

BAB II

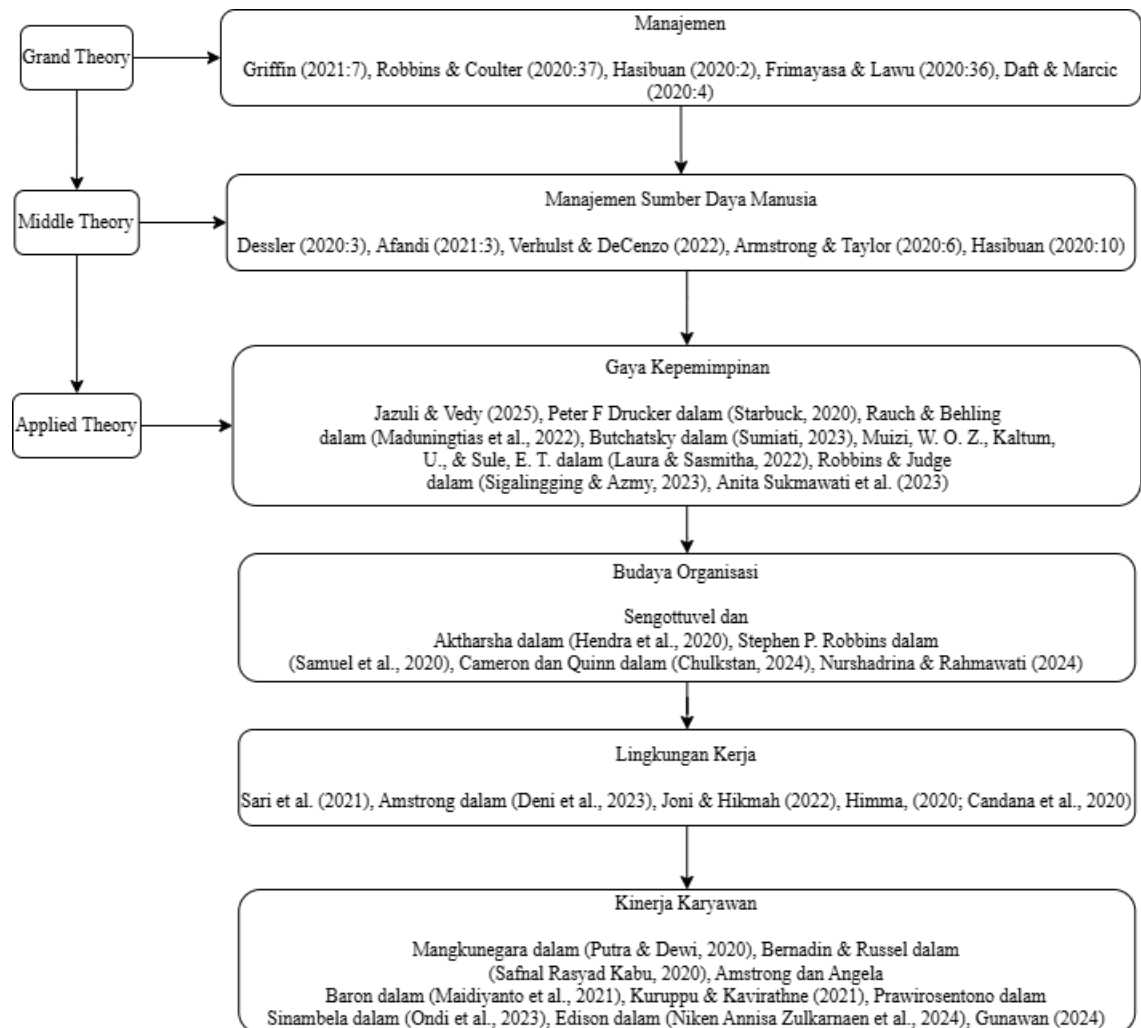
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada sub bab ini peneliti akan memaparkan mengenai konsep dan landasan teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dalam penelitian ini. Konsep dan landasan teori disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian yaitu people, mengenai konsumen dan proses keputusan pembelian. Sehingga dalam bab ini dapat menjelaskan secara menyeluruh landasan teori yang secara umum relevan dengan variabel yang diteliti. Landasan teori di dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dan para ahli.

2.1.1. Landasan Teori Yang Digunakan

Landasan teori yang akan digunakan adalah teori-teori dari berbagai sumber dan literatur baik berupa buku maupun referensi lain dan juga dilakukan kajian mengenai teori yang akan digunakan yaitu, teori utama besar (grand theory), teori menengah (middle theory) dan teori aplikasi terapan (applied theory). Selain teori dilakukan juga penjelasan dari jurnal-jurnal yang relevan dengan penelitian ini dari hasil para peneliti sebelumnya. Ketika bagian teori tersebut akan menjadi sub-sub dalam sebuah kerangka. Selanjutnya peneliti sajikan dalam bentuk gambar mengenai landasan teori yang akan digunakan dalam penelitian ini.



2.1.2. Manajemen

Manajemen yang efektif sangat krusial dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Dengan manajemen yang efisien dan efektif, mencapai tujuan organisasi menjadi lebih mudah. Fokus manajemen adalah pada pengaturan serta pengelolaan sumber daya organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara optimal. Oleh karena itu, setiap organisasi membutuhkan peraturan manajemen yang efektif untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan

baik.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Secara umum manajemen merupakan serangkaian proses yang terdiri dari kegiatan merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya seperti manusia, uang, waktu, dan material untuk mencapai tujuan organisasi dengan efisien dan efektif. Ini melibatkan pengambilan keputusan, koordinasi, delegasi, disiplin kerja, dan pengawasan dalam rangka mencapai hasil yang diinginkan. Manajemen juga mencakup pengembangan strategi, perencanaan jangka panjang, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal organisasi. Adapun beberapa pengertian manajemen menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Robbins & Coulter (2020:37) pengertian manajemen adalah

“Management as a process of planning, and control of resources to achieve the objectives (goals) effectively. Effective means that goal can be achieved in accordance with the planning, while efficiently means that task at hand done correctly, organized, and in accordance with the schedule.”

Artinya Manajemen adalah proses perencanaan dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif. Efektif berarti tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sedangkan efisien berarti tugas yang dikerjakan dilakukan dengan benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Menurut Hasibuan (2020:2) “Manajemen adalah sebuah ide dan seni dalam mengatur sebuah proses untuk bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya yang ada dalam perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.”

Menurut Frimayasa & Lawu (2020:36) menyatakan bahwa “Manajemen

adalah pengelolaan berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, berbagai sumber daya yang ada harus ditetapkan dengan baik, diorganisasikan, digerakkan, dan diawasi sehingga penggunaannya tepat sebagaimana rencana yang ditetapkan.”

Menurut Daft & Marcic (2020:4) menyatakan bahwa *“Management is the achievement of organizational goal effectively and efficiently through planning, organizing, leading and controlling organizational resources.”* Artinya Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Menurut Griffin (2021:7) berpendapat bahwa

“Management: A set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organizations resources (human, financial, physical, and information), with the aim of achieving organizational goals in a efficient and effective manner.”

Artinya Manajemen adalah serangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi) dengan tujuan mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Berdasarkan beberapa pendapat yang disampaikan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi seperti manusia, finansial, fisik, dan informasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan tercapai sesuai rencana, sedangkan efisien berarti

pelaksanaan tugas dilakukan dengan benar, terorganisir, dan sesuai jadwal. Manajemen juga dipandang sebagai ilmu dan seni dalam mengatur serta mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk hasil yang maksimal. Secara keseluruhan, manajemen juga melibatkan desain dan pemeliharaan lingkungan kerja di mana individu bekerja bersama dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen memiliki peran penting untuk menjalankan berbagai kegiatan dalam lingkup perusahaan atau organisasi. Menurut Terry, G. R., & Rue, L. W., (2020:156), manajemen memiliki 4 macam fungsi, yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan merupakan pengambilan keputusan terkait kegiatan yang akan dilaksanakan. Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan dalam memilih tujuan dan menentukan pencapaian. Fungsi perencanaan organisasi akan berusaha memaksimalkan efektivitas organisasi sebagai sistem sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian merupakan suatu proses yang digunakan dalam mendistribusikan pekerjaan, tugas serta mengoordinasikannya dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai.

3. Fungsi Penggerakan (*Actuating*)

Fungsi penggerakan merupakan proses pemberian disiplin kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mampu bekerja dengan ikhlas dalam

mencapai tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Fungsi *actuating* dalam fungsi manajemen berusaha merealisasikan keinginan organisasi sehingga dalam aktivitasnya senantiasa berhubungan dengan metode dan kebijaksanaan dalam mengatur dan mendorong orang agar bersedia melakukan tindakan yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

4. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Pada fungsi *controlling* atasan akan melakukan pemeriksaan, mencocokkan dan mengusahakan kegiatan yang dilaksanakan agar sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa keempat fungsi manajemen memiliki peran yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan memahami dan menerapkan fungsi-fungsi ini secara optimal, manajemen dapat menjadi landasan yang kuat dalam mengarahkan semua kegiatan organisasi menuju kesuksesan yang diharapkan.

2.1.1.3 Unsur-unsur Manajemen

Manajemen melibatkan beberapa unsur yang penting untuk menjalankan prosesnya dengan efektif. Berdasarkan buku edisi revisi Terry, G. R., & Rue, L. W., (2020:9) menjelaskan lebih lanjut mengenai unsur-unsur dalam manajemen, yaitu

sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

Manusia memiliki peranan penting dalam organisasi yang menjalankan fungsi manajemen dalam operasional organisasi yang menentukan tujuan dan dia pula yang menjadi pelaku dalam kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. Uang (*Money*)

Uang di sini memiliki arti faktor pendanaan atau keuangan. Tanpa ada keuangan yang memadai, kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya, karena pada dasarnya keuangan merupakan darah dari perusahaan atau organisasi. Keuangan ini berhubungan dengan anggaran (*budget*), upah karyawan (gaji), dan pendapatan perusahaan atau organisasi.

3. Barang/Perlengkapan (*Materials*)

Faktor ini sangat penting karena manusia tidak dapat melaksanakan tugas kegiatannya tanpa adanya barang atau alat perlengkapan, sehingga dalam prosesnya perlu disiapkan bahan perlengkapan yang dibutuhkan.

4. Mesin (*Machine*)

Mesin adalah alat peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual serta memberi kemudahan manusia dalam setiap kegiatan usahanya sehingga peranan mesin tertentu dalam era modern tidak dapat diragukan lagi.

5. Metode (*Method*)

Metode atau cara melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Metode yang tepat sangat menentukan

kelancaran setiap kegiatan proses manajemen dari suatu organisasi.

6. Pasar (*Market*)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang dengan produksi suatu hasil lembaga/perusahaan dapat dipasarkan, karena itu pemasaran dalam manajemen ditetapkan sebagai salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan.

Dapat diketahui bahwa unsur-unsur manajemen seperti manusia, uang, barang, mesin, metode, dan pasar merupakan komponen utama yang saling mendukung satu sama lain dalam menjalankan proses manajerial secara efektif. Tanpa salah satu dari unsur tersebut, kegiatan organisasi dapat terhambat. Oleh karena itu, perlu adanya pemahaman dan pengelolaan yang baik. Dengan pengelolaan yang tepat, setiap unsur dapat dimaksimalkan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.4 Manajemen Fungsional

Manajemen fungsional merupakan penerapan manajemen berdasarkan bidang atau fungsi tertentu dalam suatu organisasi. Manajemen fungsional bertujuan untuk mengelola setiap bidang organisasi secara lebih spesifik sehingga seluruh kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi, manajemen fungsional dapat meliputi beberapa bidang, antara lain manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen operasional, dan manajemen sumber daya manusia. Setiap bidang memiliki fungsi dan tanggung jawab yang berbeda, namun saling berkaitan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bagian penting

dalam manajemen fungsional karena berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia sebagai unsur utama dalam organisasi. Pengelolaan tersebut meliputi perencanaan tenaga kerja, pengembangan karyawan, pemberian kompensasi, hubungan kerja, serta penilaian dan peningkatan kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini, manajemen fungsional yang menjadi fokus adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) karena variabel yang diteliti berkaitan dengan pengelolaan dan perilaku sumber daya manusia, yaitu Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan bagaimana pemimpin mengarahkan dan memengaruhi karyawan, budaya organisasi berkaitan dengan nilai dan norma yang membentuk perilaku kerja, sedangkan lingkungan kerja berkaitan dengan kondisi yang mendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Ketiga aspek tersebut pada akhirnya berkaitan dengan pencapaian kinerja karyawan.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia memegang peran utama dalam keberlangsungan suatu organisasi. Dengan pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang baik maka mendukung tercapainya kinerja organisasi atau perusahaan yang optimal. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam penerapannya mencakup perancangan dan implementasi sistem perencanaan, pengelolaan karyawan, pengembangan karir, evaluasi kinerja, kompensasi, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Ini mencakup semua keputusan dan praktik manajemen yang secara langsung memengaruhi sumber daya manusia.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan alat untuk mengatur hubungan dan peran sumber daya manusia dengan efisiensi dan efektivitas, serta memanfaatkannya secara optimal untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Komponen yang terpenting dalam manajemen sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri, yang menjadi anggota tenaga kerja di dalam suatu entitas organisasi. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas sumber daya manusia di dalam organisasi, dengan tujuan membangun tim kerja yang efektif. Terdapat beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, diantaranya:

Menurut Dessler (2020:3): *“Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.”* melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, serta isu-isu keadilan.

Menurut Armstrong & Taylor (2020:6) menyatakan *bahwa “Human resource management (HRM) is about how people are employed, managed and developed in organizations.”* Artinya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah tentang bagaimana orang direkrut, dikelola, dan dikembangkan dalam organisasi.

Menurut Hasibuan (2020:10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar

efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi/perusahaan, karyawan, ataupun juga masyarakat sekitar.

Menurut Afandi (2021:3) berpendapat bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi.”

Menurut Verhulst & DeCenzo (2022:6) menyatakan bahwa: *“Human resource management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire, train, motivate, and maintain employees.”* Artinya Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari studi manajemen yang berfokus pada bagaimana menarik, merekrut, melatih, memotivasi, dan mempertahankan karyawan.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses strategis yang mencakup perolehan, pelatihan, penilaian, serta pemberian kompensasi kepada karyawan, dengan memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan.

MSDM bertujuan untuk mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. MSDM berfokus pada pengelolaan serta pengembangan tenaga kerja agar dapat memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan maupun masyarakat.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan yang bertujuan mengelola tenaga kerja di suatu organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. Fokus utama MSDM adalah memastikan organisasi memiliki

karyawan yang berkualitas, terampil, dan terdisiplin kerja yang ditempatkan sesuai dengan keahlian mereka, serta menjaga hubungan antara manajemen dan karyawan agar efektif.

Menurut Hasibuan (2020:250), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki beberapa tujuan yang sangat relevan dalam konteks organisasi:

1. Untuk menentukan kualitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan.
3. Untuk mempermudah koordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
4. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi yang penting dalam mengelola sumber daya manusia agar dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam pelaksanaannya, fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi. Menurut Hasibuan (2020:21) terdapat dua fungsi dasar dalam pengelolaan organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dalam kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan,

pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan efektif serta efisiensi dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sama sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

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

Pengendalian yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompetensi merupakan bentuk balas jasa yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Kompensasi berupa gaji, insentif, bonus, dan tunjangan lainnya. Tujuan dari fungsi ini adalah untuk meningkatkan motivasi kerja.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang santai dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai

pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab lainnya menjadi akibat pemberhentian.

2.1.3. Gaya Kepemimpinan

Di era globalisasi sekarang ini perubahan yang sering kali terjadi adalah sesuatu yang tidak bisa dielakkan. Era global telah membawa berbagai konsekuensi logis bagi kehidupan organisasi atau perusahaan dalam memunculkan berbagai tuntutan di berbagai sektor organisasi yang dapat memicu konflik internal maupun eksternal. Dalam kondisi ini dibutuhkan sosok pemimpin yang memiliki visi yang kuat, kualitas seorang pemimpin dalam membawa perubahan harus selalu berorientasi pada masa depan (Ratnasari & Sutjahjo, 2021). Untuk meningkatkan kinerja organisasi kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting. Selain itu,

perkembangan teknologi yang semakin cepat, persaingan era global, dan perubahan demografi menciptakan tipe organisasi yang baru yang belum pernah ada sebelumnya. Oleh karena itu, pemimpin sebagai (*agent of change*) diharapkan mampu melihat berbagai fenomena yang akan terjadi agar tetap mampu bersaing di tengah perubahan yang dinamis (Fanani et al., 2020).

2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Pemimpin adalah faktor penting untuk mencapai perubahan di dalam organisasi serta meningkatkan kinerja karyawan. Seorang pemimpin diharapkan juga dituntut sebagai komunikator dalam memotivasi serta membimbing para karyawan agar bisa bekerja lebih efisien dan mencapai target organisasi (Nasution & Ichsan, 2021). Berikut merupakan definisi gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli diantaranya sebagai berikut:

Kepemimpinan merupakan proses menyatukan visi dengan orang lain, menginspirasi, memotivasi dan berkomunikasi secara efektif (Jazuli & Vedy, 2025).

Menurut Peter F Drucker dalam (Starbuck, 2020), seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan dalam menghadapi tantangan di masa depan. Drucker menegaskan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya mampu mendelegasikan tugas kepada bawahannya tapi juga turut bertanggung jawab dan memahami apa yang didelegasikan.

Menurut Rauch & Behling dalam (Maduningtias et al., 2022) kepemimpinan merupakan proses untuk memengaruhi aktivitas kelompok dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Butchatsky dalam (Sumiati, 2023) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku yang disengaja untuk memengaruhi orang lain agar berkontribusi terhadap tujuan bersama demi kepentingan individu maupun organisasi.

Menurut Muizi, W. O. Z., Kaltum, U., & Sule, E. T. dalam (Laura & Sasmita, 2022) gaya kepemimpinan merujuk pada suatu proses sistematis yang kompleks dimana seorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku atau pendekatan yang digunakan pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, dan memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Anita Sukmawati et al., 2023a).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, peneliti dapat memahami bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin untuk memengaruhi, memotivasi dan mendorong potensi anggotanya untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.3.2 Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi memiliki peranan penting dalam mengarahkan dan menggerakkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas memberikan arahan, tetapi juga perlu mampu memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan anggota organisasi agar dapat melaksanakan tugas secara efektif. Oleh karena itu, pelaksanaan fungsi kepemimpinan yang baik diperlukan untuk menciptakan kerja sama dan mendorong anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Busro (2021) mengungkapkan bahwa ada 5 fungsi kepemimpinan antara lain sebagai

berikut:

1. Fungsi pengarahan

Mengarahkan anggota organisasi agar bekerja sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Fungsi motivasi

Memberikan dorongan dan semangat kerja kepada bawahan agar mampu bekerja secara optimal.

3. Fungsi komunikasi

Membangun hubungan komunikasi yang efektif antara pemimpin dan anggota organisasi.

4. Fungsi pengambilan keputusan

Menentukan kebijakan dan solusi terhadap permasalahan organisasi.

5. Fungsi pengawasan

Memantau pelaksanaan pekerjaan agar berjalan sesuai rencana dan target organisasi.

6. Fungsi koordinasi

Menyelaraskan aktivitas dan kerja sama antar anggota organisasi.

7. Fungsi pembinaan

Membantu mengembangkan kemampuan, keterampilan dan potensi para anggotanya.

8. Fungsi pengendalian

Menjaga stabilitas dan ketertiban organisasi agar tujuan dapat tercapai secara efektif.

2.1.3.3 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Dalam proses memotivasi, mengarahkan, dan membimbing anggotanya tiap pemimpin memiliki metodenya sendiri. Kualitas seorang pemimpin bisa datang secara alami sebagai bentuk pemberian atau bagi sebagian orang dapat dikatakan bahwa mereka terlahir sebagai pemimpin; sementara yang lain memperoleh dari hasil kerja keras atau mengembangkan keahliannya sendiri melalui berbagai pelatihan ataupun pengalaman berorganisasi (Chua, M., Junaidy, R., & Sitorus, D. H., 2022). Menurut James MacGregor Burns dalam (Yücel, 2021) konsep kepemimpinan dibagi menjadi 2 bentuk, transformasional dan transaksional.

1. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan suatu konsep kepemimpinan dimana seorang pemimpin mengharapkan balasan sebagai suatu pertukaran atas apa yang telah dilakukan. Lebih jauh Burns menjelaskan bahwa dalam hubungan ini menyangkut atas pekerjaan, penghargaan, atau kontribusi tertentu.

2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi untuk mendorong pengikut dalam meraih pencapaian yang lebih tinggi sekaligus mengembangkan kemampuan kepemimpinan mereka sendiri. Selain itu, pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk pengembangan diri sehingga anggota organisasi merasa terlibat di dalam organisasi, berani menyampaikan pendapat, berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, dan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan diri menuju posisi yang lebih tinggi dalam organisasi (Poturak et al, 2020).

2.1.3.4 Dimensi Dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan memiliki beberapa dimensi yang dapat digunakan untuk menggambarkan bagaimana seorang pemimpin memengaruhi dan mengarahkan bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Dimensi tersebut menunjukkan perilaku pemimpin dalam menjalankan perannya, baik dalam memberikan pengaruh, motivasi, maupun perhatian terhadap anggota organisasi. Oleh karena itu, dimensi dan indikator gaya kepemimpinan diperlukan sebagai dasar untuk mengukur penerapan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi. Menurut Robbins dan Judge dalam (Sigalingging & Azmy, 2023) dimensi dan indikator gaya kepemimpinan antara lain sebagai berikut:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Idealized Influence atau Pengaruh Ideal merupakan dimensi kepemimpinan transformasional yang menggambarkan kemampuan pemimpin dalam menjadi teladan bagi para pengikutnya melalui sikap, nilai, dan perilaku yang ditunjukkan. Pemimpin dengan pengaruh ideal umumnya mampu menumbuhkan rasa hormat, kepercayaan, serta kebanggaan dari bawahan karena memiliki integritas konsistensi, dan komitmen yang kuat terhadap visi organisasi. Selain itu, pemimpin transformasional juga berani menghadapi resiko, bertindak sesuai dengan etika dan moral serta mampu meyakinkan anggotanya bahwa setiap tantangan organisasi dapat diatasi Bersama. Kondisi ini membuat para pengikut memiliki keyakinan dan motivasi yang tinggi dalam mengikuti pemimpinnya dalam mencapai tujuan organisasi.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational Motivation atau Motivasi Inspirasional merupakan kemampuan pemimpin dalam membangun semangat, optimisme, dan antusiasme anggota organisasi melalui penyampaian visi serta tujuan yang jelas dan menarik. Pemimpin transformasional mampu menumbuhkan komitmen Bersama dengan cara mengomunikasikan harapan yang tinggi serta memberikan dorongan positif kepada bawahan agar lebih fokus dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin menggunakan berbagai pendekatan komunikasi yang inspiratif sehingga anggota merasa termotivasi, terlibat secara aktif, dan terdorong untuk memberikan kontribusi dalam kemajuan organisasi.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual Stimulation atau Stimulasi Intelektual merupakan kemampuan pemimpin dalam mendorong anggota organisasi untuk berpikir lebih kreatif, inovatif, dan terbuka terhadap berbagai pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin transformasional memberikan ruang bagi bawahan untuk menyampaikan ide, gagasan, maupun solusi tanpa rasa takut terhadap kritik, sehingga tercipta lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kemampuan berpikir dan pemecahan masalah secara rasional. Selain itu, pemimpin juga membantu pengikut melihat suatu persoalan dari sudut pandang yang berbeda agar mampu menghasilkan keputusan dan inovasi yang lebih efektif bagi organisasi.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individualized Consideration atau Pertimbangan Individual merupakan bentuk perhatian pemimpin terhadap setiap anggota organisasi sebagai individu yang

memiliki karakteristik, kebutuhan, kemampuan, dan tujuan yang berbeda-beda. Dalam dimensi ini, pemimpin berperan sebagai pembimbing maupun mentor yang mendukung pengembangan potensi bawahan melalui arahan, pelatihan, serta pemberian kesempatan untuk berkembang. Pemimpin juga membangun hubungan personal dengan anggota, memantau perkembangan mereka serta memberikan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu. Dengan pendekatan tersebut, bawahan merasa dihargai, diperhatikan, dan memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kemampuan serta mencapai perkembangan karir di dalam organisasi.

2.1.3.5 Karakteristik Gaya Kepemimpinan

Dalam penerapannya, gaya kepemimpinan dapat terlihat dari bagaimana pemimpin memberikan arahan, membangun hubungan dengan bawahan, memberikan motivasi, serta mendorong anggota organisasi untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Karakteristik tersebut menjadi dasar dalam membedakan perilaku dan pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan perannya. Dengan demikian, karakteristik gaya kepemimpinan dapat menjadi gambaran mengenai cara pemimpin memengaruhi dan mengarahkan bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Luthans dalam (Fahriyansyah et al., 2022) gaya kepemimpinan memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

- a. Pemimpin transformasional memandang dirinya sebagai *agent of change*
- b. Pemimpin memiliki keberanian dalam menghadapi tantangan dan mengambil resiko untuk mencapai tujuan organisasi

- c. Pemimpin menaruh kepercayaan kepada kemampuan setiap anggotanya
- d. Kepemimpinan dijalankan berdasarkan nilai, etika, dan prinsip moral yang kuat
- e. Pemimpin terus mengembangkan pengetahuan dan kemampuan melalui proses belajar sepanjang hidup (*lifelong learner*)
- f. Pemimpin mampu menghadapi situasi yang kompleks, ambigu, dan penuh ketidakpastian
- g. Pemimpin memiliki visi yang jelas dan berorientasi pada masa depan organisasi

2.1.4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor pembeda dengan organisasi lain. Ciri khas budaya organisasi tiap perusahaan dapat dijadikan sebagai keunggulan untuk meningkatkan identitas, citra, maupun kinerja/performa suatu perusahaan. Di dalam budaya organisasi terdapat nilai-nilai dan norma yang disepakati dan dipahami bersama oleh seluruh anggota organisasi sebagai dasar aturan di dalam perusahaan/organisasi. Nilai dan norma yang dimiliki akan tercermin dalam sikap serta perilaku kerja sehari-hari yang kemudian membentuk kinerja masing-masing individu. Apabila seluruh anggota organisasi menunjukkan perilaku kerja yang baik dan konsisten, maka hal tersebut akan menjadi dasar terbentuknya kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peranan yang penting dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi karena budaya tersebut mencerminkan kebiasaan, nilai, dan norma perilaku yang diterapkan serta dijalankan oleh anggota organisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari (Sarumaha, 2022). Adapun beberapa definisi

budaya organisasi menurut para ahli sebagai berikut:

Menurut Cameron dan Quinn dalam (Chulkstan, 2024) budaya organisasi berkaitan erat dengan identitas dan karakteristik khas yang dimiliki suatu organisasi. Budaya organisasi tercermin melalui nilai, visi, misi, tujuan serta cara organisasi membangun pemahaman dan nilai bersama di antara anggotanya.

Sengottuvel dan Aktharsha dalam (Hendra et al., 2020) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem keyakinan yang bersifat tidak terlihat namun menjadi dasar dalam menentukan sikap dan perilaku organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut memengaruhi bagaimana anggota organisasi bertindak dan menjalankan aktivitas kerja di dalam organisasi.

Menurut Nurshadrina & Rahmawati (2024) mengemukakan bahwa budaya organisasi merujuk pada nilai dan norma yang disepakati bersama dan dijalankan oleh setiap karyawan sehingga tercipta perilaku kerja yang berkesinambungan dengan kebijakan dan tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dalam (Samuel et al., 2020) budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dipahami dan dianut oleh anggota organisasi sehingga menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya tersebut membentuk cara berpikir, bersikap, dan berperilaku para anggota organisasi dalam lingkungan kerja.

Dari beberapa definisi diatas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa budaya organisasi adalah cara berperilaku setiap anggota organisasi yang didasarkan atas nilai, norma, dan keyakinan bersama dalam lingkungan kerja yang selaras dengan kebijakan serta tujuan organisasi.

2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Setelah budaya organisasi diterapkan dalam suatu organisasi, budaya tersebut akan menjalankan berbagai fungsi yang mendukung efektivitas organisasi. Fungsi budaya organisasi tidak hanya berperan sebagai pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku, tetapi juga menjadi dasar dalam membentuk identitas organisasi, meningkatkan komitmen, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan adanya fungsi tersebut, budaya organisasi dapat membantu organisasi mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dedik et al. (2025) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa fungsi antara lain sebagai berikut:

1. Budaya organisasi sebagai faktor pembeda yang menunjukkan karakteristik suatu organisasi dibandingkan dengan organisasi lainnya.
2. Budaya organisasi membantu membangun rasa *sense of belonging* dan identitas bagi setiap anggota organisasi
3. Budaya organisasi mendorong terciptanya komitmen anggota terhadap kepentingan dan tujuan organisasi secara bersama, bukan hanya kepentingan pribadi
4. Budaya organisasi juga berperan dalam menjaga stabilitas dan keharmonisan sistem sosial di dalam lingkungan organisasi agar kegiatan organisasi berjalan dengan baik.

Budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial yang membantu menciptakan persatuan dalam organisasi melalui penerapan nilai dan norma yang menjadi pedoman perilaku karyawan. Selain itu, budaya organisasi juga berfungsi

sebagai acuan dalam membentuk cara berpikir, bersikap, dan bertindak para anggota organisasi sehingga perilaku kerja dapat berjalan sesuai dengan tujuan dan aturan yang berlaku (Ikhsan, 2021).

2.1.4.3 Jenis Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam kehidupan organisasi karena dapat menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas dan berinteraksi satu sama lain. Budaya yang diterapkan dalam organisasi dapat memengaruhi cara anggota organisasi berpikir, bersikap, dan bertindak dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu, setiap organisasi memiliki karakteristik budaya yang berbeda sesuai dengan nilai, norma, serta kebiasaan yang berkembang di dalam organisasi tersebut. Menurut Manfred F. R. Kets de Vries dan Danny Miller dalam (Vera Maria et al., 2025) menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat dibedakan menjadi 5 jenis berdasarkan karakteristik perilaku dan pola pengelolaan organisasi. Kelima jenis budaya organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Budaya Karismatik (*Charismatic Culture*)

Budaya ini ditandai dengan kepemimpinan yang visioner, inovatif, dan berani mengambil risiko. Organisasi dengan budaya karismatik biasanya memiliki semangat tinggi untuk berkembang dan terbuka terhadap perubahan.

2. Budaya Paranoid (*Paranoid Culture*)

Budaya paranoid muncul dalam organisasi yang cenderung penuh kewaspadaan dan kurang percaya terhadap lingkungan sekitar. Pengambilan keputusan biasanya dilakukan secara hati-hati karena organisasi lebih fokus pada pengawasan dan

ancaman yang mungkin terjadi.

3. Budaya Menghindar (*Avoidant Culture*)

Budaya ini menggambarkan organisasi yang cenderung menghindari risiko dan tanggung jawab. Pengambilan keputusan sering dilakukan secara lambat karena adanya rasa takut terhadap kesalahan atau kegagalan

4. Budaya Politisasi (*Politicized Culture*)

Pada budaya ini, hubungan kekuasaan dan kepentingan individu lebih dominan dalam organisasi. Persaingan antar anggota cukup tinggi sehingga keputusan sering dipengaruhi oleh kepentingan pribadi maupun kelompok tertentu.

5. Budaya Birokratis (*Bureaucratic Culture*)

Budaya birokratis menekankan aturan, prosedur, dan struktur organisasi yang jelas. Aktivitas kerja dilakukan berdasarkan standar dan ketentuan yang telah ditetapkan agar organisasi berjalan secara teratur dan stabil.

2.1.4.4 Faktor-faktor Pembentuk Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak terbentuk dengan sendirinya, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkembang dalam lingkungan organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat membentuk nilai, norma, sikap, serta pola perilaku yang diterapkan oleh anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor yang dapat memengaruhi terbentuknya budaya organisasi agar dapat diketahui bagaimana budaya tersebut berkembang dan diterapkan dalam organisasi. Menurut Jones, G. R. dalam (Gutterman, 2025) budaya organisasi terbentuk melalui beberapa faktor utama yang berkembang dari proses interaksi di dalam organisasi, antara lain sebagai berikut:

1. Faktor Karakter Perorangan (*Characteristic of Organizational Members*)

Budaya organisasi dipengaruhi oleh karakter, nilai, kemampuan, dan latar belakang individu yang berada di dalam organisasi, terutama pendiri dan pemimpin organisasi. Kepribadian anggota organisasi akan membentuk pola perilaku dan cara kerja di lingkungan organisasi.

2. Faktor Etika Perusahaan (*Organizational Ethics*)

Nilai moral dan standar etika diterapkan organisasi menjadi dasar dalam membentuk budaya kerja. Etika organisasi membantu menentukan perilaku yang dianggap benar, baik, dan sesuai dalam menjalankan aktivitas organisasi.

3. Faktor Struktur Organisasi (*Organizational Structure*)

Pola pembagian tugas, wewenang, komunikasi, dan koordinasi dalam organisasi turut memengaruhi terbentuknya budaya organisasi. Struktur yang diterapkan akan membentuk cara anggota organisasi bekerja dan berinteraksi.

4. Faktor Pembagian Hak (*Property of Rights*)

Budaya organisasi juga dipengaruhi oleh sistem hak, kekuasaan, penghargaan, dan pembagian tanggung jawab di dalam organisasi. Cara organisasi memberikan penghargaan dan kewenangan dapat memengaruhi perilaku serta motivasi anggota organisasi.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada sebuah perusahaan atau organisasi dapat berdampak baik pada kinerja karyawan apabila setiap anggota memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugasnya serta mendapatkan dorongan motivasi dari seorang pemimpin anggotanya. Sebaliknya, budaya organisasi dapat berdampak

negatif terhadap kinerja karyawan jika anggota mengabaikan tanggung jawabnya serta tidak ada apresiasi dari pemimpin (Tamimi et al., 2022). Menurut Robbins dalam (Solekhan, 2020) budaya organisasi memiliki beberapa indikator antara lain sebagai berikut:

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko (*Innovation and Risk Taking*)

Organisasi memberikan dorongan kepada karyawan untuk menciptakan ide baru, berinovasi, serta berani mengambil keputusan dan menghadapi risiko dalam pekerjaan.

2. Perhatian Terhadap Detil (*Attention to Detail*)

Karyawan diharapkan mampu bekerja secara teliti, cermat, serta memperhatikan setiap rincian dalam pelaksanaan tugas.

3. Berorientasi Pada Hasil (*Outcome Orientation*)

Manajemen lebih menekankan pencapaian hasil atau target kerja dibandingkan hanya berfokus pada proses dan metode yang digunakan

4. Berorientasi Pada Manusia (*People Orientation*)

Setiap keputusan organisasi mempertimbangkan dampaknya terhadap anggota organisasi atau karyawan yang terlibat di dalamnya

5. Berorientasi Tim (*Team Orientation*)

Aktivitas kerja lebih diarahkan pada kerja sama kelompok atau tim dibandingkan pekerjaan yang dilakukan secara individual

6. Agresivitas (*Aggressiveness*)

Organisasi mendorong anggotanya untuk memiliki semangat bersaing, bekerja aktif, dan menunjukkan performa terbaik dalam mencapai tujuan organisasi

7. Stabilitas (*Stability*)

Organisasi lebih menekankan pada keberlangsungan, konsistensi, dan kestabilan kondisi organisasi dibandingkan perubahan yang terlalu cepat.

2.1.5. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala kondisi yang berada di sekitar karyawan ketika menjalankan pekerjaannya, baik bersifat fisik maupun non fisik yang dapat memengaruhi kenyamanan, semangat kerja, serta produktivitas karyawan dalam organisasi. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan suasana kerja yang aman, nyaman, dan mendukung karyawan untuk bekerja lebih efektif dan optimal dalam hal ini yaitu dapat mencapai hasil kerja yang sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya, kinerja karyawan akan menurun jika lingkungan kerja tidak memadai.

2.1.5.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja dapat memengaruhi perasaan dan kenyamanan karyawan selama bekerja. Ketika seseorang merasa nyaman dengan suasana tempat kerjanya, maka ia cenderung lebih betah dalam menjalankan aktivitas pekerjaan, mampu memanfaatkan waktu kerja dengan lebih baik, serta memiliki peluang lebih besar untuk mencapai kinerja yang optimal. Adapun beberapa definisi lingkungan kerja menurut para ahli antara lain sebagai berikut:

Menurut Sari et al. (2021) lingkungan kerja mencakup kondisi fisik maupun psikologis yang berada di sekitar karyawan dan dapat memberikan pengaruh langsung dalam pelaksanaan pekerjaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Amstrong dalam (Deni et al., 2023) menyatakan bahwa “*The work*

environment consists of the system of work, the design jobs, working conditions, and the ways in which people are treated at work by their managers and co-workers.” Artinya lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi sistem yang mendukung pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi, mulai dari delegasi tugas, kondisi tempat kerja, hingga hubungan antar sesama karyawan dan atasan. Seluruh aspek tersebut dapat memengaruhi kenyamanan, interaksi, dan efektivitas karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Menurut Joni & Hikmah (2022) adalah aspek penting bagi karyawan dalam menjalankan aktivitasnya.

Lingkungan kerja merupakan salah satu aspek penting yang perlu mendapat perhatian organisasi karena kondisi lingkungan yang mendukung dapat meningkatkan kenyamanan, semangat, dan efektivitas kerja karyawan sehingga tujuan organisasi lebih mudah dicapai (Himma, 2020; Candana et al., 2020)

Dari beberapa definisi diatas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa lingkungan kerja adalah suatu aspek penting yang menyangkut berbagai hal penunjang karyawan baik secara fisik maupun non fisik agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor krusial yang memengaruhi performa dan produktivitas karyawan di dalam suatu organisasi. Kondisi di sekitar tempat kerja yang kondusif dapat memberikan rasa aman dan kenyamanan, sehingga karyawan mampu menyelesaikan tanggung jawab mereka secara optimal. Oleh karena itu, penting bagi pihak manajemen untuk memahami dimensi serta

indikator lingkungan kerja guna menciptakan atmosfer kerja yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Secara garis besar jenis lingkungan kerja menurut Sedarmayanti dalam (Yuningsih et al., 2021) terbagi menjadi 2, yaitu: lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam menciptakan kondisi kerja yang nyaman bagi karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang baik dapat mendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaan secara optimal, karena lingkungan yang nyaman dapat meningkatkan konsentrasi, semangat, serta gairah kerja. Menurut Sedarmayanti dalam (Yuningsih et al., 2021) lingkungan kerja fisik mencakup berbagai fasilitas dan keadaan di sekitar pekerja yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Sementara itu, Nitisemito dalam Giani Rezkika Amelia (2023) menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai. Lebih lanjut Sedarmayanti menjelaskan ada beberapa faktor-faktor lingkungan kerja fisik yang dapat memengaruhi kinerja kerja karyawan, antara lain sebagai berikut:

a. Pewarnaan

Pemilihan warna ruang kerja dapat memengaruhi suasana hati, kenyamanan, dan semangat kerja karyawan.

b. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan rasa nyaman dan mendukung kesehatan serta konsentrasi pegawai.

c. Sirkulasi udara

Sirkulasi udara yang baik mampu membantu menjaga kesegaran dan kenyamanan karyawan selama bekerja.

d. Penerangan

Pencahayaan yang memadai dapat mengurangi kelelahan mata dan membantu meningkatkan ketelitian kerja.

e. Keamanan

Kondisi kerja yang aman membuat karyawan merasa tenang dan lebih fokus dalam menjalankan pekerjaannya.

f. Kebisingan

Tingkat suara yang terlalu tinggi dapat mengganggu konsentrasi dan menurunkan produktivitas kerja.

2. Lingkungan kerja non fisik

Selain kondisi lingkungan kerja secara fisik, aspek lain yang tidak kalah penting dalam mendukung kenyamanan dan kinerja karyawan adalah lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja non fisik berkaitan dengan kondisi sosial dan psikologis yang terbentuk di tempat kerja, baik melalui hubungan antarpegawai maupun hubungan antara pegawai dengan atasan. Menurut Sedarmayanti dalam (Yuningsih et al., 2021) lingkungan kerja non fisik berkaitan dengan hubungan kerja yang terjalin antara atasan – bawahan serta serkan kerja di dalam organisasi. Lingkungan kerja non fisik berkaitan erat dengan hubungan sosial, komunikasi serta interaksi antar individu didalam organisasi yang dapat memengaruhi kenyamanan dan kinerja karyawan. Menurut Afandi dalam (Putranto Dwi Hanifan, 2023) terdapat beberapa

faktor lingkungan kerja non fisik yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti beban kerja yang berlebihan, sistem pengawasan yang kurang efektif, rasa frustrasi dalam bekerja, perubahan dalam organisasi, serta perselisihan antar individu maupun kelompok. Menurut Yuliani & Suprayoga (2022) hubungan kerja yang baik antara karyawan dengan rekan kerja maupun atasan dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis. Kemampuan berkomunikasi, bekerja sama dalam tim, serta menjaga sikap yang baik di lingkungan kerja dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Selain itu, hubungan yang positif antar pegawai juga membantu meminimalkan terjadinya konflik di dalam perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa indikator kerja non fisik terbagi menjadi dua yaitu antara lain sebagai berikut:

a. Hubungan antar karyawan

Hubungan yang baik antar pegawai dapat menciptakan kerjasama, komunikasi, dan suasana kerja yang harmonis sehingga mendukung kenyamanan dalam bekerja.

b. Hubungan dengan atasan

Hubungan yang positif antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan motivasi, rasa percaya, serta mempermudah koordinasi kerja di dalam organisasi.

2.1.5.3 Manfaat Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik tidak hanya memberikan kenyamanan bagi karyawan, tetapi juga dapat memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung dapat membantu karyawan

menjalankan pekerjaannya dengan lebih optimal serta menciptakan suasana kerja yang kondusif. Dengan demikian, perhatian terhadap lingkungan kerja dapat menjadi salah satu upaya perusahaan dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Menurut Putra et al. dalam Muhammad Iqbal (2022) ada beberapa manfaat lingkungan kerja, antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas karyawan
2. Meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja
3. Mengurangi biaya kesehatan atau asuransi perusahaan
4. Dapat meningkatkan citra Perusahaan
5. Karyawan memiliki *sense of belonging* yang tinggi terhadap perusahaan

2.1.5.4 Tujuan Lingkungan Kerja

Tujuan lingkungan kerja adalah untuk memberikan rasa aman dan nyaman sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Menurut (Marisyah, 2022a) tujuan dari lingkungan kerja yaitu untuk membuat karyawan melakukan kegiatan-kegiatan kerjanya dengan baik sehingga dapat bekerja secara optimal demi kelancaran operasional suatu instansi/organisasi.

2.1.6. Kinerja Karyawan

Karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan dalam menjalankan kegiatan organisasi, sedangkan kinerja karyawan merupakan capaian hasil suatu aktivitas pegawai dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan atau dibebankan kepadanya. Tujuan organisasi diharapkan dapat tercapai jika karyawan memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja karyawan berkaitan dengan sisi kualitas maupun kuantitas karyawan yang dapat

dievaluasi dalam suatu periode tertentu. Menurut Nyoto dan Sulaksono dalam (Sarumaha, 2022) tingginya kinerja karyawan dalam organisasi dapat terlihat dari kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan, disertai tingkat kehadiran yang baik dalam menjalankan tugas. Apabila kinerja pegawai berjalan secara optimal, maka hal tersebut akan membantu organisasi mencapai tujuan secara lebih efektif dan efisien.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, kinerja tidak hanya didefinisikan sebagai ukuran keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, tetapi juga menjadi bahan pertimbangan organisasi dalam mengambil keputusan strategis, seperti pengembangan karier, evaluasi potensi pegawai, serta penyusunan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, kinerja karyawan sangat memengaruhi tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Berikut ini adalah definisi kinerja karyawan menurut para ahli:

Menurut Mangkunegara dalam (Putra & Dewi, 2020) kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja yang secara kualitas dicapai oleh karyawan sebagai bentuk tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Prawirosentono dalam Sinambela dalam (Ondi et al., 2023) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang diperoleh individu maupun kelompok dalam organisasi sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dengan tetap mematuhi aturan hukum, moral, dan etika. Pendapat tersebut sejalan dengan pandangan Afandi dalam

(Harlena et al., 2023) yang menyatakan bahwa kinerja menunjukkan hasil kerja seseorang berdasarkan standar atau ukuran yang berkaitan dengan pekerjaan yang dijalankannya.

Menurut Amstrong dan Angela Baron dalam (Maidiyanto et al., 2021) menyatakan bahwa *“Performance has a broader meaning, not only stating as a result of work, but also how the work process takes place, performance is about what is done and how to do it, performance is the result of work that has a strong relationship with consumers and contributes economically”*. Artinya kinerja tidak hanya didefinisikan sebagai hasil akhir dari suatu pekerjaan, namun juga mencakup proses kerja yang dilakukan. Kinerja berkaitan dengan tindakan, cara kerja, serta kontribusi yang diberikan seseorang dalam meningkatkan nilai organisasi dan konsumen, termasuk dari segi profitabilitas.

Menurut Edison dalam (Niken Annisa Zulkarnaen et al., 2024) kinerja karyawan merupakan hasil dari suatu proses yang dicapai dalam suatu periode tertentu berdasarkan tanggung jawab yang sudah dibebankan sebelumnya.

Menurut Bernadin & Russel dalam (Safnal Rasyad Kabu, 2020) mengemukakan bahwa *“performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during time period”*. Artinya kinerja merupakan catatan hasil pekerjaan yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan fungsi, tugas, atau aktivitas pekerjaan selama kurun waktu tertentu.

Menurut Gunawan (2024) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu maupun organisasi melalui suatu proses kerja dan manajemen. Hasil pekerjaan tersebut dapat dilihat secara nyata, diukur serta dibandingkan dengan

standar kerja atau pencapaian sebelumnya untuk mengetahui tingkat keberhasilan kerja yang telah dicapai.

Menurut Kuruppu & Kavirathne (2021) menyatakan bahwa “*Performance means the accomplishment of a given task measured against present know standards of accuracy, competency, cost and speed*”. Artinya kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diukur berdasarkan standar yang telah ditentukan, seperti ketepatan, kemampuan, biaya, dan kecepatan dalam bekerja.

Dari beberapa definisi diatas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa kinerja karyawan merupakan suatu pencapaian yang diraih individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selama periode tertentu sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir pekerjaan tetapi mencakup seluruh proses kerja, baik dari segi kualitas, ketepatan, kemampuan, efektivitas, serta kontribusi karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi secara optimal. Selain itu, kinerja juga dapat diukur dan dievaluasi berdasarkan tingkat pencapaian kerja, tanggung jawab, serta kesesuaiannya dengan aturan, etika, dan target organisasi.

2.1.6.2 Jenis-jenis Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena dapat digunakan untuk mengetahui sejauh mana karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Setiap organisasi dapat menerapkan metode penilaian yang berbeda sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik pekerjaannya. Oleh karena itu, terdapat beberapa jenis penilaian

kinerja yang dapat digunakan sebagai dasar dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Menurut Rivai dan Sagala dalam Alvid Reyhan Denanier (2023) terdapat beberapa jenis penilaian terhadap kinerja karyawan antara lain sebagai berikut:

1. Penilaian oleh atasan langsung

Penilaian oleh atasan terhadap bawahan dianggap lebih cepat dan praktis. Namun, metode ini berpotensi menimbulkan subjektivitas akibat adanya penilaian pribadi dari atasan.

2. Penilaian oleh kelompok lini

Evaluasi dilakukan oleh atasan bersama pimpinan di tingkat yang lebih tinggi untuk membahas kinerja bawahan. Cara ini dinilai lebih objektif dibandingkan penilaian individual, meskipun pihak yang memiliki pengaruh lebih besar dapat mendominasi penilaian.

3. Penilaian oleh kelompok staf

Atasan meminta bantuan satu atau beberapa staf untuk memberikan pertimbangan terkait penilaian kinerja karyawan. Walaupun melibatkan pihak lain, keputusan akhir tetap berada di tangan atasan langsung sehingga hasil penilaian dianggap lebih seimbang.

4. Penilaian melalui keputusan komite

Penilaian dilakukan secara bersama oleh sebuah komite atau tim penilai. Keputusan akhir diambil berdasarkan hasil mayoritas anggota komite sehingga penilaian menjadi lebih menyeluruh, walaupun dapat mengurangi kewenangan manajer yang bertanggung jawab langsung.

5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan

Metode ini melibatkan pihak independen, seperti perwakilan dari departemen SDM atau bagian pengembangan organisasi, untuk melakukan penilaian secara langsung di lapangan. Cara ini bertujuan menghasilkan evaluasi yang lebih objektif dan konsisten antar bagian organisasi.

6. Penilaian oleh bawahan dan rekan kerja

Penilaian dilakukan oleh sesama rekan kerja maupun bawahan terhadap individu tertentu. Metode ini dapat memberikan gambaran mengenai hubungan kerja dan perilaku karyawan, namun hasilnya cenderung subjektif sehingga biasanya digunakan sebagai pelengkap metode penilaian lainnya.

2.1.6.3 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Pemilihan metode yang tepat penting dilakukan agar hasil penilaian dapat menggambarkan kinerja karyawan secara objektif dan dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam melakukan evaluasi. Oleh karena itu, terdapat beberapa metode penilaian kinerja yang dapat digunakan dalam menilai kinerja karyawan. Menurut Rivai dan Sagala dalam (Mochammad Marwa Chaerunnizar, 2022) metode penilaian kinerja karyawan dibagi menjadi dua kelompok utama, yaitu metode yang berorientasi pada masa lalu dan metode yang berorientasi pada masa depan.

1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Beberapa metode yang digunakan untuk menilai hasil kerja karyawan berdasarkan pencapaian, perilaku, dan performa kerja yang telah dilakukan sebelumnya. Adapun beberapa teknik-teknik penilaian yang digunakan adalah

sebagai berikut:

a. Skala Peringkat (*Rating Scale*)

Metode ini dilakukan dengan memberikan nilai atau skor pada aspek-aspek tertentu, seperti disiplin, kualitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan kehadiran untuk memudahkan organisasi membandingkan kinerja antar pegawai.

b. Daftar Periksa (*Checklist*)

Penilaian dilakukan menggunakan daftar pertanyaan atau pernyataan mengenai perilaku dan hasil kerja karyawan. Penilaian hanya perlu memberikan tanda pada poin yang sesuai dengan kondisi karyawan.

c. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Method*)

Metode ini menilai karyawan berdasarkan perilaku penting yang pernah dilakukan, baik yang berdampak positif atau negatif terhadap pekerjaan. Fokus penilaian terletak pada kejadian tertentu yang memengaruhi keberhasilan kerja.

d. Metode Perbandingan Karyawan (*Employee Comparison Method*) Metode ini dilakukan dengan membandingkan kinerja antar pegawai dalam organisasi untuk mengetahui siapa yang memiliki performa terbaik maupun terendah berdasarkan standar tertentu.

e. Metode Esai (*Essay Method*)

Penilai memberikan penilaian dalam bentuk uraian atau narasi mengenai kelebihan, kelemahan, kemampuan, serta pencapaian kerja karyawan selama periode tertentu.

f. Metode Tinjauan Lapangan (*Field Review Method*)

Penilaian dilakukan oleh pihak lain, biasanya para ahli atau staf SDM turun langsung untuk mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan data dan observasi di lapangan.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Beberapa metode yang digunakan untuk menilai potensi, kemampuan pengembangan, dan kesiapan karyawan dalam menghadapi tugas serta tanggung jawab di masa mendatang. Adapun beberapa teknik-teknik penilaian yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*)

Evaluasi dilakukan oleh karyawan itu sendiri terhadap kemampuan, pencapaian, serta kekurangan dirinya sendiri. Metode ini bertujuan meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab individu terhadap pekerjaannya.

b. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management by Objective*)

Penilaian dilakukan berdasarkan pencapaian target atau tujuan kinerja yang telah disepakati bersama antara atasan dan bawahan. Fokus utama metode ini adalah hasil kerja dan tingkat keberhasilan mencapai sasaran organisasi.

c. Penilaian Secara Psikologis (*Psychological Appraisal*)

Metode ini menilai aspek psikologis karyawan, seperti kecerdasan, motivasi, kemampuan berpikir, kepribadian, serta potensi pengembangan karir di masa depan.

d. Pusat Penilaian (*Assessment Center*)

Penilaian dilakukan melalui berbagai simulasi, wawancara, diskusi kelompok, dan tes tertentu untuk mengetahui kompetensi, kemampuan kepemimpinan, serta kesiapan karyawan dalam menduduki posisi tertentu.

Berdasarkan teori tersebut, metode penilaian kinerja tidak hanya digunakan untuk mengetahui hasil kerja karyawan pada masa lalu, tetapi juga untuk mengidentifikasi potensi dan pengembangan pegawai di masa yang akan datang.

2.1.6.4 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan umumnya dinilai berdasarkan hasil pekerjaan yang dicapai dalam periode tertentu. Hasil penilaian kinerja memberikan gambaran kepada karyawan mengenai tingkat pencapaian kerja terhadap standar dan target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Menurut Azwari, & Lia (2021) tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Membantu organisasi dalam menjalankan kegiatan secara lebih efektif dan efisien.
2. Menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait karyawan, seperti promosi, mutasi, maupun pemberhentian kerja.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta mengevaluasi efektivitas program pelatihan yang telah diberikan.
4. Memberikan informasi kepada karyawan mengenai penilaian atasan terhadap hasil kerja yang telah dicapai.
5. Menjadi dasar dalam pemberian penghargaan serta penyusunan program perbaikan kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Sedarmayanti dalam (Kosali, 2023) tujuan penilaian

kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kemampuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Menjadi bahan pertimbangan dalam perencanaan sumber daya manusia guna memperbaiki kondisi kerja serta meningkatkan kualitas dan hasil kerja karyawan.
3. Digunakan sebagai dasar pengembangan karir karyawan, seperti promosi jabatan, kenaikan pangkat dan pemanfaatan potensi pegawai secara optimal.
4. Membantu menciptakan hubungan kerja yang baik dan seimbang antara atasan dengan bawahan melalui proses evaluasi kerja yang objektif.
5. Memberikan gambaran mengenai kondisi organisasi, khususnya terkait tingkat kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
6. Membantu karyawan mengenali kelebihan dan kekurangan diri sehingga dapat meningkatkan kemampuan kerja, sementara atasan dapat lebih memahami karakter serta kebutuhan bawahannya untuk meningkatkan motivasi kerja.
7. Hasil penilaian kinerja dapat dimanfaatkan sebagai bahan penelitian dan pengembangan dalam bidang kepegawaian maupun pengelolaan sumber daya manusia.

2.1.6.5 Manfaat Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja tidak hanya dilakukan untuk mengetahui hasil kerja karyawan, tetapi juga memiliki manfaat bagi organisasi dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia. Hasil penilaian dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan untuk mengetahui aspek yang perlu dipertahankan

maupun diperbaiki. Dengan demikian, penilaian kinerja dapat memberikan manfaat dalam mendukung pengelolaan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi. Manfaat penilaian kinerja menurut Sjafriz Mangkuprawira dalam (Intan Permata Sirait, 2020) antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja karyawan

Hasil penilaian kinerja dapat dijadikan umpan balik bagi karyawan maupun manajemen untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas kerja.

2. Dasar penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu organisasi dalam menentukan pemberian upah, bonus, maupun bentuk penghargaan lainnya secara lebih objektif.

3. Mendukung keputusan penempatan kerja

Hasil evaluasi kerja dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam promosi, mutasi, transfer, maupun penurunan jabatan karyawan.

4. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Kinerja yang belum optimal menunjukkan perlunya pelatihan atau pertimbangan kemampuan agar karyawan dapat meningkatkan kompetensinya.

5. Membantu perencanaan karir

Penilaian kinerja memberikan informasi yang dapat digunakan dalam pengembangan dan perencanaan jenjang karir karyawan.

6. Mengevaluasi proses penempatan SDM

Tingkat keberhasilan atau kegagalan kinerja dapat menunjukkan apakah proses penempatan tenaga kerja sudah sesuai atau masih memiliki kelemahan.

7. Mengetahui ketepatan informasi SDM

Kinerja yang rendah dapat menjadi indikasi adanya kesalahan dalam analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau sistem pengelolaan karyawan lainnya.

8. Mendeteksi kesalahan desain pekerjaan

Penilaian kinerja dapat membantu organisasi menemukan ketidaksesuaian dalam rancangan pekerjaan yang memengaruhi hasil kerja pegawai.

9. Mendukung kesetaraan kesempatan kerja

Penilaian yang dilakukan secara objektif membantu perusahaan mengambil keputusan secara adil tanpa diskriminasi.

10. Mengidentifikasi faktor eksternal yang memengaruhi kinerja

Faktor pribadi maupun lingkungan, seperti masalah kesehatan, keluarga, dan kondisi ekonomi dapat diketahui melalui proses evaluasi kinerja sehingga perusahaan dapat memberikan bantuan yang diperlukan.

11. Memberikan umpan balik bagi departemen SDM

Hasil kinerja karyawan secara keseluruhan dapat menjadi bahan evaluasi bagi departemen sumber daya manusia dalam menjalankan fungsinya.

2.1.6.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam maupun luar diri karyawan. Faktor-faktor tersebut dapat menentukan kemampuan dan dorongan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta mencapai target yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja penting bagi perusahaan sebagai dasar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Fora & Saluy (2025) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain sebagai berikut:

1. Kompetensi

Tingkat kemampuan, pengetahuan, serta keterampilan yang dimiliki karyawan akan memengaruhi keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Motivasi

Dorongan dari dalam maupun luar diri karyawan dapat meningkatkan semangat dan kesungguhan dalam bekerja.

3. Lingkungan

Kondisi lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif dapat membantu meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja karyawan.

4. Gaya kepemimpinan

Cara pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, dan memberi dukungan kepada bawahan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja pegawai.

5. Disiplin kerja

Tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan, waktu kerja, dan tanggung jawab pekerjaan turut menentukan kualitas kinerja yang dihasilkan.

6. Kompensasi

Pemberian gaji, insentif, maupun penghargaan yang sesuai dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan.

7. Budaya organisasi

Nilai, norma, dan kebiasaan yang diterapkan dalam organisasi dapat membentuk perilaku kerja serta memengaruhi kinerja karyawan.

8. Etos Kerja

Etos kerja merupakan sikap dan nilai positif yang tercermin dalam perilaku

kerja seseorang, seperti disiplin, tanggung jawab, komitmen, dan kesungguhan dalam menyelesaikan tugas sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.6.7 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan, diperlukan beberapa aspek yang dapat digunakan sebagai dasar dalam melakukan pengukuran. Dimensi tersebut dapat menggambarkan hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Bernardin dan Russel dalam Lekawael & Patty (2025) ada beberapa dimensi utama yang dinilai dalam kinerja karyawan antara lain sebagai berikut:

1. *Quality* (Kualitas Kerja)

Kualitas kerja merupakan tingkat mutu hasil pekerjaan yang dihasilkan karyawan berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kualitas kerja menunjukkan sejauh mana hasil pekerjaan mampu memenuhi harapan dan tujuan perusahaan.

2. *Quantity* (Kuantitas Kerja)

Kuantitas kerja berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu sesuai target yang telah ditentukan organisasi.

3. *Timeliness* (Ketepatan Waktu)

Ketepatan waktu menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu yang telah ditentukan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan tidak menghambat aktivitas organisasi.

4. *Cost Effectiveness* (Efektivitas Biaya)

Efektivitas biaya merupakan kemampuan karyawan dalam memanfaatkan sumber daya organisasi secara efisien untuk meminimalkan pemborosan serta mengoptimalkan penggunaan biaya operasional perusahaan.

5. *Need for Supervision* (Kebutuhan Pengawasan)

Kebutuhan pengawasan menunjukkan tingkat kemandirian karyawan dalam melaksanakan pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan yang intensif dari atasan.

Berdasarkan dimensi tersebut, kinerja karyawan dapat diukur melalui kualitas hasil kerja, jumlah pekerjaan yang diselesaikan, ketepatan waktu, efisiensi penggunaan sumber daya, serta kemampuan bekerja secara mandiri sesuai standar organisasi.

2.1.7. Penelitian Terdahulu

Penilaian terdahulu digunakan sebagai acuan dasar dalam penyusunan penelitian agar pembahasan yang dilakukan lebih terarah sesuai dengan bidang kajian yang diteliti. Keberadaan penelitian terdahulu memiliki peranan penting karena memberikan informasi mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan, sehingga membantu peneliti dalam menyusun serta mengembangkan penelitian yang sedang dilakukan. Selain itu, penelitian terdahulu juga berfungsi sebagai bahan perbandingan untuk mengetahui persamaan maupun perbedaan dengan penelitian yang dilakukan saat ini. Dengan adanya kajian penelitian terdahulu, penelitian yang dilakukan memiliki dasar ilmiah yang lebih kuat. Berikut ini adalah tabel 2.1 mengenai beberapa penelitian terdahulu yang diperoleh dari berbagai

jurnal dan sumber penelitian lainnya melalui media internet sebagai bahan perbandingan dalam penelitian ini.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Mikio Alif Hardi & Ariyanto, 2025. <i>The Effect Of Transformational Leadership Style, Work Environment, And Work Culture On The Performance Of Head Office Employees At Pt. Bank Bca Syariah East Jakarta</i> DOI: https://doi.org/10.31538/ijse.v8i3.8189	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan transformasional , lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, lingkungan kerja berpengaruh signifikan, terutama pada aspek pencahayaan	1. Gaya Kepemimpinan 2. Lingkungan Kerja 3. Budaya Organisasi 4. Kinerja Karyawan	Locus penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		dan fasilitas yang tersedia, yang mampu mendukung produktivitas karyawan. Budaya organisasi juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena membentuk nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku bersama yang menjadi pedoman dalam bertindak di dalam organisasi.		

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	Khoiruddin et al., 2025. <i>Employee Performance in the Dynamics of Transformational Leadership and Organizational Culture Through the Role of the Work Environment at Bank Muamalat Regional East Java</i> DOI: https://doi.org/10.24256/kharaj.v7i3.7643	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja. Namun, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, lingkungan kerja mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, tetapi tidak mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Temuan ini	1. Gaya Kepemimpinan 2. Budaya Organisasi 3. Lingkungan Kerja 4. Kinerja Karyawan	Locus penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		menegaskan bahwa dalam konteks perbankan syariah, khususnya di Bank Muamalat, kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dibandingkan oleh lingkungan kerja semata.		
3	Fatahuddin & Tanuwijaya, 2022. Pengaruh <i>Leadership Style</i> Dan <i>Organizational Culture</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> Melalui <i>Job Satisfaction</i> Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. Bank Mandiri Unit SME & <i>Micro Risk Group</i> DOI:	Hasil yang diperoleh bahwa <i>leadership style</i> memiliki dampak terhadap <i>job satisfaction</i>, <i>organization culture</i> memiliki dampak terhadap <i>job satisfaction</i>, <i>leadership style</i> berdampak terhadap <i>employee performance</i>, <i>organization culture</i> tidak	1. Gaya Kepemimpinan 2. Budaya Organisasi 3. Kinerja Karyawan	1. <i>Job satisfaction</i> 2. Locus penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	https://doi.org/10.31955/mea.v6i2.1988	memiliki dampak terhadap <i>employee performance</i> , <i>job satisfaction</i> memiliki dampak terhadap <i>employee performance</i> , <i>job satisfaction</i> mampu memediasi <i>leadership style</i> yang berdampak positif terhadap <i>employee performance</i> , <i>job satisfaction</i> memediasi <i>organization culture</i> yang berdampak positif terhadap <i>employee performance</i> .		
4	Muhammad Khairul Ibaad & Pohan, 2024. <i>The Influence Of Leadership Style And Organizational Culture On</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Iklim kerja tidak	1. Gaya Kepemimpinan 2. Budaya Organisasi 3. Kinerja Karyawan	1. Iklim Kerja 2. Locus penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Employee Performance In The Moderation Of The Work Climate In The Office Bank Indonesia Provincial Representative North Sumatra</i> DOI: https://doi.org/10.61306/ijmea.v2i2.320	mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, iklim kerja juga tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.		
5	Idris et al., 2025. <i>The Influence of Organizational Culture, Work Discipline, and Work Environment on Employee Performance: A</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan	1. Budaya Organisasi 2. Lingkungan Kerja 3. Kinerja Karyawan	1. Disiplin Kerja 2. Locus penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Study at PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, Palembang A. Rivai Branch</i> DOI: https://doi.org/10.64252/8dssqb15	terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.		
6	(Fitri et al., 2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang) DOI: https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i2.3767	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.	1. Gaya Kepemimpinan 2. Kinerja Karyawan	1. Locus Penelitian 2. Motivasi Kerja
7	Hati & Lutfi, 2026 <i>The Effect Of Organizational Culture And Work Environment On</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan	1. Budaya Organisasi 2. Lingkungan Kerja 3. Kinerja Karyawan	1. OCB (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>) 2. Locus penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Employee Performance With Moderation Of Organizational Citizenship Behavior At Bank Jatim Hr</i> Muhammad Surabaya Branch DOI: http://dx.doi.org/10.31602/atd.v10i1.22289	signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta mampu memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.		
8	Taufan A et al., 2026 <i>The Role of Job Satisfaction in Mediating the Effects of the Digital Work Environment, Organizational Culture, and Work Commitment on Banking Employee Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja digital, budaya organisasi, dan komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan	1. Budaya Organisasi 2. Kinerja Karyawan	1. Locus penelitian 2. Komitmen kerja 3. Kepuasan kerja 4. Lingkungan kerja digital

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	DOI: https://doi.org/10.60079/ahrmr.v4i1.791	terhadap kinerja karyawan. Selain itu, lingkungan kerja digital dan komitmen kerja memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan adanya mediasi parsial melalui kepuasan kerja. Sebaliknya, budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui kepuasan kerja, yang menunjukkan adanya mediasi penuh.		
9	Daud & Masman, 2025.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa	1. Budaya Organisasi	1. Locus penelitian 2. HR

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh <i>Work Design</i> Dan <i>Organizational Culture</i> Terhadap <i>HR Performance</i> Dengan Mediasi <i>Work Motivation</i> Di Bank DBS Indonesia DOI: https://doi.org/10.24912/jmk.v7i2.33976	<i>Organizational Culture</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>HR Performance</i> di Bank DBS Indonesia. Namun, <i>Organizational Culture</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Work Motivation</i>. Sebaliknya, <i>Work Design</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>HR Performance</i>, tetapi berpengaruh signifikan terhadap <i>Work Motivation</i>. Selain itu, <i>Work Motivation</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>HR Performance</i>, serta tidak mampu memediasi pengaruh		Performanc e 3. Work Motivation 4. Work Design

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<i>Organizational Culture</i> maupun <i>Work Design</i> terhadap <i>HR Performance</i> di Bank DBS Indonesia.		
10	Agustin & Prasada, 2025. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Customer Service Pada Bank Panin Cabang Utama Palmerah. DOI: https://doi.org/10.61722/jiem.v4i1.7950	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Panin Cabang Utama Palmerah. Selain itu, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Gaya Kepemimpinan 2. Lingkungan Kerja 3. Kinerja Karyawan	1. Locus Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
11	Dodi et al., 2025. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BPR Supradanamas Cabang Jakarta Barat DOI: https://doi.org/10.63921/jmaeka.v2i1.232	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kedua variabel independen tersebut mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di	1. Gaya Kepemimpinan 2. Kinerja Karyawan	1. Motivasi Kerja 2. Locus Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		luar model penelitian.		
12	Dian Novitasari, Arief Rachmansyah (2025) Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB Cabang Tamansari Bandung Vol.8, No.1 URI: https://jurnal.kdi.or.id/index.php/eb	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berkontribusi signifikan pada kinerja karyawan sedangkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Tamansari Bandung	Kinerja Karyawan	1. Motivasi 2. Kompensasi 3. Locus penelitian
13	Mike Della Ayu Rahmawati et al., 2025. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Bekasi DOI:	Berdasarkan hasil penelitian, menunjukan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja	1. Gaya Kepemimpinan 2. Kinerja Karyawan	1. Motivasi Kerja 2. Locus Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	https://doi.org/10.61132/jmpai.v3i4.1336	karyawan. Secara simultan, Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.		
14	Lakoni, 2025 Pengaruh <i>Self Efficacy</i> , Budaya Organisasi, dan <i>Soft Skill</i> terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BRI Kanca Bengkulu DOI: https://doi.org/10.29407/jse.v8i2.1203	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>self-efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, <i>soft skill</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, <i>self-efficacy</i> , budaya organisasi, dan <i>soft skill</i> berpengaruh signifikan	1. Budaya Organisasi 2. Kinerja Karyawan	1. <i>Self-Efficacy</i> 2. <i>Soft Skill</i> 3. Kinerja Karyawan

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Kanca Bengkulu.		
15	Nurlya et al., 2025 Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Suci DOI: https://doi.org/10.56916/jimab.v4i2.1481	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berada pada kategori “baik”, namun aspek kecermatan masih perlu ditingkatkan. Motivasi kerja secara umum dinilai “kurang baik”, terutama pada dimensi penghargaan dan aktualisasi diri. Kinerja karyawan berada pada kategori “baik”, tetapi dimensi kuantitas dan kedisiplinan waktu menunjukkan kelemahan. Secara simultan, budaya kerja dan motivasi berpengaruh signifikan	1. Kinerja Karyawan 2. Budaya Kerja	1. Motivasi Kerja 2. Locus Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		terhadap kinerja karyawan sebesar 43%. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan budaya kerja yang lebih konsisten serta sistem motivasi yang adil dan partisipatif sangat diperlukan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Penelitian ini merekomendasikan penguatan nilai organisasi dan penyempurnaan sistem insentif berbasis kinerja.		
16	Wa Ode Sitti Rahma Sari et al., 2026 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui	Hasil penelitian ini juga dapat membuktikan <i>work life balance</i> dan kepuasan kerja berperan sebagai	1. Budaya Organisasi 2. Kinerja Karyawan	1. <i>Work Life Balance</i> 2. Kepuasan Kerja 3. Locus Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Mediasi <i>Work Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja pada Karyawan Bank Sultra Cabang Raha DOI: https://doi.org/10.30640/inisiatif.v5i3.6739	<i>parsial mediation</i> pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya peningkatan <i>work life balance</i> dan kepuasan kerja secara signifikan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Kemudian budaya organisasi memiliki kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan budaya organisasi yang baik juga dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan		

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui peran mediasi <i>work life balance</i> dan kepuasan kerja		
17	Hanas et al., 2025 Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Kupang DOI: https://doi.org/10.70581/glory.v6i2.18311	Berdasarkan hasil analisis deskriptif capaian variabel budaya organisasi, kepemimpinan spiritual dan kinerja karyawan berada pada kriteria sangat tinggi. Hasil uji hipotesis membuktikan secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan variabel kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh signifikan	1. Budaya Organisasi 2. Kinerja Karyawan	1. Pemimpinan Spiritual 2. Locus Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, variabel budaya organisasi dan kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Kupang.		
18	Rizqy et al., 2026 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Etika Kerja Islami dan Kepuasan Kerja pada Bank Aceh Syariah DOI: https://doi.org/10.71153/wathan.v3i1.433	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap etika kerja islami; (3) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja;	1. Budaya Organisasi 2. Kinerja Karyawan	1. Etika Kerja Islami 2. Kepuasan Kerja 3. Locus Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		(4) etika kerja islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; (5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (6) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui etika kerja islami; (7) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada PT Bank Aceh Syariah Kantor Cabang Utama.		
19	Pradana et al., 2026 Pengaruh Gaya Kepemimpinan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan	1. Gaya Kepemimpinan 2. Kinerja Karyawan	1. Disiplin Kerja 2. Locus Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Indonesia Belopa DOI: https://doi.org/10.33503/ecoducation.v8i1.2078	berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan disiplin kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara kolektif, baik pendekatan kepemimpinan maupun disiplin kerja menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa kedua variabel independen ini merupakan penyebab mayoritas perbedaan yang diamati dalam kinerja karyawan.		
20	Saputra & Wati, 2025 Pengaruh Gaya Kepemimpinan,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja,	1. Gaya Kepemimpinan 2. Budaya Organisasi	1. Motivasi Kerja 2. Locus Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Kendari DOI: https://doi.org/10.55598/homanis.v3i3	dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, ketiga variabel independen tersebut juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Kendari.	3. Kinerja Karyawan	
21	Yanuarso, 2025 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Pluit Jakarta Utara DOI:	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, demikian pula disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang	1. Gaya Kepemimpinan 2. Kinerja Karyawan	1. Disiplin Kerja 2. Locus Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	https://doi.org/10.61722/jiem.v3i10.6818	Pluit Jakarta Utara. Secara simultan, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja pegawai dan mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja pegawai, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.		
22	Saputra & Andayani (2021) Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap OCB, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan	Lingkungan kerja	1. Motivasi kerja 2. Kepuasan kerja 3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Behavior (OCB) DOI: https://doi.org/10.32832/inovator.v10i2.5954	terhadap OCB, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Serta secara simultan variabel lingkungan kerja, motivesi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di PT. BPR Bank Bantul (Perseroda).		4. Locus Penelitian
23	Rafaza & Rosmita, 2025 Pengaruh Tekanan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Syariah Indonesia KP Jakarta DOI:	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	1. Lingkungan Kerja 2. Kinerja Karyawan	1. Tekanan Kerja 2. Locus Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	https://doi.org/10.63921/jmaeka.v2i3.384	karyawan. Secara simultan, tekanan kerja dan lingkungan kerja bersama- sama memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 85,2%. Temuan ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan secara efektif, perusahaan perlu mengelola tekanan kerja secara bijak dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan nyaman.		
24	Kindo & Saing, 2026 Pengaruh Lingkungan Kerja	Temuan menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan	1. Lingkungan Kerja 2. Kinerja Karyawan	1. Disiplin Kerja 2. Motivasi Kerja

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT. Bank Central Asia Cab. Harapan Indah DOI: https://doi.org/10.62379/jbem.v3i1	disiplin kerja sama-sama berpengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap motivasi kerja. Demikian pula, kedua variabel ini menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja sendiri juga ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.		3. Locus Penelitian
25	Fahmi & Hartini, 2026 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Cabang Brawijaya DOI:	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan	1. Gaya Kepemimpinan 2. Kinerja Karyawan	1. Motivasi Kerja 2. Locus Penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	https://doi.org/10.56211/factory.v4i3.1622	terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.		

Sumber : Hasil olah data peneliti 2026

Berdasarkan Tabel 2.1 ada beberapa penelitian terdahulu yang memiliki persamaan dengan penelitian sekarang yaitu variabel penelitian mencakup gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Namun, secara garis besar ada perbedaan yaitu pada objek penelitian serta periode pelaksanaan penelitian sehingga dikatakan bahwa penelitian ini berbeda dengan yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian kali ini pula akan menguji kembali beberapa hasil penelitian yang tidak sesuai dengan beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun berdasarkan permasalahan yang ditemukan pada kinerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Buah Batu Kota Bandung. Menurut (Sugiyono, 2022) kerangka pemikiran adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan beberapa faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Permasalahan tersebut kemudian dikaitkan dengan landasan teori yang

digunakan untuk menjelaskan faktor-faktor yang diduga memengaruhi kinerja karyawan, yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja. Dengan demikian, teori yang digunakan tidak hanya menjadi landasan dalam menjelaskan setiap variabel, tetapi juga menjadi dasar dalam menjelaskan keterkaitan antarvariabel yang diteliti.

Berdasarkan permasalahan tersebut, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja dipandang sebagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan memengaruhi karyawan. Budaya organisasi berkaitan dengan nilai, norma, dan kebiasaan yang membentuk perilaku karyawan dalam bekerja. Sementara itu, lingkungan kerja berkaitan dengan kondisi fisik maupun nonfisik yang dapat memberikan kenyamanan dan mendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Ketiga faktor tersebut secara teoritis dapat menjadi upaya untuk mengatasi permasalahan kinerja karyawan.

Selanjutnya, keterkaitan antarvariabel dalam penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan serta adanya pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, kerangka pemikiran penelitian ini diarahkan untuk menjawab rumusan masalah mengenai pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun secara simultan.

2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, motivasi, dukungan, serta membangun hubungan kerja yang baik dapat mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara lebih optimal. Menurut Dyah Mei Wulandari & Nugroho Mardi Wibowo (2024) gaya kepemimpinan merupakan berbagai perilaku atau cara yang digunakan untuk mempengaruhi perilaku anggotanya. Sedangkan menurut Sigalingging & Azmy (2023) gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi bawahan agar potensi dan kemampuan kerja yang dimiliki dapat berkembang secara optimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Pemimpin dalam organisasi memiliki peran penting dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dengan bawahan melalui kerja sama, pengarahan, serta pemberian motivasi kerja yang positif. Kepemimpinan yang efektif mampu mendorong semangat kerja karyawan sehingga tercipta usaha dan kinerja yang optimal, terutama apabila didukung oleh fasilitas organisasi yang memadai untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin akan memengaruhi sikap serta kondisi psikologis bawahan. Karyawan cenderung mengamati dan mencontoh perilaku pemimpinnya, sehingga apabila gaya kepemimpinan yang ditunjukkan sesuai dengan harapan bawahan, maka akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja. Sebaliknya, perilaku kepemimpinan yang tidak sesuai dengan harapan karyawan dapat menurunkan kualitas kinerja dalam organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Cahyani et al. (2021), serta Kirana et al. (2024) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan dalam organisasi. Hasil serupa juga ditemukan oleh Erri et al. (2021) bahwa gaya kepemimpinan juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut diperkuat oleh Hairudinor (2020) yang juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan berbagai hasil penelitian tersebut, dapat dikatakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang efektif memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas dan pencapaian kinerja pegawai. Dengan demikian, penulis dapat menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi memiliki peran yang penting dalam membangun kebiasaan anggota organisasi. Menurut Sarumaha (2022) budaya organisasi merupakan mekanisme yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan di dalam organisasi atau perusahaan. Budaya organisasi merupakan ciri khas dari suatu organisasi yang didasarkan oleh nilai, norma, dan keyakinan bersama dalam membentuk cara berinteraksi antar sesama karyawan maupun dengan atasan di dalam organisasi. Menurut Jones, G. R. dalam Hamzah & Sarwoko (2020) salah satu faktor pembentuk budaya organisasi juga berhubungan erat

dengan kepemimpinan dalam suatu organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Dyah Mei Wulandari & Nugroho Mardi Wibowo (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Puspita & Putra (2023) menyatakan bahwa organisasi yang setiap anggotanya mengaplikasikan budaya yang sama dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik. Kepatuhan dalam menjalankan norma, nilai, dan kepercayaan yang telah disepakati bersama dapat meningkatkan kesempatan karyawan dalam berkembang dan bertumbuh di dalam organisasi. Selain itu, penelitian Hairudinor (2020) menegaskan bahwa budaya kerja yang adaptif dapat mendorong efektivitas di lingkungan kerja.

Berdasarkan berbagai hasil penelitian tersebut, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Nilai, norma, dan keyakinan bersama yang diterapkan dalam kehidupan kerja sehari-hari dapat menghasilkan capaian kerja yang lebih efektif dan efisien, sehingga memudahkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian, penulis dapat menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja merupakan hal yang paling penting bagi karyawan dalam melakukan aktivitas kerjanya (Joni & Hikmah, 2022). Lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan rasa nyaman bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Apabila kondisi lingkungan sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas secara optimal.

Kenyamanan tersebut pada akhirnya dapat mendorong penyelesaian pekerjaan dengan lebih baik sehingga kinerja karyawan mengalami peningkatan.

Selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Damayanti & Subagja (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Marisya (2022) yang mengatakan bahwa lingkungan kerja yang nyaman akan berdampak langsung terhadap karyawan terutama dalam hal penyelesaian pekerjaan yang sudah dibebankan. Sedangkan penelitian menurut Saputra et al. (2021) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang sesuai dengan karyawan berpengaruh positif terhadap penyelesaian tugas yang lebih optimal diukur dari segi kuantitas, ketepatan waktu serta hasil yang diraih.

Berdasarkan berbagai hasil penelitian tersebut, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penunjang dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kondisi yang aman dan nyaman menciptakan lingkungan yang kondusif untuk bekerja, sehingga karyawan memiliki motivasi dalam menyelesaikan tugas dengan baik. Dengan demikian, penulis dapat menyimpulkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sukmawati & Haryanto (2024) Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku atau pendekatan yang digunakan pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, dan memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan didapat dari hasil pengalaman dan pengetahuan selama

bekerja. Pola pendekatan atau perilaku yang diterapkan oleh pemimpin perusahaan akan memengaruhi seberapa besar perubahan yang terjadi di dalam organisasi serta meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin sebagai *agent of change* diharapkan mampu melihat berbagai kemungkinan yang akan terjadi pada internal maupun eksternal perusahaan atau organisasi. Menurut Roni Harsoyo (2022) seorang pemimpin merupakan cerminan dari proses organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan ini menunjukkan bagaimana seorang pemimpin dalam memengaruhi, memotivasi, dan mendorong potensi anggotanya untuk mencapai tujuan bersama serta membuat suasana kerja menjadi lebih suportif. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cahyani et al. (2021) dan Kirana et al. (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi merujuk pada mekanisme yang dipahami dan dianut oleh setiap anggota organisasi sehingga menjadi pembeda antar satu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Jones dalam Febriani & Ramli (2023) budaya organisasi ini dipengaruhi oleh karakter, nilai, kemampuan, dan latar belakang individu yang berada di dalam organisasi, seperti pemimpin dan pendiri organisasi. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Sinaga (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Pengaruh budaya organisasi berhubungan erat terhadap sikap dan perilaku karyawan di dalam organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu oleh Hairudinor (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Hasil penelitian lain dari Zaky (2021) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

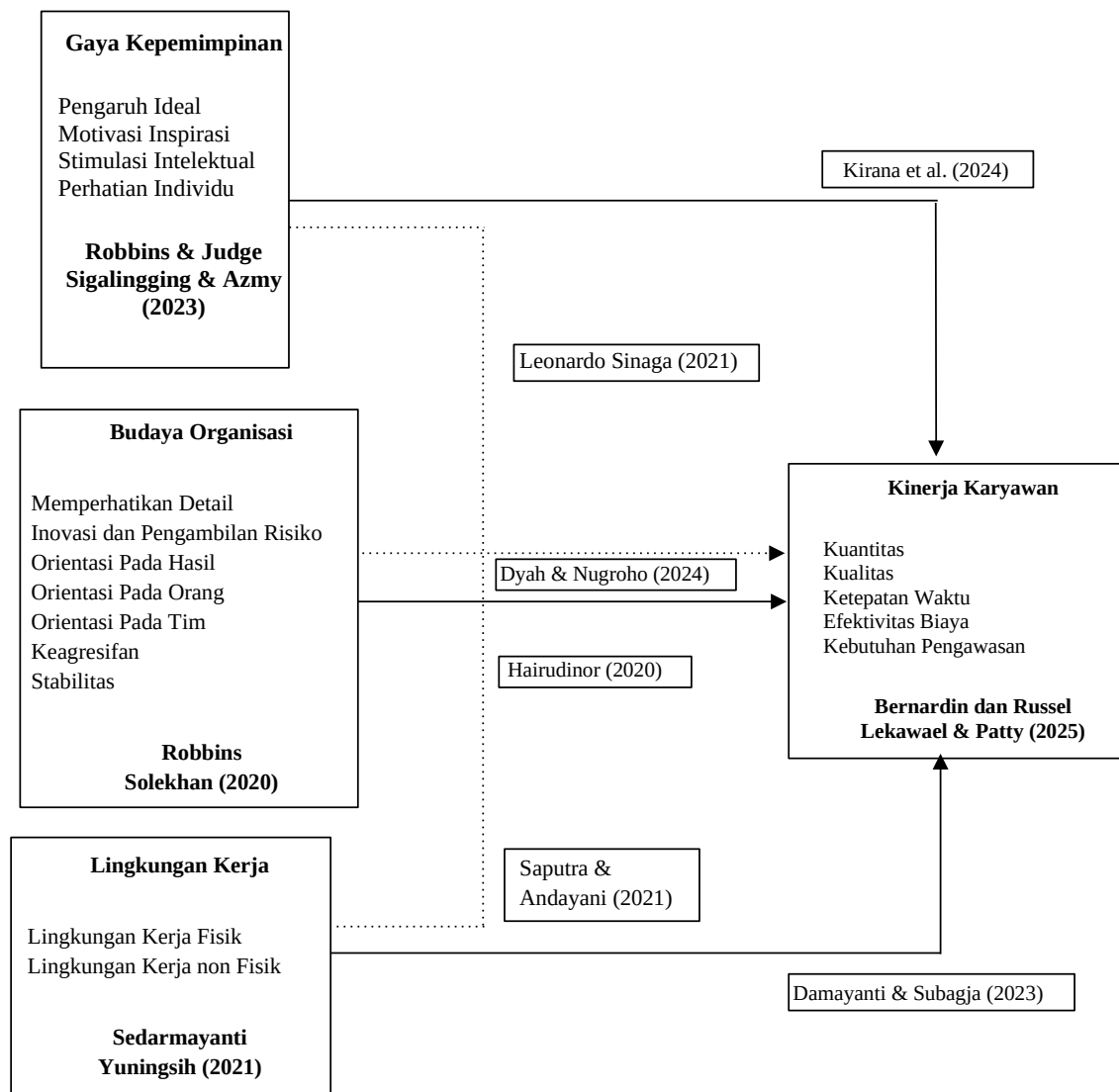
Lingkungan kerja merupakan faktor terpenting bagi karyawan untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif. Ketika karyawan merasa nyaman dengan suasana tempat kerjanya, maka ia cenderung menjalankan aktivitas pekerjaan dengan lebih optimal. Menurut Sari et al. (2021) lingkungan kerja mencakup kondisi fisik maupun psikologis yang berada di sekitar karyawan dan dapat memberikan pengaruh langsung dalam pelaksanaan pekerjaan. Indikator lingkungan kerja terbagi menjadi 2, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Menurut Sedarmayanti dalam Yuningsih et al. (2021) lingkungan kerja fisik meliputi ruang dan tata letak lingkungan kerja, sedangkan lingkungan kerja non fisik meliputi hubungan interaksi antar sesama karyawan serta atasan. Hal ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saputra et al. (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan juga berpengaruh terhadap lingkungan kerja, dimana pemimpin yang suportif mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif. Hal ini diperkuat dengan penelitian terdahulu oleh Firman et al. (2024) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan membuat karyawan lebih fokus, semangat, dan produktif dalam bekerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati & Haryanto (2024) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan

oleh Dyah Mei Wulandari & Nugroho Mardi Wibowo (2024) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3 Paradigma

Paradigma penelitian dapat didefinisikan sebagai pola pikir atau hubungan-hubungan antar variabel yang sedang diteliti sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang disajikan, jenis, dan jumlah hipotesis serta teknis analisis. Hubungan antar variabel ini harus menjawab jenis dan jumlah rumusan masalah penelitian. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang sudah diuraikan, maka digambarkan secara sistematis hubungan antar variabel dalam paradigma penelitian adalah sebagai berikut:



Keterangan:

—————> : Pengaruh Secara Parsial
 - - - - -> : Pengaruh Secara Simultan

Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diuraikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara atas suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut maka akan diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
- b. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
- c. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan