

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Pengertian, Fungsi, Tujuan Sumber Daya Manusia

##### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia atau karyawan dalam perusahaan. Sumber daya manusia juga disebut sebagai tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensi atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah direncanakan.

Menurut Sugiono & Pratista, (2018:43), menyebutkan bahwa sumber daya manusia berperan penting dalam perusahaan karena berfungsi merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengendalikan beragam upaya pencapaian tujuan serta sasaran perusahaan. Potensi sumber daya manusia perusahaan harus dioptimalisasi untuk menghasilkan *output* berkualitas tinggi. Kinerja sumber daya manusia suatu perusahaan akan menentukan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Hasnadi (2019), mengungkapkan sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan, karena sumber daya manusia merupakan aset utama yang harus dikelola secara profesional.

##### 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi MSDM terdiri dari dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Tujuannya adalah agar perusahaan dapat mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari persentase keuangan perusahaan. Berikut penjelasan fungsi MSDM.

###### a. Fungsi Manajerial

- 1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasikan bagan organisasi.

3) Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan yang ada dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

2) Pemeliharaan (*Development*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

3) Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

4) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

5) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

6) Pensiun (*Retirement*)

Fungsi ini lebih ditujukan kepada karyawan lama yang sudah lama bekerja dalam waktu yang tidak sebentar dalam perusahaan. Fungsi utama manajemen karyawan atau pegawai adalah menjamin karyawan-karyawan yang akan pensiun, sehingga mereka merasa nyaman ketika pensiun. Dana pensiun sendiri diambil dari potongan-potongan yang diterapkan ketika karyawan masih aktif dalam bekerja.

### 3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Aspek penting lain dari sumber daya manusia adalah perannya dalam mencapai tujuan perusahaan secara terpadu dalam kepentingan individu karyawan, kepentingan perusahaan, kepentingan masyarakat luas menuju tercapainya efektivitas dan efisiensi perusahaan. Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti et al., (2019), antara lain:

- a. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan Sumber Daya Manusia untuk memastikan organisasi atau perusahaan memiliki sumber daya manusia bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.

- b. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.
- c. Mengatasi kritis dan situasi sulit dalam hubungan antar karyawan agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Menyediakan sarana komunikasi antar karyawan dan manajemen organisasi.
- e. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia.
- f. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Produktivitas merupakan sasaran organisasi yang sangat penting. Dalam hal ini manajemen sumber daya manusia dapat berperan dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Bagi organisasi yang telah mencapai tingkat produktivitas tinggi di dalamnya terdapat praktek manajemen sumber daya manusia yang unik. Keunikan tersebut menunjuk secara khusus pada suatu keadaan di mana:

- a. Organisasi membatasi peran SDM menurut tingkat partisipasinya dalam pembuatan keputusan bisnis yang mengimplementasikan strategi bisnis.
- b. Organisasi memfokuskan penggunaan sumber daya yang tersedia dicurahkan pada fungsi-fungsi SDM dalam mengatasi setiap masalah sebelum menambah program baru atau mencari sumber daya tambahan.
- c. Staf SDM organisasi berinisiatif untuk membuat program dan berkomunikasi dengan manajemen lini.
- d. Manajemen lini berbagi tanggung jawab untuk seluruh program SDM.
- e. Staf perusahaan berbagi tanggung jawab untuk perumusan kebijakan SDM dan administrasi program pada seluruh tingkatan organisasi.

## **B. Kepemimpinan Transformasional**

### **1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi dan sumber daya mereka untuk

mereformasi institusi Gemarifannoor et al., (2018). Kepemimpinan transformasional bukan sekedar mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, melainkan lebih dari itu bermaksud ingin merubah sikap dan nilai-nilai dasar para pengikutnya melalui pemberdayaan. Pengalaman pemberdayaan para pengikutnya meningkatkan rasa percaya diri untuk terus melakukan perubahan walaupun mungkin ia sendiri akan terkena dampak perubahan itu.

Menurut Nurhadian (2017), para pemimpin yang transformasional lebih mementingkan revitalisasi para pengikut dan organisasinya secara menyeluruh ketimbang memberikan instruksi-instruksi yang bersifat *Top Down*. Selain itu pemimpin yang transformasional lebih memosisikan dirinya sebagai mentor yang bersedia menampung aspirasi para bawahannya. Pemimpin dikatakan transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek kepemimpinan terhadap pengikut. Para pengikut seorang pemimpin dengan kepemimpinan transformasional akan merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap dirinya. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengubah kesadaran pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

## **2. Prinsip – Prinsip Kepemimpinan Transformasional**

Prinsip merupakan acuan atau pedoman, dan menjadi ciri khas tersendiri. Yang artinya kepemimpinan transformasional mempunyai ciri khas tersendiri, berbeda dengan yang lain. Terdiri dari beberapa prinsip untuk menegakkan kepemimpinan model transformasional, yaitu :

a) Pandai mengungkapkan rasa

Pemimpin harus pandai menjelaskan visi misi dengan terang dan gamblang agar bawahan paham apa tujuan awal dan apa yang harus dicapainya.

b) Kemampuan membangun semangat

Pemimpin harus mempunyai diri yang hangat dan aura semangat. Bukan untuk dirinya sendiri, tetapi juga untuk bawahannya. Ketika bawahan termotivasi dengan pemimpin, akan mudah pemimpin mengontrolnya.

c) Inovasi

Pemimpin harus siap siaga dengan perubahan yang ekstrim, dan berusaha dengan secepat mungkin untuk adaptasi. Dengan inovasi perusahaan atau organisasi akan tetap bertahan walaupun diterpa perubahan zaman.

d) Saling tolong menolong

Sifat ini harus ditanamkan kepada setiap anggota, tidak terkecuali pemimpin itu sendiri.

e) Terbuka

Pemimpin berkomunikasi secara dua arah, dengan itu harus menerima saran dan kritik secara lapang dada.

### 3. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Nurhadian (2017), indikator gaya kepemimpinan transformasional, antara lain:

a) Kharisma

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme, dan kepercayaan bawahan. Selain itu, pemimpin akan membua bawahan mempunyai kepercayaan diri.

b. Motivasi Inspiratif

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang dilakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan

menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.

c. **Stimulasi Intelektual**

Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional daripada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

d. **Perhatian Individual**

Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik, dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian individual terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus.

**C. Lingkungan Kerja Fisik**

**1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja adalah segala kondisi yang berada di sekitar karyawan yang dihubungkan dengan terjadinya perubahan psikologis dalam diri karyawan yang bersangkutan. Kristanti (2017:1) mendefinisikan lingkungan kerja adalah semua yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi hasil pekerjaan tersebut.

Lingkungan kerja dibuat agar menciptakan suatu hubungan dalam bekerja dan mengikat antara karyawan dan lingkungan. Lingkungan kerja adalah keseluruhan benda atau bahan yang ada disekitar lingkungan yang mana karyawan, meode bekerja, dan aturan bekerja sebagai individu atau berkelompok. Hal yang perlu digaris bawahi adalah bahwa situasi atau keadaan di sekitar karyawan tersebut memengaruhi dirinya dalam

menjalankan tugas-tugas yang dibebankannya. Lingkungan kerja dapat terbagi menjadi 2 (dua) bagian, yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

Lingkungan kerja fisik di dalam perusahaan sangat penting diperhatikan oleh manajemen perusahaan. Lingkungan kerja fisik yang cukup memuaskan para karyawan perusahaan akan mendorong para karyawan tersebut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Untuk dapat mengadakan penyusunan perencanaan lingkungan fisik suatu perusahaan dengan baik, maka manajemen perusahaan yang bersangkutan harus benar-benar mengetahui lingkungan kerja fisik yang dipersiapkan untuk perusahaan tersebut. Sugiono & Pratista (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan fisik di sekitar di tempat kerja yang berpotensi mempengaruhi karyawan. Bentuk fisik lingkungan kerja yang baik meliputi penerangan yang cukup, tempat yang bersih, tersedianya alat-alat pengaman, sirkulasi udara yang baik, dan adanya fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan. Maka hal ini sangat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan.

## **2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

S. Hasibuan et al., (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja menjadi 2 jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

- a. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dibagi menjadi 2 (dua) kategori, yaitu:
  - 1) Lingkungan yang berhubungan langsung dan berada di dekat karyawan (kursi, meja, dan sebagainya).
  - 2) Lingkungan perantara (temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan sebagainya).
- b. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja maupun hubungan dengan bawahan.



### 3. Indikator Lingkungan Kerja

Beberapa indikator yang diuraikan (Nisa et al., 2018) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja :

a. Penerangan

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya cahaya yang terang.

b. Sirkulasi Udara

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

c. Kebisingan

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga

d. Bau Tidak Sedap

Adanya bau-bauan disekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja

e. Keamanan

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja.

### D. Budaya Organisasi

#### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan identitas suatu organisasi serta sekaligus merupakan tentang penahan terhadap pengaruh budaya luar yang tidak sesuai (Prasetyo et al., 2020). Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak

dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Muis et al., 2018). Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

Selanjutnya menurut Sulistiawan et al., (2017:62) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan disini. Budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, diteliti, atau dikembangkan oleh berbagai kelompok yang ada dalam organisasi (Tirtayasa, 2019). Suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, atau norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Untuk menerapkan budaya organisasi yang cocok pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut.

## **2. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robins (1999) budaya organisasi memiliki beberapa fungsi didalam suatu organisasi, diantaranya :

- a. Budaya memiliki suatu peran dalam batas-batas penentu, yaitu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.

- d. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
- e. Budaya bertugas sebagai pembentuk perilaku serta sikap karyawan

Memperhatikan fungsi-fungsi tersebut, kita ambil kesimpulan bahwa budaya memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagai contoh fungsi budaya yang mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan. Keadaan ini jelas sangat menguntungkan organisasi, dimana dari sudut pandang karyawan, budaya menjadi bermanfaat karena mengurangi keambiguan. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting.

### 3. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Coulter (2018) indikator budaya organisasi dapat diukur :

- a. Inovasi dan Pengambilan Resiko  
Sejauhmana pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian  
Sejauhmana pegawai diharapkan memperlihatkan presisi, analisis dan perhatian kepada rincian.
- b. Orientasi Hasil  
Sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
- c. Orientasi Individu  
Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada karyawan didalam organisasi itu.
- d. Orientasi Tim  
Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- e. Keagresifan  
Sejauhmana karyawan itu agresif dan kompetitif.

f. Stabilitas

Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

## E. Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sugiono & Rachmawati (2019), kinerja adalah suatu hasil yang diraih dari suatu pekerjaan berdasarkan serangkaian syarat kerja tertentu. Kinerja adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan karyawan dan umumnya digunakan sebagai dasar acuan atau penilaian terhadap karyawan dalam suatu organisasi. Kinerja yang baik adalah suatu langkah untuk mencapai tujuan suatu organisasi oleh karena itu, kinerja juga didefinisikan sebagai saran penentu dalam mencapai tujuan suatu organisasi karenanya perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Fristin et al., (2018) kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi dan kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi dalam mencapai tujuannya.

### 2. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Akbar (2018) yaitu:

a. Motivasi

Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.

b. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

c. Tingkat Stres

Suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang

untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.

d. **Kondisi Pekerjaan**

Kondisi pekerjaan yang di maksud di sini adalah tempat bekerja, ventilasi, serta penyorotan dalam ruang kerja.

e. **Sistem Kompensasi**

Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan.

f. **Desain Pekerjaan**

Merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan padanya.

### 3. **Indikator Kinerja Karyawan**

Terdapat 5 (lima) indikator yang dikemukakan oleh Nisa et al., (2018), yaitu:

a. **Kualitas Kerja**

Kualitas kerja diukur dari prestasi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. **Kuantitas Kerja**

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. **Disiplin**

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang telah dinyatakan, dilihat, dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. **Kemandirian**

Tingkat seorang karyawan nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

e. **Komitmen Kerja**

Suatu tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap kantor.

## **F. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian**

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran tersebut. Kepemimpinan transformasional lebih efektif, produktif, inovatif, dan memuaskan untuk pengikut kedua belah pihak bekerja menuju organisasi yang baik didorong oleh visi dan nilai-nilai serta rasa saling percaya dan menghormati.

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional yang memberikan dampak pada upaya mencapai kinerja yang lebih baik. Hal ini didasarkan pada suatu kondisi bahwa keputusan transformasional dibangun atas gagasan dari perilaku pemimpin. Tingkat seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut dengan bawahannya. Dalam kaitan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Nurhadian (2017), Efendi & Fiton (2022), Sugiono & Rachmawati (2019) sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Gemarifannoor et al. (2018) terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

### **2. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap kinerja karyawan. Perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, karena akan membuat karyawan lebih fokus dalam mengerjakan dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan. Lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan semangat dan kinerja para karyawan, sebaliknya jika lingkungan yang tidak kondusif maka semangat dan kinerja para karyawan akan menurun.

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak

langsung. Lingkungan kerja baik berupa lingkungan fisik maupun non fisik mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam kaitan antara lingkungan kerja fisik dengan kinerja karyawan dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Sugiono & Pratista (2018), Setiawan & Khurosani (2018), Nisa et al., (2018).

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Setiap organisasi pasti mempunyai suatu budaya yang antara satu organisasi dengan organisasi yang lain memiliki sisi yang unik tersendiri. Budaya mewakili nilai moral yang disepakati dan dijadikan pedoman oleh setiap anggota organisasi untuk bersikap. Dengan adanya budaya, pelayanan medik akan mampu menyamakan dan menyatukan pikiran-pikiran seluruh karyawan dalam suatu visi dan misi yang kemudian memunculkan suatu aktivitas yang bermanfaat dalam mengembangkan dan memajukan pelayanan medik. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Tirtayasa (2019) budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal. Dengan adanya budaya organisasi yang baik, maka produktivitas kinerja karyawan akan tinggi. Budaya yang benar-benara dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk bersikap positif, dedikatif, dan produktif. Dalam kaitan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Muis et al., (2018), Sulistiawan et al., (2017), Prasetyo et al., (2020), Tirtayasa, (2019).

### **G. Hasil Penelitian yang Relevan sebagai Rujukan Penelitian**

Dasar atau acuan berupa teori-teori melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Berikut ini akan disajikan tabel posisi penelitian terlebih dahulu yang berkaitan atau relevan

dengan penelitian tertulis. Gambar posisi penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Rujukan Hasil Penelitian Relevan**

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Edi Sugiono dan Rangga Mangara Pratista. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan PT Rafa Topaz Utama (2018)	Variabel Penelitian: 1. Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) 2. Motivasi ( $X_2$ ) 3. Lingkungan Kerja Fisik ( $X_3$ ) 4. Kinerja Karyawan ( $Y$ )  Metode Penelitian: Analisis Linear Berganda	Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan lingkungan kerja fisik secara parsial terhadap kinerja karyawan.
2	Gemarifannoor, Hairudinor, dan Hasanur Arifin. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Rayon Pucuk Cahu (2018)	Variabel Penelitian: 1. Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) 2. Budaya Organisasi ( $X_2$ ) 3. Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) 4. Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan



		Metode Penelitian: Metode Positivisme	
3	Deni Sulistiawan, Sukisno S. Riadi, Siti Maria. Pengaruh Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (2017)	Variabel Penelitian: 1. Budaya Organisasi ( $X_1$ ) 2. Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) 3. Kinerja Pegawai ( $Y$ ) Metode Penelitian: Regresi Linier Berganda	Ada hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
4	Endiet Jaloe Prasetyo, Sri Langgeng Ratnasari, dan Lukmanul Hakim. Analisis Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (2020)	Variabel Penelitian: 1. Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) 2. Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) 3. Budaya Organisasi ( $X_3$ ) 4. Lingkungan Kerja ( $X_4$ ) 5. Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ ) Metode Penelitian: Regresi Linier Berganda	Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
5	Adhie Fasha Nurhadian. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (2017)	Variabel Penelitian: 1. Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) 2. Motivasi Kerja ( $X_2$ )	Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap

		3. Kinerja Karyawan (Y)	kinerja karyawan.
		Metode Penelitian: Analisis Jalur (Path Analisis)	
6	Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus dan Haedar Akib. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan (2017)	Variabel Penelitian: 1. Budaya Organisasi ( $X_1$ ) 2. Kinerja Karyawan (Y)  Metode Penelitian: Regresi Linier Berganda	Ada hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
7	Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (2019)	Variabel Penelitian: 1. Kepemimpinan ( $X_1$ ) 2. Budaya Organisasi ( $X_2$ ) 3. Motivasi ( $X_3$ ) 4. Kinerja Karyawan (Y)  Metode Penelitian: Regresi Linier Berganda	Ada hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi terhadap kinerja pegawai.
8	Edi Sugiono dan Widia Rachmawati. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya	Variabel Penelitian: 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) 2. Budaya Organisasi ( $X_2$ )	Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan

	Organisasi Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Padang (2019)	3. Motivasi Ekstrinsik ( $X_3$ ) 4. Kinerja Karyawan (Y)  Metode Penelitian: Regresi Linier Berganda	motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan
9	Iwan Setiawan dan Aan Khurosani. Pengaruh Keselamatan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Krakatau (2018)	Variabel Penelitian: 1. Keselamatan Kerja Fisik( $X_1$ ) 2. Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) 3. Kinerja Karyawan (Y)  Metode Penelitian: Regresi Linier Berganda	Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya keselamatan kerja fisik dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
10	Indah Choirun Nisa, Rooswidjajani, dan Yuntawati Fristin. Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan (2018)	Variabel Penelitian: 1. Komunikasi( $X_1$ ) 2. Lingkungan Kerja Fisik ( $X_2$ ) 3. Kinerja Karyawan (Y)  Metode Penelitian: Regresi Linier Berganda	Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya komunikasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan.

*Sumber: Dikembangkan dalam Penelitian*

## H. Kerangka Analisis

Kerangka analisis dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen atau variabel bebas yaitu Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja Fisik ( $X_2$ ), Budaya Organisasi ( $X_3$ ). Variabel independen merupakan variabel yang

mempengaruhi variabel lain yang sifatnya berdiri sendiri, sedangkan variabel dependen atau variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y). Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh beberapa variabel lain yang sifatnya tidak dapat berdiri sendiri. Kerangka analisis dalam penelitian ini disajikan pada gambar 2.1



**Gambar 2.1 : Bagan Kerangka Analisis**

## I. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara yang kebenarannya masih harus diuji, atau rangkuman kesimpulan teoritis yang diperoleh dari tinjauan pustaka. Berdasarkan uraian

kerangka pemikiran dan hasil kajian empiris di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Istech Resources Asia
- H<sub>2</sub> : Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Istech Resources Asia
- H<sub>3</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Istech Resources Asia.

