

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Menurut Williams & Kinicki (2016), manajemen merupakan sebuah proses dalam mencapai tujuan sebuah organisasi yang dicapai secara efektif dan efisien. Hal tersebut dicapai dengan adanya integrasi dari suatu kelompok orang secara bersama-sama di dalam organisasi melalui *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* sumber daya organisasi. Efisien yang dimaksud seperti perusahaan menggunakan sumber daya yang ada, seperti manusia, uang, bahan baku, dan semuanya dengan bijak sehingga biaya akan menjadi efektif. Dengan pengambilan keputusan yang tepat, dan dapat menjadi saran secara efektif, hasil akhir akan mencapai target atau *goals* dari organisasi.

Sedangkan menurut Robbins & Coulter (2017), manajemen merupakan proses terlibatnya aktivitas-aktivitas koordinasi dan adanya pengawasan terhadap pekerjaan seseorang, sehingga pekerjaan yang dikerjakan dapat ditingkatkan menjadi lebih efektif dan efisien. Orang yang melakukan hal itu adalah orang yang diberikan tanggung jawab atas efektif dan efisiennya pekerjaan atau dapat dilakukan oleh seorang manajer. Dimana yang dimaksud efektif adalah pekerjaan yang dilakukan dengan benar dengan pencapaian yang baik, kemudian efisien adalah mendapatkan *output* yang maksimal dengan jumlah *input* yang minimal.

Nickels *et al.* (2016) mengatakan, manajemen merupakan proses dari *planning*, *organizing*, *leading*, *controlling* dan sumber daya organisasi lainnya yang digunakan dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian menurut Heizer (2017), manajemen merupakan faktor dari produksi dan sumber ekonomi. Manajemen juga

bertanggung jawab dalam memastikan setiap sumber daya dan modal secara efektif dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas.

Berdasarkan penjelasan para ahli diatas, peneliti menggunakan penjelasan manajemen menurut Williams & Kinicki (2016), yang mengatakan bahwa manajemen merupakan sebuah proses dalam mencapai tujuan sebuah organisasi yang dicapai secara efektif dan efisien. Hal tersebut dicapai dengan adanya integrasi dari suatu kelompok orang secara bersama – sama di dalam organisasi melalui *planning, organizing, leading,* dan *controlling* sumber daya organisasi. Efisien yang dimaksud seperti perusahaan menggunakan sumber daya yang ada, seperti manusia, uang, bahan baku, dan semuanya dengan bijak sehingga biaya akan menjadi efektif. Dengan pengambilan keputusan yang tepat, dan dapat menjadi saran secara efektif, hasil akhir akan mencapai target atau *goals* dari organisasi.

2.1.1 Fungsi Manajemen

Robbins & Coulter (2017) membagi fungsi proses manajemen menjadi 4 yaitu :

a. Planning

Fungsi yang mengimplikasikan penetapan tujuan, penetapan strategi untuk mencapai tujuan, dan rencana pengembangan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan.

b. Organizing

Fungsi yang mengimplikasikan penataan dan pengaturan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

c. Leading

Fungsi yang mengimplikasikan pekerja untuk memotivasi, membantu, memengaruhi dan menangani masalah perilaku karyawan untuk mencapai tujuan.

d. *Controlling*

Fungsi yang mengimplikasikan pemantauan, perbandingan, dan kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Dessler (2017), fungsi proses manajemen dibagi menjadi 5 yaitu :

1. *Planning*

Proses menentukan tujuan dan standar; pengembangan suatu peraturan dan prosedur yang digunakan; pengembangan rencana dan prediksi di suatu organisasi

2. *Organizing*

Proses pemberian tugas kepada setiap karyawan; membentuk seluruh departemen; menjelaskan setiap wewenang kepada karyawan; membentuk jalur kewenangan dan komunikasi kepada karyawan; dan mengkoordinasikan setiap pekerjaan yang dikerjakan karyawan.

3. *Staffing*

Proses mengelompokan jenis orang yang akan dipekerjakan; merekrut calon pekerja; memilih pekerja; menetapkan standar kinerja; menetapkan kompensasi pekerja; mengevaluasi kinerja; melakukan konseling kepada pekerja; memberikan pelatihan dan pengembangan kepada pekerja.

4. *Leading*

Proses menetapkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan; menjaga moral seluruh karyawan yang bekerja; dan mampu memotivasi karyawan.

5. *Controlling*

Proses menetapkan standar seperti jumlah penjualan; standar kualitas atau tingkat produksi; pengawasan pekerjaan dengan tujuan melihat kinerja dari karyawan terhadap standar kinerja yang sudah ditetapkan; melakukan tindakan korektif jika dibutuhkan.

2.2 **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang kompeten untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang memiliki potensi wajib dimiliki oleh setiap organisasi atau perusahaan dengan manajemen sumber daya manusia yang baik. Para ahli telah mengutarakan beberapa definisi dari sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :

Menurut Dessler (2017), *human resource management* merupakan semua kegiatan yang berkaitan dengan karyawan seperti proses mendapatkan karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan, menilai kinerja, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengurus administrasi karyawan, kesehatan dan keamanan, dan keadilan diantara karyawan. Sedangkan menurut Williams & Kinicki (2016) *human resource management* merupakan semua kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer yaitu merencanakan, merekrut, melatih dan mengembangkan, serta mempertahankan karyawan yang efektif.

Kemudian Noe *et al.* (2016) berpendapat bahwa, *human resource management* merupakan sebuah prosedur, pelaksanaan, dan sistem tersebut memengaruhi kepribadian,

tingkah laku, dan kinerja. *Human resource management* yang efektif dalam perusahaan cenderung membuat karyawan dan pelanggan lebih puas serta membuat perusahaan lebih inovatif dan mempunyai produktivitas yang lebih besar. Sedangkan menurut Mondy & Martocchio (2016), *human resource management* merupakan pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan dari organisasi. Semua manajer di setiap level menyelesaikan sesuatu melalui usaha orang lain. Oleh karena itu, semua manajer di setiap level harus peduli terhadap manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan penjelasan penjelasan *human resource management* di atas, peneliti menggunakan definisi dari Dessler (2017), yang menyatakan bahwa *human resource management* merupakan semua kegiatan yang berkaitan dengan karyawan seperti proses mendapatkan karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan, menilai kinerja, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengurus administrasi karyawan, kesehatan dan keamanan, dan keadilan diantara karyawan.

2.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2017), terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Melakukan *job analysis*, yakni menentukan *job description* dan *job specification* dari masing-masing karyawan.
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja (*manpower planning*) dan melakukan *recruitment* terhadap calon karyawan.
3. Melakukan seleksi terhadap calon karyawan.
4. Melakukan orientasi dan melatih karyawan baru.

5. Mengelola kompensasi (gaji dan upah) dan *benefit* yang akan didapatkan karyawan.
6. Memberikan insentif bagi karyawan.
7. Melakukan penilaian kinerja karyawan.
8. Melakukan komunikasi dengan karyawan (wawancara, *konseling*, dan pendisiplinan karyawan).
9. Melakukan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.
10. Membangun komitmen milik karyawan.

2.3 Variabel Penelitian

2.3.1 *Work Environment*

Menurut Hanasya (2016), *work environment* merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan dan komitmen karyawan terhadap suatu organisasi. *Work environment* menyesuaikan pada suasana organisasi tempat karyawan melakukan pekerjaannya. Sedangkan menurut Danish *et al.* (2013), *work environment* adalah salah satu faktor yang mempengaruhi *employee performance* di perusahaan. *Work environment* terkait dengan iklim sebuah organisasi tertentu dengan dimana karyawan melakukan tugas mereka. *Work environment* yang fasilitatif dan aman dapat menarik karyawan karena kebutuhan mereka cenderung terpenuhi.

Kemudian menurut Tyssen (2005) dalam Pawirosumarto *et al.* (2017), *work environment* adalah suatu tempat dimana karyawan melakukan segala aktivitasnya, yang dapat membawa dampak positif dan dampak negatif bagi karyawan untuk mencapai hasil yang sesuai dengan harapan. *Work environment* yang positif dapat dilihat dari situasi yang kondusif sedangkan *work environment* yang negatif dilihat dari situasi yang tidak

kondusif. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Chandrasekar (2011), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *work environment* adalah sebagai berikut :

1. *Space and Facilities Required doing the Job*

Metode penyusunan fisik kantor yang sangat penting dalam memaksimalkan produktivitas. Faktor ini menunjukkan kepuasan karyawan melalui ruang dan fasilitas dalam melakukan pekerjaan.

2. *Relationship with Supervisors at the Workplace*

Atasan bertindak sebagai advokat bagi karyawan, atasan juga mengumpulkan dan mendistribusikan sumber daya yang dibutuhkan oleh karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik serta memberikan dorongan positif untuk pekerjaan yang dilakukan dengan sangat baik.

3. *Equality of Treatment at the Workplace*

Memperlakukan karyawan secara setara ditempat kerja dapat memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan niat penuh di lingkungan kerja mereka.

4. *Communication System at the Workplace*

Sistem komunikasi formal di tempat kerja meningkatkan kepercayaan dan kesetiaan di antara karyawan dan memotivasi kerja tim yang lebih baik.

5. *Environmental Factors are Conducive to Work*

Perusahaan harus menyediakan tempat kerja yang nyaman dan simpatik untuk bekerja seperti penerangan yang cukup, suhu yang pas, dan sirkulasi udara yang baik.

6. *Procedures to Identify and Control Hazards*

Mempunyai prosedur yang diikuti untuk mengetahui dan mengendalikan bahaya. Sebagian besar karyawan yang setuju akan hal tersebut beranggapan dengan mengikuti aturan maka akan membantu meningkatkan area kerja.

Berdasarkan penjelasan *work environment* di atas, peneliti menggunakan pengertian menurut Tyssen (2005) dalam Pawirosumarto *et al.* (2017), *work environment* adalah suatu tempat dimana karyawan melakukan segala aktivitasnya, yang dapat membawa dampak positif dan dampak negatif bagi karyawan untuk mencapai hasil yang sesuai dengan harapan. *Work environment* yang positif dapat dilihat dari situasi yang kondusif sedangkan *work environment* yang negatif dilihat dari situasi yang tidak kondusif.

2.3.2 Leadership Style

Menurut Dessler (2017), *leadership style* biasanya dibedakan menjadi tiga karakteristik, yaitu :

1. *Autocratic* sebagai
Pemimpin harus bisa memberikan arahan yang jelas dan kapan harus dikerjakan.
2. *Democratic*
Pemimpin harus bisa menarik anggota grup untuk mengikuti pengambilan keputusan.
3. *Delegative*

Pemimpin yang memberikan kebebasan kepada bawahan dalam melakukan pekerjaan.

Sedangkan menurut Dubrin (2010), *leadership style* dibutuhkan di semua level dari organisasi dan dapat dipraktikkan pada beberapa orang atau karyawan yang tidak berada pada *formal leadership position*. Kemampuan untuk memimpin orang lain adalah suatu kemampuan yang jarang ditemui. Hal itu kemudian menjadi semakin langka pada level tertinggi di suatu organisasi karena kompleksitas posisi seperti itu membutuhkan keterampilan kepemimpinan yang luas. Ini salah satu alasan mengapa dalam mencari seorang pemimpin yang baru perusahaan mencari dari dalam perusahaan dengan *track record* yang sudah terbukti. Itu juga mengapa sekarang perusahaan tekankan pelatihan kepemimpinan dan pengembangan untuk menciptakan pemimpin baru di seluruh perusahaan.

Kemudian menurut Pawirosumarto *et al.* (2017), *leadership style* adalah metode yang digunakan oleh pemimpin untuk dapat mempengaruhi perilaku orang lain. Lalu *leadership style* juga berarti tolak ukur perilaku atas yang digunakan atasan, ketika atasan tersebut berusaha untuk mempengaruhi perilaku bawahannya. Setiap atasan di perusahaan memiliki metode tersendiri dalam membina, menstimulasi, dan mengarahkan bawahannya. Kesesuaian antara *leadership style*, norma, dan budaya organisasi menjadi kunci keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan.

Kusuma *et al.* (2018) mengatakan, *leadership style* merupakan cara seorang pemimpin dalam membimbing, memotivasi dan menata semua elemen dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi serta meningkatkan kinerja karyawan. Kapasitas suatu organisasi mendukung kepemimpinan untuk mempengaruhi keberhasilan

atau kegagalan dalam melakukan tugas dan tata kelola, sehingga dapat dioptimalkan dengan baik. Efektivitas kepemimpinan tergantung pada hubungan antara atasan dengan bawahan dan beragam gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu kondisi tertentu. Menurut Winarno (2010), *leadership style* merupakan cara untuk menggerakkan dan memengaruhi orang lain untuk dapat bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan dari organisasi.

Menurut Robbins & Coulter (2017), pemimpin atau *leader* merupakan seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan mempunyai kekuatan untuk memanajerial. Sedangkan, kepemimpinan atau *leadership* merupakan metode yang digunakan pemimpin untuk memimpin dan mempengaruhi sebuah organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi. *Leadership style* terbagi menjadi 2 tipe yaitu:

1. *Transactional leadership*

Merupakan pemimpin yang memotivasi karyawannya dalam bekerja dengan memberikan *reward* atas pekerjaan tersebut,.

2. *Transformational leadership*

Bukan hanya sekedar pengaruh, melainkan atasan memberikan dorongan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai target yang lebih dari harapan perusahaan.

Terdapat 3 teori *leadership style* untuk mengidentifikasi pemimpin yang efektif dan tidak efektif, yaitu:

1. *Autocratic*

Seorang pemimpin yang memiliki metode dalam memerintah dalam pengambilan keputusan secara sepihak dan tidak melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

2. *Democratic*

Gaya kepemimpinan yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, melimpahkan wewenang, dan memberikan kesempatan untuk melatih karyawan.

3. *Laissez-faire*

Gaya kepemimpinan yang memberikan wewenang dalam pengambilan keputusan diambil oleh bawahan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang dianggap sesuai menurut mereka masing-masing.

Berdasarkan penjelasan *leadership style* di atas, peneliti menggunakan pengertian dari Dessler (2017), yang menyatakan bahwa *leadership style* biasanya dibedakan menjadi tiga karakteristik, yaitu *autocratic* sebagai pemimpin harus bisa memberikan arahan yang jelas dan kapan harus dikerjakan. *Democratic* sebagai pemimpin harus bisa menarik anggota grup untuk mengikuti pengambilan keputusan. *Delegative* sebagai pemimpin yang memberikan kebebasan kepada bawahan dalam melakukan pekerjaan.

2.3.3 *Organizational Culture*

Menurut Humairoh dan Wardoyo (2017), *organizational culture* adalah suatu metode yang kolektif, keyakinan, asumsi-asumsi dasar, *value*, bahasa, batasan-batasan, norma, ideologi, mitos dan ritual yang diberitahukan kepada karyawan perusahaan sebagai metode untuk bisa melihat, berpikir, merasa, berkelakuan, dan menghadapi orang

lain untuk bersikap seperti apa dalam suatu perusahaan. Robbins & Coulter (2017) menyatakan, *organizational culture* merupakan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bersama dalam melakukan sesuatu yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak dan yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Terdapat 3 sifat dalam *organizational culture* di perusahaan, yaitu:

1. Persepsi

Hal ini bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, tetapi karyawan mempersepsikannya berdasarkan apa yang mereka alami dalam organisasi.

2. Deskriptif

Hal ini berkaitan dengan bagaimana anggota memandang budaya dan mendeskripsikannya, bukan dengan apakah mereka menyukainya.

3. Aspek budaya bersama

Meskipun individu mungkin memiliki latar belakang yang berbeda atau bekerja di tingkat organisasi yang berbeda, mereka cenderung menggambarkan budaya organisasi dalam istilah yang sama.

Menurut Sinding & Waldstrom (2014), *organizational culture* merupakan sebuah anggapan tersirat yang didapatkan begitu saja dan dimiliki oleh suatu kelompok yang menentukan cara mereka melihat, memikirkan, dan bertindak terhadap berbagai lingkungannya. Sedangkan menurut Griffin & Moorhead (2014), *organizational culture* merupakan sekelompok nilai yang mendukung karyawan pada suatu organisasi mengartikan kegiatan mana yang bisa diterima dan tidak dapat diterima.

Robbins & Judge (2013) dalam Pawirosumarto *et al.* (2017), menyatakan bahwa sebuah organisasi mempunyai 2 jenis budaya, yaitu:

1. *Dominant culture*

Sebuah budaya yang mengemukakan nilai-nilai dari sebagian besar karyawannya dan menciptakan ciri khas dari perusahaan.

2. *Subculture*

Sebuah budaya yang timbul dari berbagai departemen atau divisi yang ada di organisasi.

Robbins & Judge (2013) berpendapat bahwa ada 7 karakteristik utama dalam *organizational culture*:

1. *Innovation and Risk Taking*

Metode yang digunakan untuk melihat seberapa karyawan mampu untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

2. *Attention to Detail*

Metode yang digunakan untuk melihat seberapa karyawan mampu untuk membuktikan presisi, analisis, dan perhatian terhadap detail.

3. *Outcome Orientation*

Metode yang digunakan untuk melihat seberapa karyawan mampu untuk berfokus pada hasil atau hasil daripada cara untuk mencapainya.

4. *People Orientation*

Metode yang digunakan untuk melihat manajemen dalam melaksanakan suatu keputusan dengan memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

5. *Team Orientation*

Metode yang digunakan untuk melihat aktivitas kerja melalui kerja tim daripada kerja individu.

6. *Aggressiveness*

Metode yang digunakan untuk melihat tingkatan orang agresif dan kompetitif dibandingkan orang yang santai.

7. *Stability*

Metode yang digunakan untuk melihat aktivitas organisasi mementingkan pada tindakan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan.

Berdasarkan penjelasan *organizational culture* di atas, peneliti menggunakan pengertian dari Robbins & Coulter (2017), *Organizational culture* merupakan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bersama dalam melakukan sesuatu yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak dan yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Definisi budaya mengandung tiga hal. Pertama, budaya adalah persepsi. Ini bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, tetapi karyawan mempersepsikannya berdasarkan apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi bersifat deskriptif. Ini berkaitan dengan bagaimana anggota memandang budaya dan mendeskripsikannya, bukan dengan apakah mereka menyukainya. Yang ketiga,

meskipun individu mungkin memiliki latar belakang yang berbeda atau bekerja di tingkat organisasi yang berbeda, mereka cenderung menggambarkan budaya organisasi dalam istilah yang sama.

2.3.4 *Employee Performance*

Menurut Mangkunegara & Waris (2015), *employee performance* merupakan hasil kerja yang baik secara kuantitas maupun kualitas yang diperoleh oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan menurut Gordon (2000) dalam Pawirosumarto *et al.* (2017), *employee performance* adalah suatu yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan, *employee performance* dapat memengaruhi besarnya kuantitas *output*, kualitas *output*, kehadiran, dan sikap yang kooperatif.

Farid *et al.* (2016), *employee performance* merupakan perolehan aktivitas secara langsung dapat terlihat dari produk yang dihasilkan. *Performance* yang baik merupakan *performance* yang sesuai dengan standar operasi perusahaan atau organisasi yang disebut juga sebagai *performance* yang optimal. Hijrah *et al.* (2014) berpendapat, *employee performance* merupakan *performance* kerja baik kuantitas dan kualitas yang diperoleh karyawan persatuan periode waktu dalam melakukan tugas pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang dilimpahkan kepada setiap karyawan.

Menurut Kasmir (2016), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *employee performance* yaitu:

1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jika seseorang memiliki kemampuan yang

lebih baik, maka akan dapat menyelesaikan suatu pekerjaan secara benar sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Jika seseorang memiliki pengetahuan tentang sesuatu yang lebih baik, maka akan memberikan hasil yang baik pula, namun begitu juga sebaliknya.

3. Rancangan Kerja

Sesuatu yang sudah diatur oleh perusahaan untuk memudahkan karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4. Kepribadian

Merupakan karakter yang dimiliki oleh masing-masing individu dan setiap individu memiliki karakter yang berbeda-beda. Jika seseorang memiliki karakter yang baik maka akan merasa memiliki tanggung jawab yang lebih dan mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh, begitu pun sebaliknya.

5. Motivasi Kerja

Sesuatu yang didapatkan oleh karyawan berupa dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan juga dari luar. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dan luar, maka karyawan akan merasa terdorong dan memiliki semangat untuk mencapai tujuan perusahaan.

6. Kepemimpinan

Merupakan sesuatu perilaku yang dimiliki seorang pemimpin atau atasan dalam mengelola, mengatur, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu yang sudah diberikan.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan sesuatu sikap yang digunakan oleh atasan dalam memberikan perintah kepada bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Merupakan nilai-nilai atau kebiasaan yang timbul dari karyawan dan perusahaan pada suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan Kerja

Sesuatu yang dirasakan oleh karyawan ketika memulai ataupun menyelesaikan pekerjaan.

10. Lingkungan Kerja

Suatu kondisi atau suasana yang tercipta di sekitar lokasi atau lingkungan kerja pada perusahaan.

11. Loyalitas

Merupakan suatu kesetiaan yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan, karena bekerja dengan sungguh-sungguh di perusahaan.

12. Komitmen

Sesuatu peraturan yang dibuat oleh perusahaan kepada karyawan untuk selalu dipatuhi dan dijalankan oleh karyawan.

13. Disiplin Kerja

Suatu usaha yang dijalankan oleh karyawan dengan sungguh-sungguh, seperti datang tepat waktu, mengerjakan apa yang diperintahkan, dan lain-lain.

Berdasarkan penjelasan *employee performance* di atas, peneliti menggunakan pengertian dari menurut Gordon (2000) dalam Pawirosumarto *et al.* (2017), *employee*

performance adalah suatu yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan, *employee performance* dapat memengaruhi besarnya kuantitas *output*, kualitas *output*, kehadiran, dan sikap yang kooperatif.

2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Pengaruh *Work Environment* Terhadap *Employee Performance*

Menurut penelitian yang dilakukan pada Rumah Sakit Dr. Mohammad Hoesin Palembang, Hidayati *et al.* (2019) menyatakan bahwa, *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. *Work environment* yang terdiri dari fisik dan non-fisik. Mendukung *work environment* non-fisik seperti kenyamanan dan keamanan sebagai pekerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja yang baik memberikan dampak terhadap efisiensi dan efektifitas karyawan. Sedangkan menjaga lingkungan fisik yang kondusif menciptakan kesenangan, karena hal ini dapat mempengaruhi karyawan untuk bekerja lebih kerja dan bersemangat.

Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Utomo *et al.* (2019) pada variabel *work environment* mendapatkan nilai yang signifikan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Karena karyawan berharap lingkungan tempat kerjanya akrab, nyaman dan saling mendukung. Dengan kata lain, *work environment* diharapkan kondusif untuk menunjang kinerja mereka.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2020) pada Unit Kerja Jalan Metropolitan Nasional I, menyatakan bahwa *work environment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee performance*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Bura *et al.* (2019) pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Tana Toraja, menyatakan bahwa *work environment* berpengaruh langsung, positif, dan signifikan

employee performance. Hal ini menunjukkan bahwa pembentukan baik buruknya *work environment* tidak lepas dari segala unsur yang terdapat dalam menciptakan *work environment* menyangkut sarana fisik, penataan ruangan lokasi organisasi, atau instansi, serta suasana kerja didalam sebuah instansi.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari hubungan antar variabel, maka terbentuklah hipotesis :

H1 : *Work environment* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

2.4.2 Pengaruh Leadership Style Terhadap Employee Performance

Pawirosumarto *et al.* (2017), mengatakan bahwa *leadership style* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee performance* Parador Hotels dan Resorts, yang berarti *leadership style* merupakan salah satu variabel penting yang mampu meningkatkan *employee performance*.

Menurut Tumilaar (2015), menyatakan bahwa *leadership style* berpengaruh positif terhadap *employee performance* dimana kepemimpinan yang baik menggambarkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya untuk memotivasi orang lain. Hal ini memotivasi semangat kerja dan tujuan yang dapat dicapai untuk perusahaan dan karyawan. Dengan begitu, kepemimpinan adalah faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan *employee performance*.

Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan pada PT. Dayana Cipta, Turang *et al.* (2015) menyatakan, *leadership style* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. *Leadership style* pada dasarnya dipastikan untuk menilai individu sehingga nantinya karyawan beranggapan bahwa *performance* yang didapat akan melebihi harapannya.

Wahyuni (2015) mengatakan, penelitian yang dilakukan pada karyawan bagian keuangan pemerintah Kota Tasikmalaya, adanya pengaruh positif dan signifikan antara *leadership style* terhadap *employee performance*. Hal ini menjelaskan *employee performance* akan semakin baik apabila *leadership style* yang ada pada organisasi semakin efektif.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari hubungan antar variabel, maka terbentuklah hipotesis :

H2 : *Leadership style* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

2.4.3 Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Employee Performance*

Sagita *et al.* (2018) berpendapat, dalam penelitian yang dilakukan pada PT Astra International TBK-Toyota Auto2000 cabang Malang, mengatakan bahwa penerapan *organizational culture* yang baik akan secara positif dan signifikan untuk meningkatkan *employee performance*. Apabila penerapan *organizational culture* yang kurang baik maka akan secara positif dan signifikan menurunkan *employee performance*. Dengan adanya penerapan *organizational culture* yang terstruktur bisa mengarahkan *employee performance* lebih cermat sehingga membentuk karyawan lebih baik dari sebelumnya.

Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2015) pada karyawan bagian keuangan pemerintah Kota Tasikmalaya, menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *organizational culture* terhadap *employee performance* bagian keuangan. Semakin kuat *organizational culture* pada organisasi maka semakin baik *employee performance* yang dihasilkan.

Kemudian menurut Suryani & Budiono (2016) dalam penelitian yang dilakukan pada PT. Kerta Rajasa Raya, menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. *Organizational culture* memiliki

peran penting dalam mempengaruhi *employee performance*. *Organizational culture* berada di level tertinggi apabila *employee performance* berada di tingkat yang tertinggi juga.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari hubungan antar variabel, maka terbentuklah hipotesis :

H3 : *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
1	Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan, & Rachmad Gunawan	The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia	2017	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan bahwa <i>work environment</i> , <i>leadership style</i> , dan <i>organizational culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> , namun hanya <i>leadership style</i> yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . <i>Job satisfaction</i> tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>employee performance</i> dan bukan merupakan variabel mediasi.	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk referensi peneliti dalam menentukan model penelitian dan indikator dalam kuisioner.
2	Jalal Hanaysha	Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment	2016	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan wawasan dan saran yang bermanfaat untuk belajar pengembangan <i>organizational commitment</i> di antara karyawan mereka dengan mengangkat praktik <i>human resource</i> yang efektif pada akhirnya dapat memimpin daya saing organisasi dan peningkatan kinerja.	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk referensi landasan teori dalam variabel <i>work environment</i>

3	Jaya Heri Kusuma, Husnan Lalu Hamdani, & Sulaimiah	The Effect of Human Resource Ability, Leadership and Work Discipline on Performance: A Study in Pringgasela District of Indonesia.	2018	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh secara parsial dan stimulan antara <i>human resource ability</i> , <i>leadership</i> , dan <i>work discipline</i> terhadap <i>performance</i> Aparatur Desa di Kecamatan Pringgasela.	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk referensi landasan teori dalam variabel <i>leadership style</i> .
4	Anwar Prabu Mangkunegara & Abdul Waris	Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida)	2015	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami pengaruh <i>training</i> , <i>competency</i> , dan <i>discipline</i> terhadap <i>employee performance</i> pada PT. Asuransi Bangun Askrida. Hasil dari penelitian ini memberitahukan bahwa <i>training</i> , <i>competency</i> , dan <i>discipline</i> secara bersamaan berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> pada PT. Asuransi Bangun Askrida.	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk referensi landasan teori dalam variabel <i>employee performance</i> .
5	Hendra Taufik Farid, Djamhur Hamid, & Gunawan Eko Nurtjahjono	Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kedisiplinan dan Kinerja Pegawai PT. PLN Distribusi Jawa Timur Area Malang	2016	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan bahwa <i>motivation</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>discipline</i> dan <i>employee performance</i> . Lalu hubungan positif antara <i>work motivation</i> terhadap <i>discipline</i> dan <i>employee performance</i> .	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk referensi landasan teori dalam variabel <i>employee performance</i> .

6	Hijrah, Herman Sjahrudin, & Heslina	Pengaruh Penempatan dan Keterlibat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BNI (Persero) TBK Cabang Makassar	2014	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisa pengaruh <i>work placement</i> dan <i>work interaction</i> terhadap <i>employee performance</i>	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk referensi landasan teori dalam variabel <i>employee performance</i> .
7	Siti Karlina Hidayati, Badia Perizade, & MArlina Widiyanti	Effect of Work Discipline And Work Environment to Performance of Employees, Case Study at the Central General Hospital (RSUP) Dr. Mohammad Hoesin Palembang	2019	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisa pengaruh <i>work discipline</i> dan <i>work environment</i> terhadap <i>employee performance</i> pada Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Mohammad Hoesin Palembang.	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk referensi landasan teori dalam hubungan variabel <i>work environment</i> terhadap <i>employee performance</i> .
8	Sugeng Wahyu Tri Utomo, Maria M Minarsih, SE, MM., & Heru Sri Wulan SE, MM.	The Effect of Work Environment, Leadership Style, Organizational Commitment to Employee Performance Through Work Satisfaction as a Mediation Variable Study Case at PT. Anugrah Guna Abadi	2019	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami pengaruh <i>work environment</i> , <i>leadership style</i> , dan <i>organizational commitment</i> terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>job satisfaction</i> sebagai variabel <i>intervening</i> pada PT. Anugrah Guna Abadi.	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk referensi landasan teori dalam hubungan variabel <i>work environment</i> terhadap <i>employee performance</i> .
9	Guruh Dwi Pratama	Effect of Motivation and Work Environment on Employee Performance in Work Unit	2020	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami <i>motivation</i> dan <i>work environment</i> terhadap <i>employee performance</i> pada unit kerja di Jalan	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk referensi landasan teori dalam hubungan variabel <i>work</i>

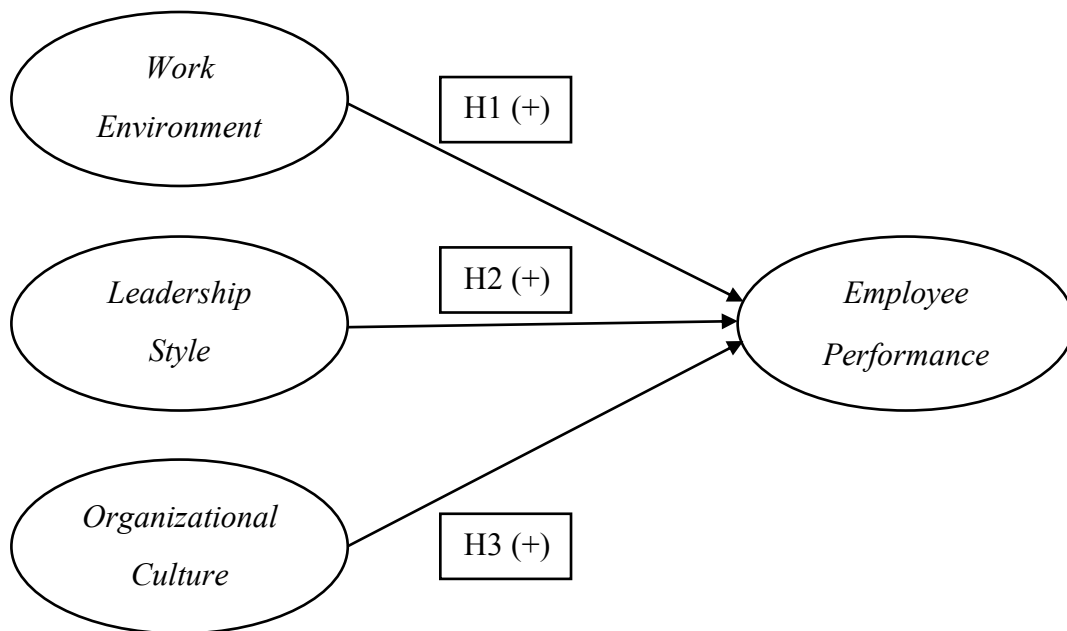
		Implementation on the Jakarta Metropolitan National Road		Nasional Metropolitan I Jakarta. Untuk metode yang digunakan yaitu metode deskriptif dengan menggunakan pendekatan asosiatif.	<i>environment</i> terhadap <i>employee performance</i> .
10	Silvan Tande Bura, Nurdin Brasit, & Sumardi	<i>Effect of Work Environment, Work Discipline and Work Motivation on the Performance of the State Civil Apparatus (ASN) in Tana Toraja Regency</i>	2019	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami pengaruh <i>work environment</i> , <i>work discipline</i> , dan <i>work motivation</i> terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Tana Toraja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskriptif dan verifikatif.	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk referensi landasan teori dalam hubungan variabel <i>work environment</i> terhadap <i>employee performance</i>
11	Brigita Ria Tumilaar	The Effect of Discipline, Leadership, and Motivation on Employee Performance at BPJS Ketenaga Kerjaan Sulut	2015	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisa pengaruh <i>discipline</i> , <i>leadership style</i> , dan <i>employee motivation</i> terhadap <i>employee performance</i> pada BPJS Ketenagakerjaan Sulawesi Utara.	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk referensi landasan teori dalam hubungan variabel <i>leadership style</i> terhadap <i>employee performance</i> .
12	Richard Christian Turang, Paulus Kindangen, & Johan Tumiwa	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Dayana Cipta.	2015	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisa pengaruh <i>leadership style</i> , <i>motivation</i> , dan <i>work discipline</i> terhadap <i>employee performance</i> pada PT. Dayana Cipta.	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk referensi landasan teori dalam hubungan variabel

					<i>leadership style</i> terhadap <i>employee performance</i> .
13	Alivia Ayu Sagita, Heru Susilo, Muhammad Cahyo W.S	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator, Studi Pada PT Astra International, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang).	2018	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis mengenai pengaruh <i>organizational culture</i> , terhadap <i>work motivation</i> dan dampaknya terhadap <i>employee performance</i> pada PT Astra International, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang).	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk referensi landasan teori dalam hubungan variabel <i>organizational culture</i> terhadap <i>employee performance</i> .
14	Evi Wahyuni	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya)	2015	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami pengaruh <i>organizational culture</i> terhadap <i>employee performance</i> . Pengaruh <i>leadership style</i> terhadap <i>employee performance</i> . Pengaruh <i>organizational culture</i> terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>work motivation</i> . Dan pengaruh <i>leadership style</i> terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>work motivation</i> pada pegawai Pemerintahan Kota Tasikmalaya.	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk referensi landasan teori dalam hubungan variabel <i>organizational culture</i> terhadap <i>employee performance</i> .
15	Dewi Suryani & Budiono	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	2016	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan mengenai pengaruh	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk referensi

		Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Kerta Rajasa Raya		<i>organizational culture</i> terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>organizational commitment</i> sebagai variabel <i>intervening</i> , pada bagian HRD PT. Kerta Rajasa Raya.	landasan teori dalam hubungan variabel <i>organizational culture</i> terhadap <i>employee performance</i> .
--	--	---	--	--	---

2.6 Model Penelitian

Berikut adalah model penelitian dalam penelitian ini diambil dari jurnal yang dibuat oleh Pawirosumarto *et al.* (2017) :



Sumber : Pawirosumarto *et al.* (2017), Data dimodifikasi (2020)

Gambar 2.1 Model Penelitian

H1 : *Work environment* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

H2 : *Leadership style* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

H3 : *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.