memperoleh hasil kerja yang optimal, mencapai target yang telah ditetapkan, serta menunjukkan kemampuan terbaik dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung berusaha meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.
2. **Kebutuhan untuk bersosialisasi**
Kebutuhan untuk merasa memiliki seperti kebutuhan yang diterima secara kelompok, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta di cintai.
3. **Kebutuhan fisik**
Kebutuhan fisik berkaitan dengan terpenuhinya kebutuhan dasar karyawan melalui pekerjaan, seperti gaji, tunjangan, fasilitas kerja, serta kondisi kerja yang aman dan nyaman. Pemenuhan kebutuhan fisik yang memadai dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal
4. **Kebutuhan akan penghargaan**
Kebutuhan akan penghargaan merupakan keinginan karyawan untuk mendapatkan pengakuan, apresiasi, dan penghormatan atas kontribusi serta prestasi kerja yang telah dicapai. Pemberian penghargaan dapat meningkatkan rasa percaya diri, motivasi, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan suatu upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru pada penelitian selanjutnya. Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan. Berikut penelitian terdahulu yang sudah dirangkum dalam tabel 2.1 sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Darmadi (2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Indomaret Cabang Kelapa Dua Gading Serpong Kabupaten Tangerang	Lingkungan Kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan Disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukan Adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel lingkungan kerja dan disiplin kerja secara bersamaan terhadap kinerja pegawai.

No	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Kusmiyatun D, Sonny (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Resindo, Jakarta Selatan	Bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Resindo, Jakarta Selatan. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Resindo, Jakarta Selatan. Lingkungan kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja PT. Resindo, Jakarta Selatan.
3.	Sunarno (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Bekasi Barat	Menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama – sama lingkungan kerja dan disiplin kerja perlu diperhatikan dan diperbaiki sehingga meningkatkan kinerja pegawai
4.	Vernandes A, Haryati R,Yulianty yati R, Yulianty (2022)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Antaran Pada PT. POS Indonesia (Persero) Di Kota Padang	Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan antaran pada PT. Pos Indonesia (Persero) di Kota Padang. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan antaran pada PT. Pos Indonesia (Persero) di Kota Padang Dan Lingkungan kerja dan disiplin kerja secara simultan atau bersama– sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan antaran pada PT. Pos Indonesia (Persero) di Kota Padang
5.	Dewi N, Natarida M (2023)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Kiyokuni Indonesia	Lingkungan kerja Berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Kiyokuni Indonesia. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Kiyokuni Indonesia. Lingkungan kerja secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap

No	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			kinerja karyawan PT. Kiyokuni Indonesia. Disiplin kerja secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kiyokuni Indonesia. Lingkungan kerja dan Disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kiyokuni Indonesia

2.6 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan hubungan antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y) dalam kerangka koseptual ini, hipotesis (H) dapat dirumuskan adalah :

Hubungan antara *Kepemimpinan* dengan *Kinerja Karyawan*

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi karyawan agar bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan komunikasi, memberikan arahan yang jelas, serta membangun komitmen karyawan terhadap organisasi. Melalui kepemimpinan yang efektif, karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang efektif dapat menyebabkan rendahnya semangat kerja, menurunnya disiplin, dan berdampak pada penurunan kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2022; Northouse, 2022).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan (Riyanto et al., 2021; Eliyana et al., 2020). Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : *Kepemimpinan* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT XY Jepara

Hubungan antara *Lingkungan Kerja* dengan *Kinerja Karyawan*

Lingkungan kerja merupakan segala kondisi fisik maupun nonfisik yang berada di sekitar karyawan selama menjalankan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, bersih, memiliki fasilitas yang memadai, serta hubungan kerja yang harmonis akan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menimbulkan stres kerja, menurunkan kenyamanan, dan berdampak pada penurunan produktivitas karyawan (Sedarmayanti, 2021; Robbins & Judge, 2022).

Penelitian terdahulu membuktikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dicapai (Pawirosumarto et al., 2021; Nabawi, 2020). Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : *Lingkungan Kerja* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT XY Jepara

Hubungan antara *Motivasi Kerja* dengan Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan semangat kerja, tanggung jawab, disiplin, dan keinginan untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik. Sebaliknya, rendahnya motivasi akan menyebabkan penurunan produktivitas, kurangnya komitmen, dan menurunnya kualitas hasil kerja (Robbins & Judge, 2022; Mangkunegara, 2021).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan (Astuti et al., 2022; Sari et al., 2021). Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : *Motivasi Kerja* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT XY Jepara

2.7 Kerangka Konseptual

Berdasarkan adanya suasana kinerja karyawan aman serta nyaman serta memberi penghargaan kepada para karyawan dan pemimpin mampu menciptakan suasana dengan mendorong karyawan agar mampu menyelesaikan dengan cepat tugas yang diberikan.

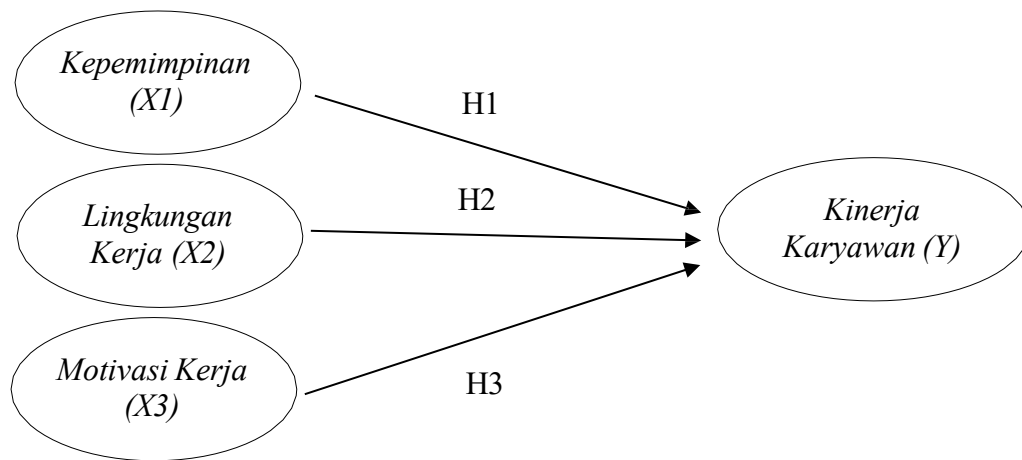
Menurut kepemimpinan bukan hanya tentang kemampuan untuk memberikan perintah, tetapi tentang kemampuan untuk menciptakan sebuah iklim yang mendukung keberhasilan dan menggerakkan orang untuk bekerja menuju tujuan yang lebih besar (Jatmiko, 2022). Kepemimpinan bukan sekadar tentang jabatan, status, atau kekuasaan, melainkan tentang pengaruh dan kemampuan untuk membawa perubahan yang positif dalam organisasi (Nola, 2025). Kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempunyai pengaruh terhadap orang lain dan mengilhami, memberi semangat, memotivasi dan menggerakkan kegiatan-kegiatan mereka guna membantu tercapainya tujuan kelompok atau organisasi.

Lingkungan kerja adalah suatu lingkungan yang dapat mempengaruhi pembentukan perilaku seorang karyawan dalam bekerja Al-Mustajidi et al. (2025). Selain itu, lingkungan kerja juga dikatakan sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan saat mereka bekerja, baik yang berbentuk secara fisik maupun non fisik, secara langsung maupun tidak langsung, yang semuanya itu dapat mempengaruhi kinerja dan pekerjaannya saat mereka bekerja (Susilo & Seprhianti, 2025). Diketahui bahwa kinerja berafiliasi dengan sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam suatu pekerjaan seperti lingkungan kerja serta disiplin kerja serta dengan faktor lainnya.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menyebabkan seseorang bekerja dengan giat dan antusias dalam mencapai tujuan organisasi (Basalamah & Ashoer, 2020). Motivasi yang tinggi akan membuat karyawan lebih bersemangat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (A. P. Mangkunegara, 2021).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1 : Bagan Kerangka Konseptual

Keterangan :

X1 : *Kepemimpinan* (Ariyanto et al., 2024), (Kislandar et al., 2024) (Susijawati et al., 2024)
 X2 : *Lingkungan Kerja* (M. D. S. N. Hidayat et al., 2024), (Ningtyas & Hidayati, 2024), (Baharsyah et al., 2024)
 X3 : *Motivasi Kerja* (Basyid, 2024), (Fatahuddin, 2024), (Nawawi et al., 2024)
 Y : *Kinerja Karyawan* (Nawawi et al., 2024), (Yani & Andani, 2024), (Hulio & Widjaja, 2024)

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Metode kuantitatif digunakan dalam penelitian ini untuk mengevaluasi dampak elemen yang ada. Pendekatan kuantitatif adalah metodologi penelitian yang menguji hipotesis saat ini menggunakan analisis kuantitatif atau statistik. Hal ini didasarkan pada ideologi positivis dan melibatkan penyelidikan populasi atau sampel tertentu (Sugiyono, 2021).

3.2 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT XY yang berlokasi di Jepara, Jawa Tengah. PT XY merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur alas kaki dengan produk utama berupa sepatu merek Adidas.

3.3 Populasi, Sampel, Teknik Sampling dan Teknik Pengambilan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Produksi Departemen Stockfit dengan dan Assembly PT XY Jepara yang berjumlah 6.300 orang berdasarkan data perusahaan Tahun 2026.

3.3.2 Sampel dan Teknik Sampling

Menurut Sugiyono (2020), mengatakan bahwa sampel merupakan bagian dari sensus dan properti. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Purposive Sampling*. Menurut Sugiyono (2016:85) Purposive Sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tersebut digunakan agar sampel yang diambil benar-benar sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah:

1. Karyawan produksi Departemen Stockfit dan Assembly
2. Masa kerja minimal 1 tahun

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin karena jumlah populasi diketahui secara pasti. Adapun rumus Slovin yang digunakan adalah:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi = 6.300

e = Tingkat Kesalahan Pengambilan sampel 10%

$$n = \frac{6.300}{1 + 6.300 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{6.300}{1 + 6.300 (0,01)}$$

$$n = \frac{6.300}{1 + 63}$$

$$n = \frac{6.300}{64}$$

$$n = 98,43 = 99 \text{ Responden}$$

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 99 responden dan dibulatkan menjadi 100 responden.

3.4 Sumber Data

Menurut Sugiyono (2021) Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data. Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder.

3.4.1 Data Primer

Data yang dibuat oleh peneliti untuk maksud khusus menyelesaikan permasalahan yang sedang ditanganinya. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan.

3.4.2 Data Sekunder

Data yang telah dikumpulkan untuk maksud selain menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Data ini dapat ditemukan dengan cepat. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah literatur, artikel, jurnal serta situs di internet yang berkenaan dengan penelitian yang dilakukan.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, variabel yang di gunakan adalah variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y).

3.5.1 Variabel Independen

Independen Variabel sering disebut sebagai variabel stimulus, predictor, dan antecedent. Dalam bahasa indonesia sering disebut variabel bebas. Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).

3.5.2 Variabel Dependen

Dependen Variabel sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karna adanya variabel bebas.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Konsep	Indikator	Skala Ukur
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja (R. A. Putri, 2023)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketetapan waktu 4. Kerjasama 5. Kehadiran Sumber: (Rizky A,et,al, 2023)	Skala likert 1-5
Kepemimpinan (X1)	Menurut Hasibuan (2020), Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.	1. Kemampuan mengambil keputusan 2. Kemampuan motivasi 3. Kemampuan komunikasi 4. Kemampuan mengendalikan bawahan Sumber: (Muhammad Alwi H, 2025)	Skala likert 1-5

Variabel	Definisi Konsep	Indikator	Skala Ukur
<i>Lingkungan Kerja (X2)</i>	Lingkungan merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan (Kusmiyatun & Sonny, 2021)	1. Fasilitas 2. Kebisingan 3. Sirkulasi udara 4. Hubungan kerja Sumber: (Musyodik et al., 2021)	Skala likert 1-5
<i>Motivasi Kerja (X3)</i>	Motivasi kerja: partisipasi, komunikasi, pengakuan andil bawahan, pendelegasian wewenang, dan perhatian dari pimpinan. Partisipasi memungkinkan karyawan terlibat dalam menentukan tujuan, sementara komunikasi yang jelas membantu meningkatkan motivasi (A. A. A. P. Mangkunegara, 2020).	1. Kebutuhan untuk mencapai prestasi 2. Kebutuhan untuk bersosialisasi 3. Kebutuhan fisik 4. Kebutuhan akan penghargaan Sumber: (Satya Rendy, 2020)	likert 1-5

Sumber: data diolah, 2026

3.6 Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Kuesioner

Menurut Sugiyono (2020) menyatakan, “Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan dan pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.” Kuesioner digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui tanggapan para karyawan tentang pengaruh *Kepemimpinan, Lingkungan Kerja* dan *Motivasi Kerja* Terhadap Kinerja Karyawan di PT XY Jepara. Jenis kuesioner yang akan digunakan adalah kuesioner tertutup, responden dapat memilih jawaban yang telah disediakan melalui google form. Alasan peneliti menggunakan kuesioner tertutup melalui google form karena memberikan kemudahan kepada responden dalam memberikan jawaban dan lebih praktis. Pengumpulan data dengan kuesioner ini dilengkapi dengan alat bantu berupa daftar pertanyaan.

Skala pengukur penelitian ini yang digunakan adalah skala likert. Pengukuran untuk variable independen dan dependen menggunakan teknik scoring untuk memberikan nilai pada setiap alternatif jawaban sehingga dapat di hitung pada table 3.2 dibawah ini:

Tabel 3.2 Instrumen Skala Likert

Skala Likert	Kode	Bobot
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Kurang Setuju	KS	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber :Sugiyono (2020)

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif

Teknis statistik deskriptif merupakan suatu teknik analisis yang menggambarkan data-data yang telah terkumpul secara deskriptif sehingga tercipta sebuah kesimpulan yang bersifat umum. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberi gambaran umum mengenai demografi responden dalam penelitian dan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, maksimum, dan minimum (Ghozali, 2020).

3.7.2 Uji Validitas Data

Uji Validitas

Uji Validitas digunakan menganalisis data yang diperoleh dan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, digunakan metode analisis data untuk memperoleh suatu kesimpulan sebelum dilakukan analisis data (Suharsimi, 2022). Tapi sebelumnya perlu diajukan terlebih dahulu uji validitas dan realibilitas terhadap alat pengumpulan data.

Menurut Ghozali (2019) apakah suatu penelitian valid atau tidak, maka rumus Product Moment adalah sebagai berikut:

- a) Jika $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$, maka instrumen pernyataan dikatakan valid
- b) Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$, maka instrumen pernyataan dikatakan tidak valid

Uji Relibitisan

Setelah mendapatkan data validitas alat ukur, dilakukan uji realibilitas untuk mengetahui kehandalan instrumen apakah instrumen penelitian mampu menghasilkan pengukuran yang konsisten. Instrumen dikatakan reliabel apabila hasil tetap sama walaupun pengujian dilakukan pada waktu yang berbeda (Arikunto, 2019). Apakah suatu penelitian dapat diketahui instrumen yang diteliti termasuk reliabel, maka dapat diperiksa menggunakan rumus Cronbach's Alpha, yang dimana menunjukkan hasil nilai 0,60.

3.7.3 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik bertujuan untuk menguji kelayakan atas model regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini juga dimaksudkan untuk memastikan bahwa di dalam model regresi yang digunakan tidak terdapat multikolineritas dan heteroskedasitisitas serta untuk memastikan bahwa data yang dihasilkan berdistribusi normal (Ghozali, 2019).

a) Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, nilai residual memiliki distribusi normal atau tidak. Sebagai pengertian dasar bahwa nilai residual adalah nilai selisih antara variabel X dengan variabel Y yang diprediksikan. Dalam metode regresi linier, hal ini ditunjukkan oleh besarnya nilai random error (e) yang berdistribusi normal. Model regresi yang baik adalah yang terdistribusi secara normal atau mendekati normal sehingga data layak untuk diuji secara statistik. Untuk menguji normalitas, penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov (Ghozali, 2020). Kriteria penilaian uji ini adalah :

1. Jika signifikansi hasil perhitungan data (Sig) < 0.05 , maka data berdistribusi normal.
2. Jika signifikansi hasil perhitungan data (Sig) > 0.05 , maka data tidak normal.

b) Uji Multikolineritas

Uji ini bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan korelasi antar variabel independen (Ghozali, 2013). Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Multikolineritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan VIF (Variance

Inflation Factor). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model ini adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai tolerance > 0,1 dan nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.
2. Jika nilai tolerance < 0,1 dan nilai VIF >10, maka dapat disimpulkan bahwa ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

c) Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi gejala heteroskedastisitas dapat menggunakan uji Glejser. Uji Glejser dilakukan dengan cara meregresikan antara variabel independen dengan nilai absolut residualnya. Jika nilai signifikan antara variabel independen dengan absolut lebih dari 0,05 (>0,05) maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas (Ghozali, 2020).

d) Uji Autokorelasi

Menurut Ghozali (2020) Uji autokorelasi digunakan untuk menguji asumsi klasik regresi berkaitan dengan adanya autokorelasi, yaitu dengan Durbin Watson (DW), yaitu membandingkan nilai DW statistic dengan DW table. Untuk mengetahui adanya autokorelasi digunakan uji Durbin-Watson, sebagai berikut :

1. Jika $0 < d < dl$ maka keputusan ditolak, berarti tidak ada autokorelasi positif.
2. Jika $dl < d < du$ maka tidak ada keputusan berarti tidak ada autokorelasi positif.
3. Jika $4 - dl < d < 4$ maka keputusan ditolak berarti tidak ada korelasi negatif.
4. Jika $4 - du < d < 4 - dl$ maka tidak ada keputusan berarti tidak ada korelasi negatif.
5. Jika $du < d < 4 - du$ maka keputusan tidak ditolak berarti tidak ada autokorelasi, positif atau negatif.

3.7.4 Regresi Linier Berganda

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, apakah masing-masing variabel independem berpengaruh positif atau negatif terhadap variabel dependen dan juga untuk memprediksikan nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Hubungan tersebut diukur dengan model persamaan sebagai berikut (Ghozali, 2020).

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y	= Kinerja Karyawan
a	= Konstanta
$\beta_1 \beta_2 \beta_3$	= Koefisien estimasi
X_1	= <i>Kepemimpinan</i>
X_2	= <i>Lingkungan Kerja</i>
X_3	= <i>Motivasi Kerja</i>
e	= galat (error term)

3.7.5 Uji Hipotesis

a) Uji t

Untuk menentukan tingkat signifikan secara parsial antara masing-masing variable bebas dengan variabel tak bebas, maka hipotesis harus diuji dengan uji t pada taraf signifikansi 5 % ($\alpha = 0,05$) secara dua arah. Selanjutnya diambil suatu keputusan, diterima atau ditolaknya hipotesis yaitu dengan cara membandingkan t hitung dengan t tabel dengan kriteria atau dengan membandingkan nilai signifikan yang diperoleh dari hasil uji statistik dengan nilai signifikan yang ditentukan, dalam penelitian ini ditetapkan nilai signifikan sebesar 0,05. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai t table, kita menerima hipotesis alternative yang menyatakan bahwa suatu variable independen secara individual mempengaruhi variable independen.(Ghozali, 2020).

b) Uji f

Statistik uji F menurut Ghozali (2020) digunakan untuk menunjukkan apakah setiap variabel independen memiliki pengaruh yang sama terhadap variable dependen. Uji F juga menggunakan uji F aritmatika dengan tabel F yang ditetapkan sebesar 0,05.

Berdasarkan angka signifikan, hipotesis dapat diterima atau ditolak jika:

1. Jika angka signifikan $< 0,05$ maka H_0 ditolak.
2. Jika angka signifikan $> 0,05$ maka H_0 diterima.

c) Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Anggito dan Setiawan (2018), uji koefisien determinasi ini digunakan untuk mencari derajat ketelitian terbaik dalam suatu analisis regresi yang dinyatakan dengan besarnya (R^2) antara 0 dan 1, yaitu apakah berpengaruh atau tidaknya apabila:

1. Jika nilai (R^2) adalah nol maka diartikan variabel independen sama sekali tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai (R^2) adalah mendekati satu maka diartikan variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen