



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen**

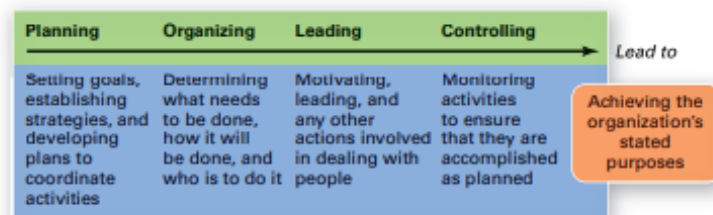
Menurut Robbins & Coulter (2018), manajemen adalah suatu proses yang melibatkan seseorang untuk dapat bertanggung jawab mengenai segala aktivitas pekerjaan yang dilakukan, biasanya dilakukan melalui proses pengawasan dan koordinasi yang ditunjukkan kepada orang lain, dengan tujuan agar pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan secara efektif maupun efisien. Menurut Robbins dan Coulter, Manajer sebaiknya bisa memastikan bahwa orang yang bertanggungjawab menyelesaikan aktivitas pekerjaan harus dapat terselesaikan secara efektif maupun efisien.

Nickels et al. (2018) mengemukakan bahwa manajemen merupakan sebuah proses untuk perusahaan dapat mencapai *goals* melalui serangkaian perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan juga dengan mengawasi orang maupun sumber daya yang ada di suatu perusahaan. Sedangkan, menurut Kinicki & Williams (2020), manajemen merupakan serangkaian proses untuk mencapai tujuan dari organisasi secara efektif dan juga efisien, dengan mengintegrasikan segala pekerjaan dari karyawan melalui tahap perencanaan, pengorganisasian, memimpin, serta melakukan pengendalian terhadap sumber daya yang dimiliki oleh sebuah perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan definisi dari para ahli diatas, peneliti menggunakan definisi manajemen menurut Kinicki & Williams (2020), yang menjelaskan bahwa manajemen merupakan serangkaian proses untuk mencapai tujuan dari organisasi secara efektif dan juga efisien, dengan mengintegrasikan segala pekerjaan dari karyawan melalui tahap perencanaan, pengorganisasian, memimpin, serta melakukan pengendalian terhadap sumber daya yang dimiliki oleh sebuah perusahaan atau organisasi.

### 2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2018) fungsi manajemen terbagi menjadi 4 tahap, yaitu:



Gambar 2.1 Fungsi Manajemen

Sumber: Robbins dan Coulter (2018)

1. *Planning*: fungsi dimana seorang manajer dapat terlibat dalam sebuah proses perencanaan. Dalam proses perencanaan seorang manajer harus menetapkan tujuan, menetapkan sebuah strategi untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan juga harus dapat mengembangkan startegi untuk dapat mengoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan.

2. *Organizing*: fungsi manajemen dimana seorang manajer memiliki tanggung jawab untuk dapat menyusun dan mengatur sebuah pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Seorang manajer dalam fungsi ini harus dapat menentukan tugas apa saja yang harus dilakukan, bagaimana tugas dikelompokkan, siapa yang melakukannya, siapa yang melapor kepada siapa, dan di mana keputusan dibuat.
3. *Leading*: fungsi manajemen dimana seorang manajer dapat memimpin para bawahannya untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Manajer dalam fungsi ini dapat membantu bawahannya dalam menyelesaikan konflik maupun masalah perilaku karyawan, memotivasi bawahan, memilih saluran komunikasi yang efektif untuk diterapkan, dan juga memengaruhi seseorang atau kelompok saat mereka melaksanakan pekerjaannya.
4. *Controlling*: fungsi manajemen yang terakhir yaitu melakukan proses memantau, membandingkan, dan mengoreksi kinerja. Seorang manajer biasanya melakukan evaluasi apakah segala sesuatunya berjalan sesuai dengan rencana dan apakah pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan standar yang berlaku atau belum. Jika tujuan yang ditetapkan tidak tercapai, maka manajer memiliki tugas untuk dapat mengembalikan pekerjaan ke jalurnya. ini merupakan fungsi pengendalian.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Dessler (2017), manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses untuk menghasilkan, menilai, melatih, dan memberikan sebuah kompensasi kepada karyawan, memperhatikan sebuah relasi yang terjalin antar

karyawan, memperhatikan kesehatan maupun keamanan kerja dari karyawannya, serta menjunjung keadilan kepada karyawannya. Sedangkan, menurut Kinicki & William (2020), manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses dari kegiatan manajer dalam melakukan perencanaan, menarik, mengembangkan, dan juga mempertahankan para kerja yang bekerja secara efektif.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Nickels et al. (2018) yaitu, manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses yang dapat menentukan kebutuhan dari sumber daya manusia, mulai dari merekrut, seleksi, mengembangkan, motivasi, evaluasi, kompensasi, dan merencanakan karyawan untuk mencapai goals perusahaan. Terdapat beberapa tantangan dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- a) Kurangnya tenaga kerja yang memiliki keterampilan di daerah berkembang, seperti dalam industri dibidang *robotics*, *sciences*, *biotechnology*, dan *green technology*.
- b) Bertambahnya jumlah karyawan baru yang minim akan pendidikan dan tidak siap dengan pekerjaannya.
- c) Kekurangan tenaga kerja yang terampil untuk menggantikan pekerja yang pensiun.
- d) Bertambahnya jumlah pekerja *baby boomer*, dimana mereka menunda pensiun atau bahkan untuk dipindahkan ke posisi yang lebih rendah.

- e) Bertambahnya jumlah pekerja yang terampil dan tidak terampil dari industri yang sedang menurun. Seperti industri baja dan mobil yang membutuhkan training.
- f) Bertambahnya jumlah karyawan *single-parent* dan *two-income families* yang mengakibatkan munculnya permintaan untuk pembagian kerja, cuti hamil, dan program karir khusus untuk wanita.
- g) Adanya perubahan sikap karyawan karena adanya masalah pekerjaan. Dimana waktu luang menjadi prioritas utama, seperti memiliki *flexitime* dan masa kerja yang pendek.
- h) Pengunduran diri karyawan yang dapat berdampak pada bertambahnya permintaan untuk pekerja tetap ataupun pekerja kontrak.

Berdasarkan definisi dari para ahli diatas, peneliti menggunakan definisi menurut Dessler (2017), yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses untuk menghasilkan, menilai, melatih, dan memberikan sebuah kompensasi kepada karyawan, memperhatikan sebuah relasi yang terjalin antar karyawan, memperhatikan kesehatan maupun keamanan kerja dari karyawannya, serta menjunjung keadilan kepada karyawannya.

#### **2.1.2.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Robbins dan Coulter (2018) proses manajemen sumber daya manusia ini melibatkan:

1. *Human Resource Planning*: tahap ini untuk dapat memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah dan karyawan yang berkualitas untuk di sebuah pekerjaan dan waktu yang tepat.
2. *Recruitment and Decruitment*: pada tahap rekrutmen seorang manajer harus dapat menentukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar yang berkualitas. Selanjutnya, untuk tahap dekrutmen seorang manajer harus dapat mengurangi jumlah tenaga kerja di perusahaan, jika perencanaan sumber daya manusia di perusahaan menunjukkan surplus.
3. *Selection*: proses untuk dapat memilih dan juga menyaring para pelamar kerja sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan, sehingga dapat memastikan bahwa seorang kandidat tepat untuk dipekerjakan.
4. *Orientation*: proses ini merupakan salah satu cara untuk memperkenalkan karyawan baru terhadap perusahaan tempat mereka bekerja dan juga untuk memperkenalkan pekerjaannya.
5. *Training*: proses untuk memberikan sebuah pelatihan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhannya, pelatihan ini bertujuan untuk memberikan sebuah peluang kepada karyawan sehingga dapat menuju perubahan dan sebagai tuntutan dari pekerjaan, serta memberikan pelatihan untuk mengasah keterampilan karyawan.
6. *Performance Management System*: proses untuk dapat menetapkan standar kinerja perusahaan yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja dari masing-masing karyawan.

7. *Compensation and Benefits*: pemberian kompensasi dari perusahaan kepada karyawan biasanya dapat berbentuk tunjangan dan penghargaan seperti gaji pokok, upah, kenaikan gaji, insentif, dan tunjangan. Pemberian kompensasi dan *benefit* ini dilandaskan pada kinerja karyawan di sebuah perusahaan, sehingga dapat menjadi sebuah motivasi bagi karyawan yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang baik untuk dapat terus bertahan di perusahaan.
8. *Career Development*: proses sumber daya manusia untuk dapat mengembangkan karier karyawan sesuai dengan jabatan atau posisi karyawan di perusahaan. Biasanya pengembangan karir ini dilandaskan pada hasil kinerja karyawan yang baik selama bekerja.

### 2.1.3 *Employee Performance*

Menurut Gordon (2000) dalam kutipan Pawirosumarto et al. (2017), *employee performance* adalah seberapa besar karyawannya berkontribusi pada perusahaan yang dapat meliputi kuantitas output, kualitas output, kehadiran kerja dan juga sikap kooperatif. *Performance* dasarnya adalah apa saja yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh para karyawan. Sarmiento et al. (2007) dalam Pahos dan Galanaki (2018) menyatakan bahwa *employee performance* adalah hasil dari aspek kemampuan dan juga keterampilan yang biasanya didapat oleh seorang karyawan secara alami maupun dipelajari, dan hal tersebut memotivasi karyawan untuk dapat menggunakannya sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan baik.



*Employee performance* merupakan sebuah hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya secara kuantitas dan kualitas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan. *Performance* merupakan sebuah catatan dari keberhasilan yang dicapai karyawan berdasarkan kegiatan yang telah dilakukan dalam periode waktu tertentu (Ilham, 2017). Menurut Sari et al. (2021), *employee performance* perlu adanya sebuah penilaian, sehingga dapat memberikan kesempatan yang baik bagi para karyawan sebagai rencana karir mereka kedepannya, seperti memberikan promosi kepada karyawan, menentukan remunerasi, dan juga dapat untuk melihat perilaku dari karyawan.

Menurut Pujiono et al. (2020), *employee performance* adalah sebuah hasil dari tindakan yang telah dilakukan karyawan untuk dapat mencapai suatu tujuan dan juga untuk dapat memenuhi standarisasi tertentu yang telah diterapkan oleh perusahaan. *Employee performance* adalah suatu hasil yang dicapai oleh para pekerja berdasarkan pekerjaan yang telah diselesaikan, dan dinilai berdasarkan kriteria tertentu yang telah diterapkan untuk pekerjaan tersebut (Sihombing et al., 2018).

Berdasarkan definisi dari para ahli diatas, peneliti menggunakan definisi *employee performance* menurut Gordon (2000) dalam Pawirosumarto et al. (2017), yang menyatakan bahwa *employee performance* adalah seberapa besar karyawannya berkontribusi pada perusahaan yang dapat meliputi kuantitas output,

kualitas output, kehadiran kerja dan juga sikap kooperatif. *Performance* dasarnya adalah apa saja yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh para karyawan.

### 2.1.3.1 Indikator Employee Performance

Menurut Sihombing et al. (2018), *employee performance* dapat diukur berdasarkan:

1. Hasil Pekerjaan: sejumlah pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan dan biaya yang memadai, serta sesuai dengan tujuan dari organisasi.
2. Perilaku Kerja: suatu kerja keras yang telah karyawan lakukan untuk dapat mencapai sebuah target, sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, menyelesaikan suatu pekerjaan yang mendekati kesempurnaan, dan juga berorientasi kepada pelanggan.
3. Sifat Individu: dimana karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan dapat menerima sebuah perubahan, dapat membuat sebuah ide baru yang kreatif berkaitan dengan pekerjaan, dan juga karyawan dapat memegang teguh nilai-nilai kejujuran.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) dalam Wati et al. (2020), indikator *performance* meliputi:

#### 1. Kuantitas Kerja

Salah satu sebuah strategi dari pemasaran yang menjadi sebuah pertimbangan bagi perusahaan adalah taktik penguasaan pasar, maka dari itu kuantitas dari produksi perusahaan akan dapat menentukan dari sebuah

perusahaan dalam menguasai pasar dengan cara menawarkan sebanyak-banyaknya produk yang dihasilkan. Maka dari itu, diharapkan kuantitas dari pekerjaan dapat dihasilkan oleh perusahaan dapat memberikan sebuah hal positif bagi posisi produk perusahaan di pasar.

## 2. Kualitas Kerja

Membuat produk yang berkualitas adalah sebuah tuntutan bagi perusahaan agar dapat bertahan dan bersaing di pasar. Jika ada dukungan dari para konsumen dan daya beli meningkat terhadap kualitas dari pekerjaan yang telah ditawarkan, maka akan semakin meningkat juga tingkat keberlangsungan dalam perusahaan untuk dapat mencapai suatu *goals* yang sudah ditetapkan sebelumnya.

## 3. Waktu Kerja

Waktu kerja adalah sebuah dasar bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang telah ditentukan. Perusahaan harus mampu untuk dapat menetapkan waktu kerja secara efektif dan efisien kepada semua karyawan di perusahaan.

## 4. Kerjasama dengan rekan kerja

Kerjasama merupakan sebuah ikatan yang bersifat jangka panjang untuk menjalankan kegiatan usaha di perusahaan. Kerjasama biasanya sebagai salah satu bentuk keberhasilan dari sebuah perusahaan dalam mencapai suatu *goals* yang telah dibuat sebelumnya, jika kerjasama dilandaskan pada itikad yang baik maka akan memberikan rasa percaya kepada pihak yang berkepentingan dengan perusahaan. Internal perusahaan harus dapat

membangun situasi dan kondisi secara kondusif dengan menerapkan berbagai konsistensi dan juga komitmen yang tinggi mengenai prinsip manajemen yang ada dalam perusahaan.

### **2.1.3.2 Pedoman dalam Menetapkan Tujuan *Performance***

Menurut Dessler (2017) ada 4 pedoman untuk menetapkan tujuan *performance* yang efektif, yaitu:

1. Menetapkan tujuan tertentu: biasanya karyawan yang dapat menerima tujuan tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak patuh.
2. Menetapkan tujuan yang terukur: perusahaan harus dapat menetapkan sebuah tujuan yang bersifat kuantitatif biasanya menyertakan target waktu yang harus dicapai oleh para karyawannya.
3. Menetapkan tujuan yang bersifat menantang tetapi dapat dilakukan: jika ingin menetapkan tujuan haruslah yang menantang bagi para karyawan, tetapi tidak boleh yang terlalu sulit untuk dicapai, sehingga menjadi tidak realistis.
4. Menetapkan tujuan yang melibatkan partisipasi dari karyawan: jika tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan didukung oleh partisipasi dari para karyawan maka akan menghasilkan suatu peningkatan *performance* yang lebih tinggi, karena hal tersebut cenderung memudahkan perusahaan untuk dapat menetapkan suatu standar yang lebih tinggi ketika karyawan berpartisipasi.

### 2.1.3.3 Langkah-Langkah Penilaian *Employee Performance*

Williams & Kinicki (2020) menyatakan bahwa *performance appraisal* harus dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan evaluasi kinerja dari karyawan apakah sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan atau belum, sehingga dapat membuat sebuah keputusan untuk promosi, pelatihan, kompensasi, maupun pemutusan hubungan kerja. Adapun 6 langkah dalam melakukan penilaian *employee performance*, sebagai berikut:

1. Menetapkan suatu standar *performance*

Pada tahap ini, perusahaan harus menetapkan sebuah standar yang dapat dipahami atau dimengerti, masuk akal, dan juga tunduk pada pengukuran. Semua anggota di perusahaan harus menerimanya mulai dari atasan sampai bawahan.

2. Mengkomunikasikan standar yang telah ditetapkan

Tahap kedua adalah dimana perusahaan dapat mengkomunikasikan apa saja standar yang telah ditetapkan, apa saja harapan dari standar tersebut, dan bagaimana cara untuk mencapai standar tersebut. Dalam mengkomunikasikan standar haruslah secara tepat dan jelas, sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dari karyawan.

3. Melakukan evaluasi *performance*

Tahap yang ketiga ini merupakan sebuah langkah untuk mengevaluasi perilaku dari para karyawan untuk dapat melihat apakah perilaku tersebut sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan atau belum.

#### 4. Mendiskusikan hasil dengan karyawan

Manajer pada tahap ini harus dapat berdiskusi dengan karyawannya mengenai hasil *performance* mereka. Jika karyawan sering kali membuat suatu kesalahan dan tidak sesuai dengan standar, maka manajer harus membahas hal tersebut sehingga karyawannya akan berusaha memperbaiki dan meningkatkan *performance* mereka. Seorang manajer harus bisa membantu dan membimbing karyawannya sehingga menghasilkan *performance* yang lebih baik. Selain itu, dari adanya proses diskusi yang dilakukan juga memungkinkan para karyawan untuk dapat menyarankan kepada manajer mengenai penyelesaian tugas dengan metode yang lebih baik.

#### 5. Mengambil tindakan korektif

Pada tahap ini, manajer harus dapat mengambil sebuah tindakan yang bersifat korektif atau memberikan sebuah *feedback* kepada karyawan, sehingga dapat membantu para karyawan bekerja lebih baik lagi dan hasil akhirnya akan meningkatkan *performance* para karyawan.

#### 6. Menggunakan hasil untuk membuat keputusan

Para atasan dapat menggunakan hasil dari penilaian *performance* untuk membuat keputusan mengenai kompensasi, promosi, pelatihan, atau pemutusan hubungan kerja.

#### 2.1.4 *Work Environment*

*Work environment* atau lingkungan kerja adalah suatu tempat dimana para karyawan dapat melakukan aktivitasnya, biasanya dapat membawa dampak positif dan juga negatif bagi karyawan untuk mencapai hasil kerja mereka. Jika lingkungan kerja bersifat kondusif, maka ini akan membawa dampak baik bagi kelangsungan pekerjaan karyawan. Tetapi, jika lingkungan kerja kurang kondusif, maka hal ini akan membawa dampak negatif bagi kelangsungan kerja karyawan (Pawirosumarto et al., 2017).

Menurut Sunyoto (2015) dalam Parashakti et al. (2020), *work environment* merupakan suatu komponen yang penting bagi karyawan ketika sedang bekerja. Menurutnya, ketika kondisi lingkungan kerja baik maka dapat merangsang motivasi karyawan, dan akan memengaruhi semangat karyawan dalam bekerja. Menurut Akbar (2017) menyatakan bahwa *work environment* merupakan suatu hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan. Segala sesuatu yang berkaitan dengan penyusunan dari sistem produk tidak akan terlaksana dengan efektif jika *work environment* perusahaan tidak mendukung. Serta, peralatan kantor yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawan gunakan juga tidak berarti jika karyawan tidak dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dikarenakan kondisi *work environment* yang tidak memenuhi kriteria atau syarat yang telah ditentukan.

*Work environment* adalah suasana yang ada di dalam suatu perusahaan atau organisasi tempat karyawan menyelesaikan pekerjaannya (Hanaysha, 2016).

Sedangkan, menurut Wallace dan Trinko (2009) dalam Siddiqi dan Tangem (2018), mendefinisikan bahwa *work environment* adalah kombinasi dari tempat karyawan melakukan pekerjaan, prosedur, dan juga kebijakan yang telah dibuat oleh perusahaan untuk karyawan, sehingga dapat melaksanakan tanggung jawab dari pekerjaan mereka.

Berdasarkan definisi menurut para ahli berkaitan dengan *work environment*, maka peneliti menggunakan definisi dari Pawirosumarto (2017), yang menyatakan bahwa *work environment* atau lingkungan kerja adalah suatu tempat dimana para karyawan dapat melakukan aktivitasnya, biasanya dapat membawa dampak positif dan juga negatif bagi karyawan untuk mencapai hasil kerja mereka. Jika lingkungan kerja bersifat kondusif, maka ini akan membawa dampak baik bagi kelangsungan pekerjaan karyawan. Tetapi, jika lingkungan kerja kurang kondusif, maka hal ini akan membawa dampak negatif bagi kelangsungan kerja karyawan.

#### **2.1.4.1 Faktor-Faktor *Work Environment***

Adapun faktor-faktor yang dapat memengaruhi *work environment* menurut Chandrasekar (2011), sebagai berikut:

1. *Space and Facilities Required doing the Job*

Hal ini mencakup tata letak dari fisik kantor yang memiliki peran sangat penting untuk dapat memaksimalkan produktivitas dari para karyawan. Biasanya melalui faktor ini, karyawan menunjukkan adanya kepuasan



dengan lingkungan kerja melalui fasilitas dan ruang yang disediakan oleh perusahaan untuk karyawan saat melaksanakan pekerjaannya.

## 2. *Relationship with Superiors at the Workplace*

Dalam faktor ini para atasan harus mengumpulkan dan mendistribusikan segala sumber daya yang karyawan butuhkan untuk dapat melakukan pekerjaannya, sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Serta, para atasan harus dapat memberikan dorongan yang bersifat positif untuk segala pekerjaan yang karyawannya lakukan dengan baik.

## 3. *Equality of Treatment at the Workplace*

Semua karyawan harus diperlakukan secara setara di tempat kerja mereka, sehingga hal ini diharapkan dapat memotivasi para karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan segala niat dan ketulusan yang mereka miliki di lingkungan kerja.

## 4. *Communication System at the Workplace*

Segala sistem komunikasi formal yang terjadi di tempat kerja dapat meningkatkan adanya kesetiaan dan juga rasa percaya di antara para karyawan, serta dapat mendorong adanya kerja tim yang lebih baik dalam lingkungan kerja.

## 5. *Environmental Factors are Conducive to Work*

Dalam hal ini, perusahaan harus dapat menyediakan tempat kerja yang bersifat nyaman dan ramah bagi para karyawannya seperti, cahaya penerangan, suhu, dan juga ventilasi yang memadai.

### 2.1.4.2 *Jenis – Jenis Work Environment*

Menurut Akbar (2017), adapun jenis-jenis dari *work environment* dibagi menjadi 2 macam, yaitu:

1. *The physical work environment*: Sebuah kondisi fisik yang ada di sekitar tempat kerja para karyawan, hal ini dapat memengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung.
2. *Non physical work environment*: Segala keadaan yang terjadi dan berhubungan dengan pekerjaan di dalam perusahaan, bisa berupa hubungan dengan rekan kerja dan juga atasan.

### 2.1.5 *Leadership Style*

Menurut Pawirosumarto et al. (2017), *leadership style* adalah sebuah metode yang digunakan oleh seorang atasan atau pemimpin untuk dapat memengaruhi perilaku dari bawahannya. Selain itu menurutnya, *leadership style* adalah sebuah norma perilaku yang dapat digunakan oleh seseorang saat orang tersebut sedang berusaha untuk memengaruhi perilaku bawahannya

Menurut Ilham (2017), *leadership style* merupakan sebuah upaya untuk menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bersifat non-koersif, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk mencapai sebuah tujuan tertentu. Menurut penelitian tersebut, pemimpin memiliki kekuatan untuk dapat menarik karyawan atau orang lain tanpa melalui adanya paksaan, sehingga para karyawan dapat secara bersama-sama untuk mewujudkan visinya.

Pujiono (2018) menyatakan bahwa *leadership style* adalah suatu metode yang diterapkan oleh atasan atau manajer untuk dapat memengaruhi perilaku dari bawahannya. *Leadership style* merupakan suatu cara dari para atasan untuk dapat memengaruhi bawahannya yang ditunjukkan dalam pola kepribadian dan juga bentuk perilaku (Wati et al., 2020).

Sagala & Rivai (2013) dalam Sari et al. (2021) menyatakan bahwa *leadership style* adalah seperangkat dari karakteristik yang dapat digunakan oleh para pemimpin atau atasan untuk memengaruhi bawahan, sehingga dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Menurutnya, *leadership style* adalah suatu pola perilaku dan juga strategi yang sering diterapkan oleh pemimpin.

Berdasarkan definisi menurut para ahli mengenai *leadership style*, maka peneliti menggunakan definisi menurut Pawirosumarto et al. (2017), yang menyatakan bahwa *leadership style* adalah sebuah metode yang digunakan oleh seorang atasan atau pemimpin untuk dapat memengaruhi perilaku dari bawahannya. Selain itu menurutnya, *leadership style* adalah sebuah norma

perilaku yang dapat digunakan oleh seseorang saat orang tersebut sedang berusaha untuk memengaruhi perilaku bawahannya.

#### **2.1.5.1 Jenis-Jenis *Leadership Style***

Menurut Nickles et al. (2018) terdapat 3 macam *leadership style*, yaitu:

1. *Autocratic Leadership*

Merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang melakukan pengambilan keputusan manajerial tanpa adanya keterlibatan dari orang lain.

2. *Participative (democratic) Leadership*

Merupakan sebuah gaya kepemimpinan dimana seorang manajer melibatkan karyawan dalam melakukan diskusi atau kerjasama untuk dapat mengambil sebuah keputusan.

3. *Free-rein Leadership*

Merupakan sebuah gaya kepemimpinan dimana seorang manajer melakukan penetapan tujuan yang memberikan sebuah kebebasan untuk karyawan dalam melakukan hal apa pun, sehingga karyawan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.5.2 Macam-macam Perilaku *Leadership***

Menurut Robbins & Coulter (2018) ada 8 macam perilaku *leadership*, sebagai berikut:

1. *Drive*

Pemimpin memiliki sebuah keinginan untuk mencapai suatu goals yang relative tinggi, biasanya bersifat ambisius, gigih, memiliki banyak energi,

dan juga berinisiatif. Perilaku pemimpin tipe ini akan menunjukkan usaha yang tinggi untuk berprestasi.

2. *Desire to lead*

Pemimpin yang *desire to lead* memiliki sebuah keinginan untuk memimpin dan dapat memengaruhi orang lain dengan kuat. Biasanya perilaku dari pemimpin tipe ini akan menunjukkan sebuah tanggung jawab dan dedikasi mereka.

3. *Honesty and Integrity*

Pemimpin yang *honesty and integrity* akan membangun sebuah hubungan saling percaya satu sama lain dengan para pengikutnya. Biasanya perilaku pemimpin tipe ini tidak akan manipulatif, mereka cenderung bersifat jujur dan juga akan menunjukkan konsistensi yang kuat mengenai ucapan dan perbuatan yang akan dilakukan.

4. *Self-confidence*

Seorang pemimpin harus dapat menunjukkan rasa percaya diri dalam dirinya untuk dapat meyakinkan para pengikut mereka tentang keputusan yang akan diambil dan juga mengenai tujuan yang ingin mereka capai. Seorang pengikut tidak ingin memiliki seorang pemimpin yang memiliki banyak keraguan, maka dari itu pemimpin harus memiliki sebuah kepercayaan diri.

5. *Intelligence*

Seorang pemimpin harus dapat membuat sebuah keputusan yang benar, menciptakan sebuah visi yang jelas, harus cukup cerdas dalam

mengumpulkan, mensintesis, dan menganalisis berbagai macam informasi, serta pemimpin harus bisa memecahkan sebuah masalah yang ada.

6. *Job-relevant knowledge*

Seorang pemimpin yang baik biasanya memiliki pengetahuan yang dalam untuk dijadikan sebagai acuan dalam mengambil sebuah keputusan yang dapat diimplikasikan dalam perusahaan. Pemimpin harus memiliki pengetahuan yang cukup baik mengenai sebuah industri, perusahaan, dan juga hal teknis.

7. *Extraversion*

Seorang pemimpin tipe *extraversion* merupakan orang yang dapat bergaul, tidak diam saja atau menarik diri dari lingkungannya, dan juga akan bersikap tegas. Biasanya, perilaku pemimpin tipe ini akan bersemangat dan juga energik.

8. *Proneness to guilt*

Perilaku pemimpin *proneness to guilt* akan menghasilkan sebuah rasa tanggung jawab yang cukup tinggi terhadap orang lain, mereka akan meminimalisir rasa bersalah dan akan berusaha menunjukkan hal positif yang berkaitan dengan efektivitas dari kepemimpinan.

### 2.1.6 *Organizational Culture*

Menurut Raf et al. (2014) dalam Pawirosumarto et al. (2017) menyatakan bahwa *organizational culture* adalah sebuah sistem dari nilai yang diyakini oleh semua anggota di dalam suatu perusahaan atau organisasi, diterapkan, dipelajari, dan juga dikembangkan sebagai sebuah sistem perangkat yang dijadikan sebagai acuan perusahaan dalam mencapai *goals*. Didukung pula dengan teori Robbins (2003) dalam Sihombing et al. (2016) yang mendefinisikan bahwa *organizational culture* adalah sistem yang dianut secara bersama oleh para anggota di perusahaan yang dapat membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Menurut Pujiono (2018), *organizational culture* merupakan sebuah sistem yang didalamnya memiliki keyakinan dan nilai dari suatu organisasi, yang memiliki fungsi sebagai suatu yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya dan juga menjadi sebuah acuan suatu organisasi dalam bertindak. Jika budaya suatu organisasi kuat, maka dapat dijadikan sebagai instrumen yang kuat dalam mengarahkan perilaku kerja dari karyawan, sehingga dapat membantu karyawan dalam mencapai hasil *performance* yang lebih tinggi. Maka dari itu, setiap karyawan dalam memulai karir di suatu perusahaan, harus dapat memahami budaya dari perusahaanya.

Paramita et al. (2020) menyatakan bahwa *organizational culture* merupakan suatu persepsi yang dimiliki oleh semua anggota organisasi atau perusahaan. Menurutnya, *organizational culture* berkaitan dengan cara karyawan dapat memahami karakteristik dari budaya di perusahaan mereka, bukan berkaitan

mengenai suka atau tidak suka dengan budaya tersebut. Menurut Sari et al. (2021), *organizational culture* merupakan seperangkat dari nilai, asumsi, norma, dan keyakinan yang dimiliki bersama-sama oleh para anggota di perusahaan.

Menurut definisi mengenai *organizational culture* dari para ahli, maka peneliti menggunakan definisi menurut Raf et al. (2014) dalam Pawirosumarto et al. (2017), yang menyatakan bahwa *organizational culture* adalah sebuah sistem dari nilai yang diyakini oleh semua anggota di dalam suatu perusahaan atau organisasi, diterapkan, dipelajari, dan juga dikembangkan sebagai sebuah sistem perangkat yang dijadikan sebagai acuan perusahaan dalam mencapai *goals*.

#### **2.1.6.1 Jenis - Jenis Culture**

Setiap perusahaan memiliki *culture* (budaya) yang berbeda dengan karakteristik yang berbeda, sebuah budaya dapat menciptakan sebuah keunggulan kompetitif bagi perusahaan, adapun jenis budaya yang diungkapkan menurut Williams & Kinicki (2020), sebagai berikut:

##### **1. *Clan Culture***

Budaya ini memiliki fokus internal pada karyawan yang dapat menghargai sebuah fleksibilitas bukan mengenai stabilitas. Tipe budaya organisasi ini biasanya rela untuk mengeluarkan sumber daya yang cukup besar untuk dapat mengembangkan dan juga mempekerjakan karyawan, serta dalam tipe ini biasanya perusahaan menganggap bahwa pelanggan adalah mitra. *Clan culture* dapat mendorong kolaborasi antar karyawan di perusahaan,



mendorong adanya kohesi dan kepuasan kerja karyawan untuk dapat meningkatkan komitmen melalui adanya keterlibatan dari para karyawan.

## 2. *Adhocracy Culture*

Tipe budaya perusahaan berfokus pada eksternal dalam mengambil sebuah risiko yang dapat menghargai fleksibilitas. Tipe budaya ini biasanya mendorong karyawan untuk dapat bereksperimen dan juga berani mengambil risiko dalam menyelesaikan suatu pekerjaan melalui cara-cara baru. Penciptaan layanan baru dan produk baru yang inovatif, kreatif, serta dapat merespon dengan cepat perubahan di pasar merupakan sebuah dorongan strategis dari budaya ini. *Adhocracy culture* cocok untuk industri yang membutuhkan sebuah inovasi untuk dapat meningkatkan adanya pertumbuhan dan juga cocok untuk industri baru yang secara terus-menerus mengalami perubahan.

## 3. *Market Culture*

*Market Culture* berfokus pada eksternal dan menghargai adanya stabilitas. Budaya ini merupakan sebuah budaya kompetitif yang didorong oleh persaingan yang ketat. *Market culture* juga menghargai keuntungan daripada kepuasan karyawan dan pengembangan karyawan. Karyawan diharapkan dalam budaya ini dapat bekerja keras, bereaksi cepat, dan memberikan pekerjaan berkualitas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, serta karyawan diharapkan dapat memberikan sebuah hasil yang dapat dihargai.

#### 4. *Hierarchy Culture*

Budaya dimana memiliki fokus kepada internal perusahaan, biasanya memiliki lingkungan yang terstruktur dan juga formal yang memiliki tujuan untuk dapat mencapai sebuah efektivitas melalui mekanisme yang dapat mengukur sebuah efisiensi, ketepatan waktu, dan keandalan dalam membuat suatu produk, serta pengiriman produk.

#### 2.1.6.2 Cara Mentransfer *Organizational Culture*

Menurut Williams & Kinicki (2020) ada 5 cara suatu perusahaan dapat mentransfer *organizational culture* (budaya organisasi) kepada karyawan, yaitu:

1. *Symbols*: merupakan sebuah objek yang dapat mewakili suatu kualitas atau ide dari perusahaan. simbol adalah suatu artefak yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk menyampaikan sebuah nilai yang diemban dalam suatu perusahaan atau organisasi.
2. *Stories*: sejarah lisan yang dapat diceritakan dan diceritakan kembali oleh karyawan maupun anggota organisasi mengenai suatu insiden dalam sejarah organisasi. *Stories* biasa berupa narasi yang dibuat berdasarkan peristiwa nyata yang diulang terus menerus dan terkadang ditambahkan untuk dapat menekankan suatu nilai tertentu.
3. *Heroes*: orang yang memiliki prestasi dalam mewujudkan suatu nilai-nilai dalam organisasi.

4. *Rites and Rituals*: kegiatan dan upacara yang terencana maupun tidak terencana, dimana dalam kegiatan tersebut merayakan sebuah peristiwa dan pencapaian penting yang telah dilalui oleh organisasi.
5. *Organizational Socialization*: suatu proses dimana orang-orang dalam suatu organisasi berusaha untuk mempelajari nilai, norma, dan perilaku yang diperlukan oleh mereka dalam berpartisipasi sebagai anggota organisasi.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Performance***

Menurut penelitian Parashakti et al. (2020), *work environment* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*, dimana lingkungan kerja yang memengaruhi kinerja pegawai dalam perusahaan diharapkan dapat mencapai tujuan dari bisnis rumah sakit.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Riyanto et al. (2017), ditemukan bahwa *work environment* memegang peranan yang sangat penting yang dapat menunjang *employee performance*. Adapun cara untuk menjaga *work environment* dalam perusahaan adalah dengan mengkaji ruang kerja, sehingga ruang kerja dapat memberikan kenyamanan bagi para karyawan, lalu dapat memunculkan ide-ide baru dari karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut penelitian tersebut, *work environment* memiliki pengaruh positif terhadap variabel *employee performance*.

Berbeda dengan hasil penelitian dari Pawirosumarto et al. (2017) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dan positif antara *work environment* terhadap *employee performance* di *Parador Hotels and Resorts*. Menurut penelitian tersebut, *work environment* yang baik bukanlah hal yang paling penting untuk dapat meningkatkan *employee performance* di *Parador Hotels and Resorts*.

Akbar (2017) juga mengemukakan bahwa *work environment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee performance*, yang berarti bahwa semakin baik sebuah *work environment* yang dimiliki oleh sebuah perusahaan, maka akan semakin baik pula *employee performance* akan tercipta. Menurut penelitian Kusumadewi et al. (2018) juga menyatakan bahwa *work environment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee performance* PT. Khrisna Multi Lintas Cemerlang, yang berarti bahwa jika semakin nyaman *work environment* yang perusahaan ciptakan untuk karyawan, maka akan berdampak baik pada *employee performance*. Tetapi, jika semakin tidak nyaman suatu *work environment*, maka akan membuat *employee performance* memburuk.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dalam industri asuransi Bangladesh, menyatakan bahwa variabel *work environment* menyebabkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Lingkungan kerja yang memadai dapat membuat karyawan untuk memaksimalkan kinerja mereka. Maka dari itu, perusahaan harus membangun *work environment* yang

dapat mendukung para karyawan baik secara mental maupun fisik, sehingga diharapkan dapat mendorong karyawan untuk dapat terlibat dalam perusahaan, dan akhirnya akan dapat meningkatkan *employee performance* (Siddiqi & Tangem, 2018).

Berdasarkan hubungan antar variabel menurut penelitian terdahulu, maka hipotesis yang terbentuk dalam penelitian ini, sebagai berikut:

H1: *Work environment* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*.

### **2.2.2 Pengaruh *Leadership Style* terhadap *Employee Performance***

Menurut penelitian dari Pawirosumarto et al. (2017), *leadership style* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *employee performance* di Parador Hotels dan Resorts Indonesia, artinya bahwa *leadership style* menjadi salah satu hal penting yang dapat meningkatkan *employee performance* di perusahaan.

Penelitian Wati et al. (2020) menyatakan, *leadership style* di Dinas Kehutanan Kota Administrasi Jakarta Timur menggambarkan adanya kombinasi yang konsisten dari sifat, filosofi, keterampilan, dan sikap yang mendasari perilaku dari seorang pemimpin dalam mendorong dan memengaruhi *employee performance* untuk mencapai prestasi tujuan perusahaan. Menurut penelitian tersebut, jika semakin baik *leadership style* yang digunakan oleh pemimpin, maka akan semakin meningkatkan produktivitas dari para karyawan, sehingga akhirnya

akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan maupun perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, dalam penelitian tersebut menggambarkan adanya pengaruh positif dari *leadership style* terhadap *employee performance*.

Berdasarkan penelitian terdahulu menurut Paais & Pattiruhu (2020), bahwa *leadership style* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *employee performance* dan juga *satisfaction*. Menurut penelitian tersebut, *leadership style* menjadi salah satu faktor yang esensial dan dibutuhkan untuk perusahaan dalam mewujudkan kepuasan kerja bagi karyawan dalam melaksanakan proses kerja, sehingga hasilnya akan meningkatkan *employee performance*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ilham (2017), yang menyatakan bahwa *leadership style* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, artinya *leadership style* dalam perusahaan dapat memengaruhi peningkatan *employee performance* dari waktu ke waktu. Dibuktikan juga melalui penelitian di PT. Bank BRI Persero Tbk Jakarta bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara *leadership style* dengan *employee performance*. Maka dari itu, untuk menghasilkan *employee performance* karyawan yang lebih baik diperlukan *leadership style* yang dapat memberikan sebuah kontribusi yang signifikan, karena dapat mempengaruhi ruang lingkup dari manajemen perusahaan (Sari et al., 2021).

Berdasarkan hubungan antar variabel menurut penelitian terdahulu, maka hipotesis yang terbentuk dalam penelitian ini, sebagai berikut:

H2: *Leadership style* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*.

### 2.2.3 Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance*

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Pujiono et al. (2020), *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Jika budaya suatu organisasi kuat, maka dapat dijadikan sebagai instrumen yang kuat dalam mengarahkan perilaku kerja dari karyawan, sehingga dapat membantu karyawan dalam mencapai hasil *performance* yang lebih tinggi. Maka dari itu, setiap karyawan dalam memulai karir di suatu perusahaan, harus dapat memahami budaya dari perusahaannya. Dalam penelitian tersebut, *organizational culture* dapat memainkan sebuah peran yang penting dalam memuaskan produk berbasis pengetahuan dan juga memiliki peran penting dalam pertumbuhan perusahaan. memahami budaya dan mengelola budaya perusahaan adalah suatu kunci untuk menciptakan kepemimpinan yang bertanggung jawab, meningkatkan *employee performance*, dan juga untuk mempertahankan *value* dari para pemegang saham.

Hasil penelitian dari Pawirosumarto et al. (2017) menyatakan bahwa *organizational culture* tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *employee performance* di *Parador Hotels and Resorts*. Menurut penelitian tersebut, *organizational culture* yang ada di *Parador Hotels and Resorts* dinilai kurang efektif bagi karyawan, sehingga tidak digunakan sebagai acuan karyawan dalam berperilaku dan juga tidak dijadikan sebagai landasan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Paramita et al. (2020) menyatakan bahwa *organizational culture* menekankan pengaruh positif terhadap *employee performance*, hal ini terkait dengan inovasi, stabilitas, daya saing, dan tanggung jawab sosial karyawan dalam suatu perusahaan. Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa *organizational culture* berhubungan dengan semua area *employee performance*, karena *organizational culture* diyakini dapat membangun komitmen bagi para karyawan di perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan Sari et al. (2021) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari *organizational culture* terhadap *employee performance* PT. Bank BRI Persero Tbk Jakarta. Didukung juga dengan penelitian Sihombing et al. (2018), yang menyatakan hasil dari penelitian bahwa *organizational culture* di perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*. Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa, semakin tinggi *organizational culture* di perusahaan maka akan menciptakan *employee performance* yang tinggi juga. Biasanya *employee performance* yang dihasilkan dapat tercermin dari perilaku kerja, hasil kerja, sifat individu, akuntabilitas, tanggung jawab, dan juga transparansi dalam perusahaan.

Kemudian menurut penelitian yang dilakukan oleh Ilham (2017), menyatakan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara *organizational culture* terhadap *employee performance*, yang berarti bahwa *organizational culture* adalah aset penting yang dapat meningkatkan *employee performance*.

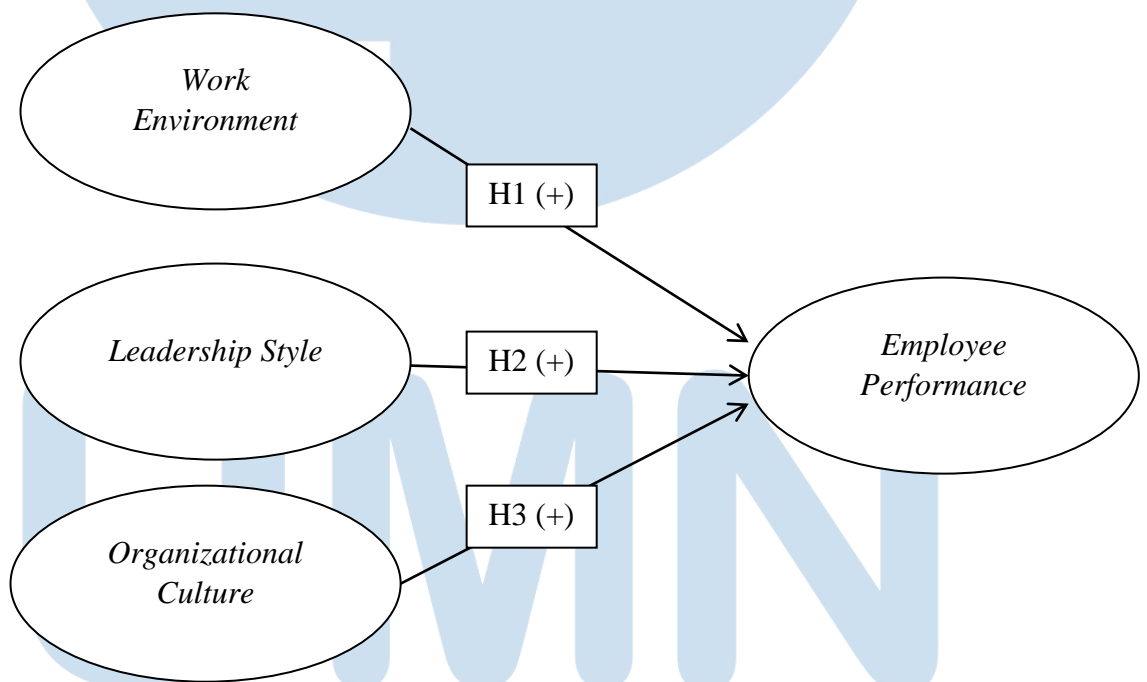


Berdasarkan hubungan antar variabel menurut penelitian terdahulu, maka hipotesis yang terbentuk dalam penelitian ini, sebagai berikut:

H3: *Organizational culture* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*.

### 2.3 Model Penelitian

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan model penelitian yang dibuat oleh Pawirosumarto et al. (2017), sebagai berikut:



Gambar 2. 2 Model Penelitian

Sumber: Pawirosumarto et al. (2017), Data dimodifikasi (2021)

H1: *Work environment* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*.

H2: *Leadership style* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*.

H3: *Organizational culture* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*.



UMMN

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
1.	Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan, & Rachmad Gunawan	<i>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</i>	2017	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>work environment, leadership style</i> , dan <i>organizational culture</i> memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap <i>job satisfaction</i> . Tetapi hanya variabel <i>leadership style</i> yang memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap <i>employee performance</i> . Serta, berdasarkan penelitian ini menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> tidak memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap variabel <i>employee performance</i> dan <i>job satisfaction</i> bukan variabel mediasi.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan jurnal utama dan model penelitian dari variabel <i>work environment, leadership style, organizational culture</i> , dan <i>employee performance</i> .
2.	Bassem E. Maamari, & Adel Saheb,	<i>How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders</i>	2018	Berdasarkan hasil penelitian di 40 perusahaan jasa, menyatakan bahwa adanya sebuah hubungan timbal balik antara variabel <i>organizational culture, leadership style</i> , dan <i>employees performance</i> . Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>organizational culture</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> . Dimana	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan pengembangan hipotesis <i>organizational culture</i> terhadap <i>employee performance</i> .

				suatu perusahaan harus <i>organizational culture</i> yang kuat melalui nilai, norma, efisiensi dan efektivitas karyawan, komunikasi, dan saling mengerti satu sama lain, sehingga alhasil akan meningkatkan <i>employee performance</i> .	
3.	Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, & Muzaffar Muchtar	<i>Factors Affecting Employee Performance of PT. Kiyokuni Indonesia</i>	2017	Berdasarkan hasil dari penelitian ini, menyatakan bahwa variabel <i>leadership style</i> , <i>work motivation</i> , dan <i>dicipline at work</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> .	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan pengembangan hipotesis <i>leadership style</i> terhadap <i>employee performance</i> .
4.	Bjardianto Pujiono, Margono Setiawan, Sumiati, & Risna Wijayanti	<i>The effect of transglobal leadership and organizational culture on job performance - Inter-employee trust as Moderating Variable</i>	2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>leadership style</i> dan <i>organizational culture</i> berpengaruh terhadap <i>job performance</i> . Penelitian ini juga menunjukkan bahwa <i>employee trust</i> menjadi variabel moderasi antara <i>transglobal leadership style</i> dan <i>organizational culture</i> terhadap <i>employee performance</i> .	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan teori <i>leadership style</i> , <i>organizational culture</i> , dan <i>employee performance</i> .
5.	Sahat Sihombing, Endang Siti Astuti, Mussadieq, Djahmur Hamied, & Kusdi Rahardjo,	<i>The effect of servant leadership to rewards, organizational culture, and its mmplication to employee's performance (case study on the employees of PT. Bank</i>	2018	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>organizational culture</i> dan <i>rewards</i> , tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>employee performance</i> . Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa ada	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan jurnal pendukung pengembangan hipotesis <i>organizational culture</i> terhadap <i>employee performance</i> . Serta,

		<i>Tabungan Negara (Persero) Tbk. Indonesia</i>		pengaruh yang signifikan antara <i>rewards</i> terhadap <i>organizational culture</i> , serta <i>organizational culture</i> memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap <i>employee performance</i> .	sebagai jurnal acuan teori <i>organizational culture</i> .
6.	Maartje Paais & Jozef R. Pattiruhu	<i>Effect of Motivation, Leadership Style, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance</i>	2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>leadership style</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>employee performance</i> . <i>Organizational culture</i> juga berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> . serta, <i>motivation</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> , karena motivasi dianggap sebagai sebuah faktor pendorong untuk meningkatkan <i>employee performance</i> .	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan jurnal pendukung pengembangan hipotesis <i>leadership style</i> terhadap <i>employee performance</i> , dan hipotesis <i>organizational culture</i> terhadap <i>employee performance</i> .
7.	Tahmeem Siddiqi & Sadia Tangem	<i>Impact Of Work Environment, Compensation And Motivation On The Performance Of Employees In The Insurance Companies Of Bangladesh</i>	2018	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work environment</i> , <i>Compensation</i> , dan <i>Motivation</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . Menurut persepsi agen asuransi, <i>work environment</i> disekitar mereka dapat mengarahkan mereka untuk mencapai kinerja yang optimal. Maka dari itu, diharapkan perusahaan dapat memperbaiki kualitas lingkungan kerja untuk para karyawan.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan jurnal pendukung pengembangan hipotesis <i>work environment</i> terhadap <i>employee performance</i> . Serta, definisi variabel <i>work environment</i> .
8.	Ryani Dhyan	<i>The Influence of Work</i>	2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa	Peneliti menggunakan

	Parashakti, Mochammad Fahlevi, Muhamad Ekhsan, & Acep Hadinata	<i>Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector</i>		nilai direct effect standar yang dihasilkan adalah sebesar 0,307. Maka dari itu, menurut penelitian ini bahwa <i>work environment</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> di RS Masmitra.	jurnal ini sebagai acuan jurnal pendukung pengembangan hipotesis <i>work environment</i> terhadap <i>employee performance</i> . Serta, definisi variabel <i>work environment</i> .
9.	Setyo Riyanto, Ady Sutrisno, & Hapzi Ali.	<i>The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange</i>	2017	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work environment</i> memiliki pengaruh positif terhadap variabel <i>employee performance</i> . Menjaga <i>work environment</i> dalam perusahaan salah satunya dengan mengkaji ruang kerja, sehingga ruang kerja dapat memberikan kenyamanan bagi para karyawan, lalu dapat memunculkan ide-ide baru dari karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan jurnal pendukung pengembangan hipotesis <i>work environment</i> terhadap <i>employee performance</i> .
10.	Romi Ilham.	<i>The Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance.</i>	2017	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari variabel <i>organizational culture</i> dan <i>leadership style</i> terhadap <i>employee performance</i> dan <i>job satisfaction</i> . Menurut penelitian tersebut, bahwa variabel <i>organizational culture</i> dan <i>leadership style</i> merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi <i>job</i>	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan jurnal pendukung pengembangan hipotesis <i>organizational culture</i> terhadap <i>employee performance</i> , hipotesis <i>leadership style</i> terhadap <i>employee performance</i> ,

				<i>satisfaction</i> dan juga <i>employee performance</i> .	dan sebagai acuan teori definisi <i>leadership style</i> dan <i>employee performance</i> .
11.	Erna Paramita, Prihatin Lumbanraja, & Yeni Absah	<i>The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk</i>	2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational culture</i> menekankan pengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> , hal ini terkait dengan inovasi, stabilitas, daya saing, dan tanggung jawab sosial karyawan dalam suatu perusahaan. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa <i>organizational culture</i> berhubungan dengan semua area <i>employee performance</i> , karena <i>organizational culture</i> diyakini dapat membangun komitmen bagi para karyawan di perusahaan.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan jurnal pendukung pengembangan hipotesis <i>organizational culture</i> terhadap <i>employee performance</i> , dan sebagai acuan teori definisi <i>organizational culture</i> .
12.	Elfira Wati, Harry Indratjahyo, & Bongsu Saragih	<i>The Effect of Leadership Style and Competence on Employee Performance Through Motivation in the East Jakarta Administration Forestry Department</i>	2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>leadership style</i> di Dinas Kehutanan Kota Administrasi Jakarta Timur menggambarkan adanya kombinasi yang konsisten dari sifat, filosofi, keterampilan, dan sikap yang mendasari perilaku dari seorang pemimpin dalam mendorong dan memengaruhi <i>employee performance</i> untuk mencapai prestasi tujuan perusahaan. Oleh karena itu, dalam penelitian tersebut	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan jurnal pendukung pengembangan hipotesis <i>leadership style</i> terhadap <i>employee performance</i> . Serta, definisi dari <i>leadership style</i> .

				menggambarkan adanya pengaruh positif dari <i>leadership style</i> terhadap <i>employee performance</i> .	
13.	Jalal Hanaysha	<i>Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment</i>	2016	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> . Lalu, <i>work environment</i> memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap <i>organizational commitment</i> . Serta, <i>organizational learning</i> memiliki dampak positif dan signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> .	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan definisi <i>work environment</i> .
14.	Nikolaos Pahos, & Eleanna Galanaki	<i>Staffing practices and employee performance: the role of age</i>	2018	Hasil penelitian menunjukkan adanya efek positif dan signifikan dari variabel <i>Staffing practices</i> dan <i>the role of age</i> terhadap <i>employee performance</i> . Serta, ada efek negatif dari variabel moderasi <i>the role of age</i> pada hubungan tersebut.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan definisi <i>employee performance</i> .
15.	Ferdilla Sari, I ketut R. S., & Dewi Susita	<i>Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance: Its Effect through Job Satisfaction</i>	2021	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational culture</i> memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap <i>employee performance</i> dan <i>leadership style</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan juga terhadap <i>employee performance</i> .	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan pengembangan hipotesis <i>leadership style</i> dan <i>organizational culture</i> terhadap <i>employee performance</i> . Serta, sebagai acuan definisi



					variabel <i>employee performance</i> , <i>leadership style</i> , dan <i>organizational culture</i> .
16.	M. Akbar	<i>The Influence Of Leadership And Work Environment On Employee Performance: A Case Study Of A Private University In Jakarta</i>	2017	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada efek yang signifikan dan positif dari <i>leadership</i> terhadap <i>employee performance</i> , artinya bahwa semakin baik <i>leadership</i> yang atasan tunjukkan maka akan membuat <i>employee performance</i> meningkat. Serta, penelitian ini mengindikasikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara <i>work environment</i> terhadap <i>employee performance</i> , yang berarti <i>work environment</i> yang semakin baik akan menciptakan sebuah <i>employee performance</i> yang semakin meningkat.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan pengembangan hipotesis terhadap <i>employee performance</i> dan sebagai acuan definisi dari variabel <i>work environment</i> .
17.	Ni Putu Rista Kusumadewi, I Nengah Sudja, & I Wayan Sujana	<i>The Influence of Leadership Style, Work Environment on Job Satisfaction and Employee Performance at PT. Khrisna Multi Lintas Cemerlang</i>	2018	Hasil dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa <i>leadership style</i> memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap <i>employee performance</i> dan <i>job satisfaction</i> , <i>work environment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> dan <i>job satisfaction</i> .	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan pengembangan hipotesis terhadap <i>employee performance</i> .