

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Tinjauan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Boxall & Purcell (2022), manajemen sumber daya manusia adalah proses manajemen dalam membentuk tenaga kerja dan mencoba untuk menciptakan kinerja manusia yang dibutuhkan organisasi. Kinerja manusia yang baik akan membuat segala proses yang terjadi di organisasi berjalan dengan baik, lancar, dan sesuai dengan hasil yang diharapkan berdasarkan rencana awal yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen membuat semua orang menjadi bekerja secara disiplin, sesuai rencana, dan rapi. Hasilnya pun pasti akan sesuai dengan keinginan organisasi.

Menurut Dessler (2020), sumber daya manusia adalah proses melatih, menilai, memberi kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan karyawan, dan masalah keadilan. Penjabaran keenam aspeknya sebagai berikut:

- a) Melatih karyawan membutuhkan tenaga dan kesabaran yang luar biasa agar karyawan yang dilatih dapat menghasilkan kinerja yang maksimal dan sesuai dengan kompetensi organisasi.
- b) Kompensasi diberikan kepada karyawan dilihat dari berbagai pertimbangan yang telah ada di peraturan sebelumnya.
- c) Memperhatikan hubungan kerja sesama karyawan diperlukan untuk mengetahui apakah baik-baik saja atau ada konflik. Jika ada konflik, maka harus dicari solusinya secepat mungkin agar masalah dapat selesai dengan baik dan cepat.
- d) Memperhatikan kesehatan karyawan sangat penting karena jika karyawan ada yang mengalami kecelakaan kerja dapat mendapat pertolongan pertama pada kecelakaan dan dapat diobati secepat mungkin. Jika karyawan mempunyai penyakit yang berat, karyawan tersebut dapat menghindari pekerjaan yang

membutuhkan tenaga banyak dan dapat melakukan pekerjaan yang ringan untuk meminimalisir terjadinya kecelakaan kerja. Ada asuransi kesehatan yang dapat diperoleh karyawan seperti BPJS Ketenagakerjaan.

- e) Keselamatan karyawan harus diperhatikan untuk menunjang tempat kerja yang aman dan nyaman untuk para karyawan yang bekerja di dalam organisasi tersebut. Kecelakaan kerja pada karyawan dapat diminimalisir dengan menggunakan helm dan berbagai pengaman sesuai dengan peraturan yang berlaku saat bekerja di tempat yang mempunyai risiko terjadinya kecelakaan kerja.
- f) Masalah keadilan harus diperhatikan dengan serius dan baik. Semua karyawan harus mendapat perlakuan yang sama, adil, dan rata sehingga tidak ada yang membeda-bedakan dari segi agama, golongan, ras, dan lain-lain. Memperlakukan karyawan dengan adil dapat membuat kinerja karyawan meningkat dengan baik sehingga pekerjaannya dapat selesai dengan tepat waktu karena dia bahagia dan nyaman dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini.

Menurut Martocchio (2019), sumber daya manusia adalah penggunaan tenaga individu untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Sumber daya manusia digunakan untuk mengerjakan berbagai hal yang ada di organisasi sesuai dengan peraturan dan tugasnya masing-masing yang telah diberikan sebelumnya. Semakin bagus kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang dihasilkan oleh suatu organisasi, maka output yang organisasi keluarkan akan semakin berkualitas juga.

Menurut Armstrong & Taylor (2017), manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan untuk:

- a) Mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya dengan mengembangkan dan menerapkan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi bisnis.
- b) Berkontribusi pada pengembangan budaya berkinerja tinggi. Budaya kinerja tinggi dapat membuat karyawan menghasilkan usaha yang berkualitas untuk

organisasi sehingga hasilnya pun memuaskan dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.

- c) Memastikan bahwa organisasi memiliki orang-orang yang berbakat dan terampil. Orang-orang yang berbakat dan terampil akan sangat mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja yang ada dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu tanpa harus diminta karena dia tahu tanggung jawabnya. Hal itu memudahkan organisasi untuk mencapai hasil dan keuntungan yang maksimal. Mengarahkan orang yang berbakat dan terampil juga mudah karena dia sudah mengerti apa saja hal yang harus dikerjakan tanpa diminta terlebih dahulu. Jika memiliki waktu luang, orang tersebut akan membantu pekerjaan yang dimiliki divisi lain sehingga pekerjaan divisi tersebut dapat selesai lebih cepat.
- d) Menciptakan hubungan kerja yang positif antara manajemen dan karyawan dengan cara saling memercayai. Saling percaya sangat penting untuk karyawan dan manajemen karena hal itu akan memengaruhi hasil kerja mereka. Jika hubungannya positif, maka hasil kerjanya pun akan maksimal dan berkualitas sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.
- e) Menerapkan pendekatan etis untuk *people management*. Pendekatan yang etis dilakukan agar karyawan dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja yang ada dan dapat menjalin kerja sama yang baik dengan sesama karyawan sehingga segala pekerjaan dapat selesai dengan tepat waktu sesuai target organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A



Gambar 2.1 *Human Resource Management Functions*  
Sumber: Martocchio (2019)

Berdasarkan gambar 2.3, manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi, yaitu:

1. *Staffing*

Proses suatu organisasi dengan memastikan bahwa organisasi selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi.

2. *Performance Management*

Sebuah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses organisasi berada di tempat untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim, dan organisasi.

3. *Human Resource Development*

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang utama tidak hanya terdiri dari *training* dan *development* tetapi juga *career planning*, *development activities*, *organization development*, *performance management*, serta *appraisal*.

4. *Compensation*

Perusahaan memberikan imbalan kepada karyawan karena dia telah berprestasi kepada perusahaan agar karyawan lain termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

5. *Employee and Labor Relations*

Hubungan antara sesama karyawan dan antara atasan dengan karyawan.

## 6. *Safety and Health*

*Safety* adalah melindungi karyawan dari cedera yang disebabkan oleh kecelakaan yang berhubungan dengan pekerjaan. *Health* mengacu pada kebebasan karyawan dari penyakit fisik atau emosional.

Berdasarkan pengertian dari para ahli yang telah dijabarkan diatas, peneliti memakai pengertian dari Boxall & Purcell (2022) yang mengungkapkan bahwa sumber daya manusia merupakan cara manajemen dalam membangun angkatan kerja dan berusaha untuk membentuk kemampuan individu yang diperlukan oleh organisasi.

### 2.1.2. Kinerja Karyawan

Menurut Wahyuni et al., (2020), kinerja dalam pekerjaan adalah proses kerja yang dari seorang karyawan dan menciptakan hasil akhir dengan harapan agar tujuannya dapat tercapai dengan baik. Menurut Mangkunegara (2020), kinerja merupakan hasil kerja yang memiliki kualitas dan kuantitas yang dilakukan oleh karyawan setelah menyelesaikan tugas yang diberikan sebagai tanggung jawabnya. Menurut Supriyanto et al., (2020), kinerja merupakan tindakan nyata dari setiap karyawan berdasarkan posisinya di perusahaan dan karyawan itu penting keberadaannya agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Dharma (2020), ada beberapa indikator yang memengaruhi kinerja karyawan, diantaranya:

1. Jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan.
2. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan.
3. Disiplin terhadap waktu pekerjaan, seperti tepat waktu dalam mengumpulkan pekerjaan.

Menurut Pancasila et al., (2021), kinerja karyawan akan menjadi sangat baik jika karyawannya mempunyai keterampilan dengan kualitas tinggi dan mempunyai harapan untuk masa depan yang lebih cerah. Menurut Susanto., et al (dalam Riyanto, 2021), karyawan yang memiliki kinerja baik ditemukan lebih dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan, membentuk komitmen yang lebih

kuat, dan meningkatkan harapan memberi penghargaan untuk karyawan yang memiliki kinerja bagus.

Menurut Hasibuan (2019), kinerja adalah karyawan meraih hasil kerjanya berdasarkan tugas yang diberikan dengan memerhatikan aspek profesional, kapabilitas, waktu, dan intensitas. Menurut McCloy et al., (2019), kinerja adalah kegiatan yang ada hubungannya dengan organisasi dan bukan hasil tetapi dampak dari tindakan yang dilakukan karyawan tersebut. Menurut Robbins (2019), kinerja digunakan untuk dasar penelitian, dasar penilaian, atau evaluasi yang menjadi kekuatan penting dalam memengaruhi perilaku karyawan.

Menurut Sonnentag (2017), memahami kinerja karyawan merupakan aspek yang penting karena keputusan manajemen yang penting didasarkan pada kinerja masing-masing karyawan agar organisasi menjadi sukses. Menurut Armstrong (2017), kinerja adalah perilaku karyawan yang memberikan hasil untuk organisasi. Menurut Campbell & Wiernik (2017), kinerja karyawan merupakan tindakan yang benar-benar dilakukan oleh sekumpulan orang dan tindakannya memiliki peran dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian dari para ahli yang telah dijabarkan diatas, peneliti memakai pengertian dari Wahyuni et al., (2020) yang mengungkapkan bahwa kinerja karyawan merupakan cara kerja dari seorang pegawai dan membentuk hasil dari semua proses yang ada dengan tujuan supaya apa yang telah direncanakan sebelumnya dapat tercapai dengan baik.

### **2.1.3. Gaya Kepemimpinan**

Menurut Wulandari et al., (2021), kepemimpinan mencakup prosedur memengaruhi pemilihan tujuan yang ingin dicapai organisasi, mengajak pengikut untuk mengikuti perilaku itu agar tercapai tujuannya, memengaruhi budaya, dan tim. Selain itu, kepemimpinan dapat memengaruhi untuk menjelaskan kejadian ke pengikut, menata aktivitas untuk meraih tujuan itu, melindungi ikatan kerja sama

dengan tim, meraih dukungan, dan kerja sama dengan pihak internal maupun eksternal organisasi.

Menurut Harianto (2021), kepemimpinan merupakan bentuk spesifik dari ikatan kewenangan yang diartikan oleh anggapan kumpulan anggota yang sebenarnya salah satu dari kumpulan anggota diberdayakan dengan tujuan memastikan model perilaku yang berhubungan dengan kinerja sebagai seorang pemimpin.

Menurut Kunandar (2021), pemimpin merupakan *agent of change* dan dia dapat melakukan tindakan dengan tujuan lebih memengaruhi orang lain daripada orang lain melakukan hal sama untuk dirinya sendiri. Menurut Stogdill (2021), karakteristik pemimpin dapat dilihat dari umur, tampilan fisik, insting, motivasi, kekuasaan, percaya diri, ekstrasversi, harapan untuk sukses, dan kepemimpinan yang efektif. Menurut Rivai (2020), kepemimpinan adalah metode memengaruhi para pengikut dari cara berkomunikasi agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

Menurut Blanchard (2020), ada empat gaya dalam model kepemimpinan, yaitu:

#### 1. Direktif

Pemimpin lebih banyak memberikan arahan daripada memberikan motivasi. Keinginan bekerja karyawan rendah, tetapi kecakapan yang dimiliki karyawan tinggi. Hal itu disebabkan karena karyawan diberikan tekanan yang cukup besar saat bekerja dan bukan dari keinginan diri sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

#### 2. Melatih

Porsi pemimpin dalam memberikan arahan dan motivasi seimbang sehingga karyawan memiliki keinginan bekerja tinggi serta kecakapannya juga tinggi. Pemimpin memberi *training* kepada karyawan untuk menyelesaikan berbagai tugas yang diberikan organisasi atau perusahaan. Selain itu, jika karyawan menemui masalah dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi, maka pemimpin akan membantu dalam memberi solusi untuk permasalahan tersebut.

### 3. Suportif

Pemimpin kurang memberi pengarahan, tetapi lebih banyak memberi motivasi sehingga keinginan bekerja karyawan tinggi, tetapi kecakapan yang dimiliki karyawan rendah. Hal tersebut memiliki makna bahwa pemimpin tidak memberi *training* kepada karyawan dalam menghadapi tugas yang diberikan agar dapat selesai dengan tepat waktu, tetapi hanya memberikan banyak motivasi.

### 4. Mendelegasikan

Pemimpin kurang memberikan motivasi dan kurang memberikan arahan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. Akibatnya, karyawan memiliki keinginan bekerja yang rendah dan kecakapan yang dimiliki pun juga rendah sehingga tugas yang diberikan perusahaan atau organisasi tidak dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Menurut Robbins (2018), kepemimpinan ada tiga gaya, yaitu autokratis, demokratis, dan kendali bebas (*laissez-faire*). Penjabarannya sebagai berikut:

#### 1. Autokratis

Menurut Robbins (2018), tipe kepemimpinan ini membuat pemimpin hanya memusatkan kewenangan yang dimilikinya ke dirinya sendiri, seperti harus sesuai keinginannya tentang penyelesaian tugas, mengambil ketetapan dengan sepihak, dan partisipasi karyawan dibuat seminim mungkin. Menurut Handoko (2018), ciri-ciri pemimpin yang memiliki gaya ini (autokratis), yaitu:

- a. Kebutuhan karyawan (bawahan) kurang diperhatikan oleh pemimpin.
- b. Komunikasi hanya mengarah ke bawah dan penerapannya satu arah.
- c. Hanya ingin berpartisipasi dengan kelompok aktif jika diberi kesempatan untuk menunjukkan kemahirannya.

#### 2. Demokratis

Menurut Robbins (2018), tipe kepemimpinan ini membuat pemimpin mengajak karyawannya dalam menetapkan keputusan, kewenangannya di delegasikan, memotivasi karyawan agar berpartisipasi untuk menentukan cara kerja dan tujuan yang akan dicapai, dan *feedback* dipandang sebagai sebuah *chance* untuk memberi

*training* ke karyawan. Menurut Handoko (2018), ciri-ciri pemimpin yang memiliki gaya ini (demokratis), yaitu:

- a. Agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik, maka pemimpin lebih memberikan perhatian ke karyawan (bawahan).
- b. Memfokuskan dua hal, yaitu tugas dan karyawan (bawahan).
- c. Dalam kelompok, pemimpin berusaha menjadi anggota biasa.

### 3. Kendali Bebas (*Laissez-Faire*)

Menurut Robbins (2018), tipe kepemimpinan ini membuat pemimpin memberikan kebebasan ke karyawan dalam menetapkan keputusan yang akan diambil dan metode yang digunakan untuk menuntaskan pekerjaan yang diberikan. Menurut Handoko (2018), ciri-ciri pemimpin yang memiliki gaya ini (kendali bebas), yaitu:

- a. Karyawan (bawahannya) dapat mengatur dirinya sendiri karena diberikan kebebasan oleh pemimpin.
- b. Pemimpin hanya menetapkan tujuan umum dan pedoman.
- c. Keputusan dapat diambil karyawan (bawahan) yang menurut mereka sesuai agar tujuannya tercapai dengan baik.

Berdasarkan pengertian dari para ahli yang telah dijabarkan diatas, peneliti memakai pengertian dari Wulandari et al., (2021) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara untuk memengaruhi opsi tujuan yang ingin diraih organisasi dan membujuk *followers* untuk menuruti tingkah laku tersebut agar upaya membujuk budaya serta tim dapat terwujud dengan baik.

#### **2.1.4. Budaya Organisasi**

Menurut Parra (2020), budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan pola perilaku yang secara tidak sadar mendorong anggota organisasi untuk membuat keputusan. Menurut Schneider et al., (2020), budaya organisasi adalah norma atau peraturan yang ada di lingkungan kerja karyawan yang memengaruhi mereka tentang cara berperilaku dan beradaptasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Menurut Stroud (2020), budaya organisasi adalah cara anggota organisasi

berinteraksi dengan satu sama lain dan dengan pemangku kepentingan lainnya. Menurut Yirdaw (2020), budaya organisasi adalah perekat yang menggabungkan sumber daya non manusia (waktu, uang, barang, layanan) dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk membangun kerja tim dan kinerja yang baik.

Menurut Lako (2018), budaya organisasi memiliki enam fungsi, yaitu:

1. Memberi rasa identitas kepada anggota yang ada di organisasi untuk menguasai visi, misi, dan menjadi bagian dari organisasi secara menyeluruh.
2. Menambah keterikatan terhadap misi yang dimiliki organisasi.
3. Memberi petunjuk dan menguatkan standar karakter untuk mengarahkan orang-orang yang ada di organisasi agar tugas yang diberikan oleh organisasi dapat diselesaikan dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.
4. Mendukung untuk mendesain ulang tentang *management control system*.
5. Mendukung manajemen dalam membentuk rancangan prosedur kompensasi untuk pegawai yang ada di organisasi.
6. Jika dikelola dengan baik maka dapat menjadi sumber daya yang bersaing untuk perusahaan.

Menurut Kinicki (2018), ada tiga macam budaya organisasi, yaitu:

#### 1. Konstruktif

Karyawan diberikan motivasi untuk melakukan interaksi dengan orang lain yang dapat membantu mereka dalam melaksanakan tugasnya sehingga mereka dapat berkembang. Jenis budaya ini mendukung yang memiliki hubungan dengan pencapaian menjadi seseorang yang lebih baik lagi, penghargaan, dan persatuan.

#### 2. Pasif Defensif

Keyakinan bahwa karyawan melakukan interaksi dengan karyawan lain dengan metode tidak mengancam *job security* sendiri. Jenis budaya ini memiliki hubungan dengan *approval*, kebiasaan, dependensi, dan kelangsungan hidup.

#### 3. Agresif Defensif

Memotivasi karyawannya dengan bekerja keras dalam menyelesaikan tugasnya dengan tujuan menjaga status dan *job security* mereka. Jenis budaya ini memiliki karakter wewenang, bersaing, dan perfeksionis.

Berdasarkan pengertian dari para ahli yang telah dijabarkan diatas, peneliti memakai pengertian dari Parra (2020) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi merupakan bentuk skala, kepercayaan, dan model tingkah laku yang selaku tidak sadar membuat anggota personel di organisasi untuk menciptakan ketetapan.

#### **2.1.5. Lingkungan Kerja**

Menurut Munandar (2018), lingkungan kerja adalah lingkungan yang mencakup sosial dan fisik, seperti norma perusahaan, peralatan yang dibutuhkan saat kerja, teman kerja, atasan, tempat, jasmani, karyawan (bawahan), pihak eksternal perusahaan, *company culture*, dan kebijakan yang ada di perusahaan. Menurut Isyandi (2018), lingkungan kerja merupakan sesuatu yang terdapat di lingkungan kerja karyawan yang dapat memberi dampak kepada dirinya dalam melaksanakan tugas, seperti tingkat kebersihan ruangan kerja, ventilasi, temperatur, penerangan, penerangan yang memadai, dan alat-alat kerja yang aman.

Menurut Siagian (2019), manfaat lingkungan kerja adalah membentuk semangat kerja sehingga karyawan dapat berprestasi dan produktivitasnya meningkat. Menurut Sedarmayanti (2018), lingkungan kerja ada dua jenis, yaitu:

##### **1. Lingkungan Fisik**

Dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan yang memiliki hubungan secara langsung dengan pegawai (kursi, meja) dan lingkungan yang memiliki dampak terhadap kondisi pegawai (kebersihan, temperatur, ventilasi).

##### **2. Lingkungan Non Fisik**

Kondisi pegawai yang melibatkan hubungan kerja, seperti hubungan pegawai dengan teman kerjanya atau hubungan pegawai dengan atasannya.

Menurut Simanjuntak (2018), ada beberapa aspek lingkungan kerja, yaitu:

##### **1. Pelayanan Kerja**

Bagian terpenting dalam perusahaan adalah memberikan pelayanan kepada karyawan. Karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja dari karyawan

yang baik dapat membuat citra perusahaan semakin terus membaik karena karyawannya produktif dan perilakunya sesuai dengan norma yang berlaku.

## 2. Kondisi Kerja

Kondisi kerja harus dibuat nyaman dan seaman mungkin untuk karyawan. Hal itu mencakup ruang gerak yang luas agar karyawan dapat bergerak lebih leluasa, peralatan kerja sesuai dengan standar keamanan, pencahayaan yang cukup untuk menunjang karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, dan temperatur yang tepat agar karyawan dapat bekerja dengan baik.

## 3. Hubungan Karyawan

Produktivitas kerja dapat ditentukan oleh hubungan karyawan. Motivasi dan semangat kerja yang stabil antar karyawan membuat produktivitas kerja meningkat. Ketidakharmonisan antar karyawan dapat mengurangi motivasi dan semangat sehingga produktivitas kerja menurun.

Berdasarkan pengertian dari para ahli yang telah dijabarkan diatas, peneliti memakai pengertian dari Munandar (2018) yang mengungkapkan bahwa lingkungan kerja merupakan suasana yang terdiri dari fisik dan sosial, seperti peraturan yang ada di perusahaan, alat-alat yang diperlukan saat sedang bekerja, rekan kerja, senior, tempat, keadaan badan, bawahan, pihak luar perusahaan, budaya di perusahaan, dan ketetapan di perusahaan.

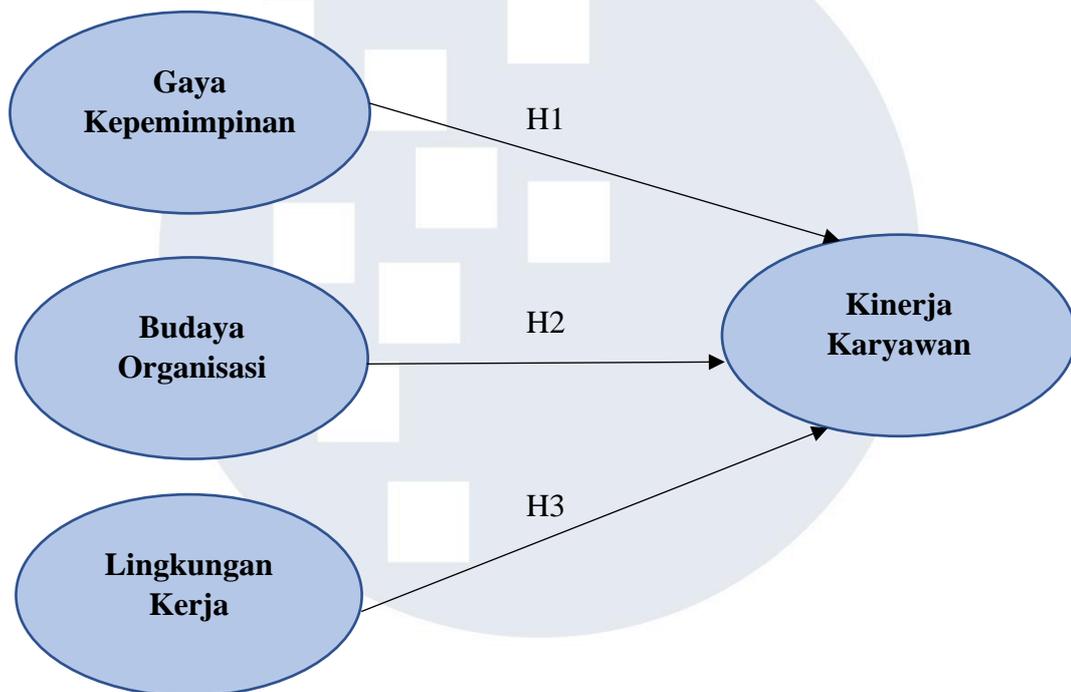
## 2.2. Model Penelitian

Merujuk pada gambar 2.4 terdapat model penelitian yang terdiri dari variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependennya berupa kinerja karyawan sedangkan variabel independennya berupa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja. Model penelitian didapat dari acuan jurnal utama yang penulis buat untuk penelitian ini dari jurnal yang ditulis oleh Pawirosumarto et al., (2017). Ada hipotesis yang didapat, yaitu:

H1: Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

H2: Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

H3: Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.2 Model Penelitian

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

## 2.3. Hipotesis

### 2.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ichsan et al., (2021) ditemukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif tentang kinerja karyawan. Hal itu disebabkan karena gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin di organisasi atau perusahaan memiliki dampak positif yang secara langsung dapat dirasakan oleh karyawannya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto et al., (2017), ditemukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif tentang kinerja karyawan. Hal itu disebabkan karena gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan aspek penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mempunyai gaya kepemimpinan yang dianggap efektif untuk mencapai tujuan atau sasaran perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hajiali et al., (2022), ditemukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif tentang kinerja karyawan. Hal itu disebabkan oleh peran seorang pemimpin dalam organisasi untuk mengembangkan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja bawahannya.

Merujuk pada hubungan antar variabel terkait dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti, maka dalam penelitian ini ditemukan hipotesis, yaitu:

H1: Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif tentang kinerja karyawan.

### **2.3.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kawiana et al., (2018), ditemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal itu disebabkan karena budaya organisasi yang kuat akan menunjukkan orientasi yang jelas bagi karyawan untuk melakukan tugasnya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Febrina et al., (2021), ditemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal itu disebabkan karena peningkatan budaya organisasi mengarah pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto et al., (2017), ditemukan bahwa budaya organisasi tidak secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja karyawan di Parador Hotels and Resorts. Hal itu disebabkan karena budaya organisasi dinilai kurang optimal bagi karyawan sehingga tidak digunakan sebagai referensi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Merujuk pada hubungan antar variabel terkait dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti, maka dalam penelitian ini ditemukan hipotesis, yaitu:

H2: Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif tentang kinerja karyawan.

### **2.3.3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Badrianto & Ekhsan (2020), ditemukan bahwa lingkungan kerja mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal itu disebabkan karena lingkungan kerja yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu ditingkatkan lebih dalam lagi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto et al., (2017), ditemukan bahwa lingkungan kerja tidak ada pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal itu disebabkan karena lingkungan kerja tidak selalu menjadi hal penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan disana merasa lingkungan kerja sudah bagus sehingga mereka senang dengan kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto et al., (2020), ditemukan bahwa lingkungan kerja mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal itu disebabkan karena lingkungan kerja yang semakin baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang mendukung diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga pekerjaan dapat tercapai secara optimal.

Merujuk pada hubungan antar variabel terkait dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti, maka dalam penelitian ini ditemukan hipotesis, yaitu:

H3: Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif tentang kinerja karyawan.

## 2.4. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
1.	Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, & 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 penelitian ini menyatakan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja. Namun, hanya gaya kepemimpinan yang memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memberikan efek positif terhadap kinerja karyawan dan bukan bagian dari variabel mediasi	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal utama. Selain itu, jurnal ini juga dijadikan referensi model penelitian untuk variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan
2.	Yuan Badrianto & Muhammad Ekhsan	<i>Effect of work environment and job satisfaction on employee performance in PT Nesinak Industries</i>	2020	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa lingkungan kerja mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan dan kinerjanya harus ditingkatkan. Kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan dan kinerjanya harus ditingkatkan	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal pendukung dalam mengembangkan hipotesis lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
3.	Achmad Sani Supriyanto, Vivin	<i>Linking work environment to employee performance: the</i>	2020	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa lingkungan kerja mempunyai dampak positif terhadap kinerja	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal pendukung dalam

	Maharani Ekowati, & Hilda Vironika	<i>mediating role of work discipline</i>		karyawan. Hal itu disebabkan semakin baik lingkungan kerja, maka semakin baik kinerja karyawan	mengembangkan hipotesis lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
4.	Setyo Riyanto, Endri Endri, & Abdul Hamid	<i>The influence of transformational leadership and the work environment on employee performance: Mediating role discipline</i>	2021	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja, baik melalui proses pembentukan disiplin pegawai secara langsung memengaruhi kinerja PNS di Kementerian Desa, Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, Republik Indonesia	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal pendukung dalam teori kinerja karyawan
5.	Tubagus Angga Dheviests & Setyo Riyanto	<i>The influence of work discipline, self-efficacy, and work environment on employee performance in the building plant d department at PT Gajah Tunggal Tbk</i>	2020	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa disiplin kerja, efikasi diri, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal pendukung dalam mengembangkan hipotesis lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
6.	Reza Nurul Ichsan, Lukman Nasution,	<i>The influence of leadership styles, organizational changes on employee performance</i>	2021	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, perubahan organisasi terhadap	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal pendukung dalam

	Sarman Sinaga, & Dhoni Marwan	<i>with an environment work as an intervening variable at PT Bank Sumut Binjai branch</i>		kinerja karyawan, gaya kepemimpinan terhadap lingkungan kerja, perubahan organisasi terhadap lingkungan kerja, kinerja karyawan terhadap lingkungan kerja. Selain itu, ada pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui lingkungan kerja dan pengaruh tidak langsung dari perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui lingkungan kerja	mengembangkan hipotesis gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
7.	Ismail Hajiali, Andi Muhammad Fara Kessi, Budhiandriani, Etik Prihatin, & Mukhlis Sufri	<i>Determination of work motivation, leadership style, employee competenc, on job satisfaction and employee performance</i>	2022	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja. Kinerja karyawan memiliki dampak positif oleh kompetensi. Kinerja karyawan memiliki dampak positif terhadap kompetensi melalui kepuasan kerja	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal pendukung dalam mengembangkan hipotesis gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
8.	Mohammad Shariful Islam, Mahfuzur Rahman,	<i>Leadership styles navigate employee job performance</i>	2018	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada dampak positif antara gaya kepemimpinan dan kinerja pekerjaan karyawan	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal pendukung dalam mengembangkan hipotesis gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

	& Kazi Omar Siddiqi				
9.	Anggiat Parluhutan Tambunan	Lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan: Suatu tinjauan teoretis	2018	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa lingkungan kerja memberi dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal pendukung dalam teori lingkungan kerja
10.	Ronal Donra Sihalo & Hotlin Siregar	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Super Setia Sagita Medan	2019	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa lingkungan kerja memberi dampak positif terhadap kinerja karyawan	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal pendukung dalam teori lingkungan kerja
11.	Wulandari, Rusdinal, & Nurhizrah Gistituati	Analisis teori kepemimpinan dalam organisasi	2021	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada situasi dan kondisi saat dia memakai gaya kepemimpinan yang menurutnya cocok	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal pendukung dalam teori gaya kepemimpinan
12.	Soulthan S. Batubara	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada departemen pengadaan PT Inalum (Persero)	2020	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dengan model direktif mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal pendukung dalam teori gaya kepemimpinan

13.	I Gede Putu Kawiana, Luh Komang Candra Dewi, Luh Kadek Budi Martini, & Ida Bagus Raka Suardana	<i>The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance</i>	2018	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi pada komitmen organisasi mempunyai dampak positif. Kepuasan karyawan terhadap komitmen organisasi mempunyai dampak positif. Kepribadian terhadap komitmen organisasi mempunyai dampak positif. Budaya organisasi terhadap minat kinerja karyawan mempunyai dampak positif. Kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan mempunyai dampak positif. Kepribadian terhadap kinerja karyawan mempunyai dampak positif. Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan mempunyai dampak positif	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal pendukung dalam mengembangkan hipotesis budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
14.	Sindy Cahya Febrina, Widji Astuti, & Boge Triatmanto	<i>The impact organizational culture and emotional intelligence on employee performance: An empirical study from Indonesia</i>	2021	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi, keterlibatan pekerjaan, kecerdasan emosional mempunyai dampak negatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Budaya organisasi, kecerdasan emosional, keterlibatan pekerjaan, kepuasan kerja mempunyai dampak	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal pendukung dalam mengembangkan hipotesis budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

				positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Budaya organisasi, keterlibatan pekerjaan, kecerdasan emosional mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi	
15.	Nadya Puspita, M. Natsir Nugroho, & Agusdini Banun	<i>The influence of organizational culture and work engagement over employee performance mediated by employee loyalty</i>	2020	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Loyalitas karyawan mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap loyalitas karyawan. Keterlibatan kerja memiliki dampak positif loyalitas karyawan	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal pendukung dalam mengembangkan hipotesis budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
16.	Yasas L. Pathiranage, Lakmini V. K.	<i>A literature review on organizational culture towards corporate performance</i>	2020	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja organisasi. Hal itu disebabkan karena	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal pendukung dalam teori budaya organisasi

	Jayatilake & Ruwan Abeysekera			budaya organisasi dianggap sebagai unsur penting dalam kinerja organisasi.	
17.	Muhammad Ras Muis & J Jufrizen	Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan	2018	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dan komitmen organisasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal pendukung dalam teori budaya organisasi
18.	Muna Ahmed Alromaihi, Zain Abdulla Alshomaly, & Dr. Shaju George	<i>Job satisfaction and employee performance: A theoretical review of the relationship between the two variables</i>	2017	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan mempunyai dampak positif terhadap kepuasan kerja	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal pendukung dalam teori kinerja karyawan
19.	Bayu Dwilaksono Hanafi & Corry Yohana	Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai	2017	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi mempunyai dampak positif terhadap kepuasan kerja. Motivasi ke kinerja karyawan yang ada mediasi terhadap kepuasan kerja	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal pendukung dalam teori lingkungan kerja

		variabel mediasi pada PT BNI <i>Lifeinsurance</i>		mempunyai dampak positif. Lingkungan kerja mempunyai dampak negatif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja mempunyai dampak positif terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja ke kinerja karyawan yang ada mediasi terhadap kepuasan kerja mempunyai dampak positif. Kepuasan kerja mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan	
20.	Mohammad Kurniawan	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan percetakan Dimas kota Palembang	2018	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan autokratis, demokratis, dan <i>laissez faire</i> mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan	Peneliti memakai jurnal ini untuk dijadikan referensi jurnal pendukung dalam teori gaya kepemimpinan