

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Efektivitas Kepemimpinan**

###### **a. Pengertian Efektivitas Kepemimpinan**

Karyawan (*employees*) dipahami sebagai individu yang bekerja dalam suatu organisasi dan dipengaruhi oleh kepemimpinan dalam berbagai aspek, termasuk motivasi, produktivitas, dan keterlibatan kerja. Karyawan bukan sekadar pekerja dalam organisasi, tetapi juga bagian integral dari sistem kepemimpinan yang dinamis.

Pemimpin yang efektif harus memahami kebutuhan, harapan, dan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Northouse, P. G., (2021). Kepemimpinan menurut Yusuf & Adriansyah (2022) adalah kemampuan yang dapat dipengaruhi oleh seseorang dan sekumpulan orang yang berkeinginan untuk menghasilkan suatu tujuan. Disebutkan motor penggerak memiliki arti bahwa jika tidak ada seorang pemimpin dalam organisasi berarti sebuah tujuan yang telah direncanakan oleh organisasi akan gagal untuk mencapai sebuah arah yang hal ini berlaku juga ketika anggotanya tidak memiliki usaha untuk bergerak dan hanya peduli pada tujuan pribadinya sendiri.

Dari konsep diatas bahwa efektifitas kepemimpinan adalah suatu aktivitas untuk mempengaruhi orang lain. Dari konsep dapat dipelajari bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif harus bisa mengarahkan bawahan untuk

melakukan apa yang menjadi tujuan dari perusahaan tanpa membuat bawahan merasa terbebani. Dengan begitu seorang pemimpin harus bisa memahami apa yang diinginkan oleh para bawahan.

Menurut Pratema dan Indriani (2021) "Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. XYZ Jakarta". Kegiatan mengeksplorasi hubungan antara efektivitas kepemimpinan dan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan swasta, dengan fokus pada pengaruh kepemimpinan yang mendukung pengembangan dan pencapaian target.

### **b. Pengaruh Efektifitas Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Efektivitas kepemimpinan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan berkelanjutan (Northouse, 2021). Maka gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin harus fleksibel dan luwes untuk mempertimbangkan agenda orang-orang lain saat membuat agendanya sendiri, kepemimpinan ini bisa digunakan untuk membangun jaringan pendukung dari bawahan, pelanggan, atasan, dan teman sejawat. Tujuan dari gaya kepemimpinan itu adalah untuk mengetahui bagaimana bersaing dan untuk melatih bekerja sama.

Seorang pemimpin yang efektif dapat diidentifikasi melalui kemampuannya dalam mengelola dan memotivasi individu maupun tim untuk mencapai tujuan organisasi. Efektivitas kepemimpinan tidak hanya diukur dari pencapaian tujuan, tetapi juga dari bagaimana seorang pemimpin berinteraksi dengan anggota tim, membina hubungan yang harmonis, serta memanfaatkan keterampilan manajerial yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemimpin yang efektif menguasai

berbagai aspek, seperti keterampilan komunikasi, pengambilan keputusan, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan.

Efektivitas ini juga sangat bergantung pada profesionalisme yang dimiliki oleh pemimpin dalam memahami dan mengintegrasikan berbagai elemen organisasi, mulai dari struktur, proses, hingga teknologi, yang mendukung tercapainya tujuan. Seorang pemimpin yang efektif mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, inovasi, dan kolaborasi, serta mampu menyelesaikan tantangan yang muncul, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan (Sugiyanto, 2020).

### c. Faktor yang mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge, (2017) menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor utama yang berperan dalam menentukan keberhasilan seorang pemimpin dalam mengelola dan memimpin organisasi. Berikut adalah beberapa faktor utama yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan yaitu :

#### 1) Karakteristik Individu Pemimpin

Faktor ini mencakup kepribadian, keterampilan interpersonal, tingkat kecerdasan emosional, serta pengalaman kepemimpinan seseorang. Seorang pemimpin yang memiliki kepercayaan diri, integritas, dan kemampuan beradaptasi lebih cenderung efektif dalam mengelola timnya.

#### 2) Gaya Kepemimpinan

Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi organisasi dan karakter bawahan akan lebih efektif. Model kepemimpinan seperti transformasional, transaksional, dan situasional berperan dalam menentukan bagaimana pemimpin memengaruhi bawahannya.

### 3) Keterampilan Komunikasi

Kepemimpinan yang efektif sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi, misi, dan harapan kepada bawahan. Komunikasi yang baik membantu menciptakan pemahaman yang jelas, mengurangi konflik, dan meningkatkan kolaborasi dalam organisasi.

### 4) Motivasi dan Komitmen Bawahan

Efektivitas kepemimpinan juga bergantung pada seberapa besar motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh bawahan terhadap organisasi. Pemimpin harus mampu memberikan motivasi yang tepat, baik melalui penghargaan, pengakuan, maupun pengembangan karier.

### 5) Budaya dan Struktur Organisasi

Lingkungan organisasi, nilai-nilai yang dianut, serta sistem kerja dalam organisasi dapat memengaruhi bagaimana seorang pemimpin menjalankan perannya. Pemimpin yang memahami budaya organisasi dengan baik akan lebih efektif dalam menyelaraskan visi dan strategi perusahaan dengan harapan karyawan.

### 6) Kondisi Lingkungan Eksternal

Faktor eksternal seperti perubahan ekonomi, teknologi, dan persaingan bisnis juga memengaruhi efektivitas kepemimpinan. Pemimpin yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal akan lebih efektif dalam mempertahankan daya saing organisasi.

#### d. Indikator Efektivitas Kepemimpinan

Menurut Arsyanti (2022) dalam penelitiannya bahwa efektivitas kepemimpinan dapat diukur melalui antara lain:

- a. Gaya Kepemimpinan, pendekatan yang digunakan oleh pemimpin dalam memimpin, seperti gaya transformasional, transaksional, atau laissez-faire. Setiap gaya memiliki dampak berbeda terhadap kinerja karyawan.
- b. Kemampuan Komunikasi, kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi, misi, dan tujuan organisasi secara jelas kepada karyawan.
- c. Pengambilan Keputusan, kapasitas pemimpin dalam membuat keputusan yang tepat waktu dan efektif.
- d. Motivasi dan Inspirasi, kemampuan pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.
- e. Integritas dan Etika,

Tingkat kejujuran dan etika yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam menjalankan tugasnya.

- f. Kemampuan Delegasi, keterampilan pemimpin dalam mendeklasikan tugas dan tanggung jawab kepada karyawan secara efektif.
- g. Pengembangan Karyawan, upaya pemimpin dalam mendorong pertumbuhan dan pengembangan profesional karyawan.

## **2.1.2. Lingkungan Kerja**

### **a. Pengertian Lingkungan Kerja**

Salah satu aset terpenting dimiliki oleh suatu perusahaan adalah sumber daya manusia karena memiliki pengaruh dalam keberlangsungan hidup perusahaan. Bentuk serta tujuan organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia, dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dari semua kegiatan organisasi. Organisasi harus menyadari potensi tenaga kerja mereka karena lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Memiliki kinerja karyawan yang tinggi, akan meningkatkan tingkat produktivitas perusahaan dan dengan demikian akan meningkatkan keuntungan perusahaan.

Berdasarkan penelitian, Naharuddin dan Sadegi (2018) membuktikan kinerja karyawan tergantung pada kemauan dan juga keterbukaan karyawan itu sendiri dengan dirinya dan orang lain dalam melakukan pekerjaannya. Selanjutnya dia menyatakan adanya kemauan dan keterbukaan karyawan dalam menjalankan tugasnya, dapat meningkatkan produktivitas karyawan yang juga berujung pada kinerja.

### **b. Aspek-Aspek Lingkungan Kerja**

Aspek-Aspek lingkungan kerja menurut Afandi (2018) adalah sebagai berikut.

#### **1) Pelayanan kerja**

Merupakan aspek terpenting yang harus dilakukan oleh setiap organisasi terhadap tenaga kerja. Pelayanan yang baik dari organisasi akan membuat

pegawai lebih bergairah dalam bekerja, mempunyai rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan perkejaannya, serta dapat terus menjaga nama baik organisasi melalui produktivitas kerjanya dan tingkah lakunya. Pada umumnya pelayanan pegawai meliputi beberapa hal yaitu :

1. Pelayanan makan dan minum;
  2. Pelayanan kesehatan;
  3. Pelayanan kecil/kamar mandi di tempat kerja, dan sebagainya.
- 2) Kondisi kerja
- Kondisi kerja pegawai sebaiknya diusahakan oleh manajemen organisasi sebaik mungkin agar timbul rasa aman dalam bekerja untuk pegawainya, kondisi kerja ini meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, kebisingan yang dapat dikendalikan, pengaruh warna, ruang gerak yang diperlukan dan keamanan kerja pegawai.
- 3) Hubungan pegawai

Hubungan pegawai akan sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja. Hal ini disebabkan karena adanya hubungan antara motivasi serta semangat dan kegairahan kerja dengan hubungan yang kondusif antara sesama pegawai dalam bekerja, ketidakserasan hubungan antara pegawai dapat menurunkan motivasi dan kegairahan yang akibatnya akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

### c. Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, faktor dari dalam dan luar dirinya. Faktor dalam dirinya sendiri adalah pengetahuan, keterampilan dan

kompetensi yang dimiliki, motivasi kerja, kepribadian, sikap dan perilaku yang mempunyai pengaruh kinerjanya. Faktor dari luar dirinya antara lain gaya kepemimpinan atasan, hubungan antara para karyawan, lingkungan kerja tempat karyawan bekerja. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk mencapai kesuksesan. Maka dari itu setiap perusahaan harus memiliki lingkungan kerja yang sesuai bagi kelangsungan kerja karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan.

#### **d. Indikator Lingkungan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian dan beberapa ahli, faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik yaitu penerangan, temperatur/suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, dan kebisingan sedangkan faktor lingkungan kerja non fisik adalah suatu faktor yang kondisi hubungan kerja antara atasan dengan bawahan dan antara sesama karyawan yang dapat mempengaruhi suasana kerja dan kinerja karyawan (Koima (2015). Berikut adalah penjelasannya,

##### **1. Pencahayaan Penerangan/cahaya**

Merupakan suatu hal yang penting dan hal utama dalam melakukan kegiatan kerja. Lingkungan kerja tanpa pencahayaan yang baik dan sesuai akan menjadi penyebab utama dalam kualitas dan efisiensi kerja yang buruk. Adapun ciri-ciri penerangan yang baik menurut Robbins (2022) adalah sebagai berikut:

- a. Sinar cahaya yang cukup
- b. Sinarnya yang tidak berkilau dan menyilaukan
- c. Tidak terdapat kontras yang tajam

- d. Cahaya yang terang
- e. Distribusi cahaya yang merata
- f. Warna yang sesuai

## 2. Suhu Udara

Suhu adalah suatu variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Suhu memainkan peran penting dalam lingkungan tempat kerja, terutama bagaimana tubuh manusia mencoba untuk mempertahankan suhu yang ideal. Temperatur atau suhu udara harus diperhatikan karena dapat mempengaruhi suhu tubuh dari karyawan yang sedang bekerja (Badayai, 2012). Temperature ideal yang digunakan pada ruang kantor adalah 23-24°C dari temperature di luar ruangan. Suhu udara yang nyaman bagi sebagian besar pekerja adalah sebesar 25,6°C dengan nilai kelembaban sebesar 45% (The Liang Gie dalam Priansa & Garnida, 2015).

## 3. Kelembaban

Kelembaban adalah banyaknya jumlah air yang terkandung dalam udara dan dinyatakan dalam bentuk persentase. Kelembaban memiliki hubungan dan dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersamasama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan No. 1077/Menkes/PER/V/2011, tingkatan kelembaban yang dibutuhkan dalam suatu ruangan adalah sebesar 40%-60% Rh.

## 4. Sirkulasi Udara

Sirkulasi udara merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan dalam suatu organisasi karena sebagian besar waktu dihabiskan oleh karyawan di dalam area kerjanya. Pertukaran udara sangat menentukan kesegaran fisik karyawan. Di dalam ruangan kerja diperlukan suatu pertukaran udara yang cukup, apabila didalam ruangan kerja tersebut tidak seimbang antara luas ruangan kerja dengan karyawan yaitu ruangan kerja yang sempit tetapi jumlah karyawan yang cukup banyak (Sedarmayanti, 2013).

#### 5. Tingkat Kebisingan

Kebisingan menurut Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1405/MENKES/SK/XI/2002 adalah terjadinya bunyi yang tidak dikehendaki sehingga mengganggu atau membahayakan kesehatan. Tata cara untuk menghilangkan kebisingan tersebut menurut Keputusan di atas yaitu dengan cara meredam, menyekat, memindahkan, pemeliharaan, penanaman pohon, membuat bukit buatan, dan lain-lain. Berdasarkan peraturan tersebut tingkatan kebisingan dalam Nilai Ambang Batas bagi pekerja dengan durasi kerja harian selama 8 jam adalah sebesar 85 db.

#### 6. Hubungan Karyawan dengan Atasan

Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan komitmen terhadap perusahaan. Sikap atasan yang bersahabat, menghormati, dan mendukung karyawan dalam pekerjaannya menciptakan suasana kerja yang nyaman dan produktif. Kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang jelas, serta adanya rasa kepercayaan antara atasan dan bawahan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Sugiyanto, 2020).

## 7. Hubungan Kerja dengan Sesama

Hubungan yang harmonis antar sesama karyawan sangat penting untuk membangun kerja sama tim yang solid. Interaksi yang baik antar karyawan mendorong kolaborasi, meningkatkan motivasi, serta mempercepat penyelesaian tugas. Hubungan kerja yang positif juga dapat mengurangi konflik internal dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas (Sugiyanto, 2020).

Penelitian menyebuktikan bahwa variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan ((Widiasworo, 2014); Jayaweera (2015); (Koima dkk., 2015)). Lingkungan kerja yang mendukung adalah yang memiliki kemampuan dalam melibatkan karyawan dengan kinerjanya. Penelitian Raziq & Maulabakhsh (2015) menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang baik salah satunya meningkatkan produksi dan kinerja karyawan dimana pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas organisasi serta dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Menurut Riadyani dan Herbawani, (2022) menjelaskan pengaruh intensitas cahaya terhadap kelelahan mata pada pekerja. Hasilnya menunjukkan bahwa intensitas cahaya yang tidak sesuai dengan standar dapat menyebabkan kelelahan mata dan bahkan kerusakan mata. Menurut Putra dkk., (2021) menganalisis pengaruh intensitas pencahayaan terhadap kelelahan mata pekerja. Mereka menemukan bahwa intensitas pencahayaan yang tidak memenuhi standar dapat menyebabkan ketidaknyamanan visual dan kelelahan mata pada pekerja..

Ini menunjukkan bahwa bagaimana panas atau dingin di lingkungan kita akan membuat kita merasakan perbedaannya. Ketiga, terdapat bau yang kurang sedap di beberapa bagian. Udara yang tercemar bisa mengganggu kesehatan pribadi pegawai. Udara yang tercemar di lingkungan kerja menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah, dan depresi. Keempat, beberapa ventilasi yang tertutup. Sirkulasi udara merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan dalam suatu organisasi karena sebagian besar waktu dihabiskan oleh karyawan di dalam area kerjanya. Pertukaran udara sangat menentukan kesegaran fisik karyawan. Kelima, kurangnya alat peredam kebisingan. Kebisingan dari bunyi-bunyian mengganggu ketenangan kerja, merusak pendengaran, dan kesalahan komunikasi. Getaran tersebut dapat menyebabkan terganggunya konsentrasi kerja, mempercepat proses kelelahan dan menyebabkan gangguan anggota tubuh seperti mata, telinga, syarat otot dan lainnya (Sulistiyadi dalam Priansa & Garnida, 2019).

Pada suatu perusahaan lingkungan kerja merupakan suatu tempat yang terdapat sejumlah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Sedarmayanti, 2019).

Menurut Sedarmayanti (2019) indikator dalam lingkungan kerja antara lain :

1. Kebersihan tempat kerja.
2. Ketersediaan fasilitas kerja.
3. Hubungan kerja antar karyawan.
4. Dukungan atasan.

5. Tingkat stres kerja.
6. Rasa aman dalam bekerja.

#### e. Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Mangkunegara, A. P. (2017) lingkungan kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja, dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas. Heizer dan Render (2018) menjelaskan lingkungan kerja sebagai lingkungan fisik di mana para karyawan bekerja dapat memengaruhi kinerja, keselamatan dan kualitas kehidupan pekerjaan mereka.

##### 1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan fisik di tempat kerja sangat penting bagi kinerja, kepuasan, hubungan sosial karyawan dan kesehatan karyawan. Lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti (2019) adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

##### 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah keadaan lingkungan kerja karyawan yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan atau hubungan vertikal serta hubungan antar sesama karyawan atau hubungan horizontal (Sedarmayanti, 2018).

## **f. Faktor yang Dipengaruhi oleh Lingkungan Kerja**

Menurut Soetjipto (2020) merumuskan beberapa pengaruh atau dampak dari lingkungan kerja antara lain:

### a. Kenyamanan karyawan

Kenyamanan dalam bekerja biasanya akan berdampak pada kualitas kerja seseorang. Oleh karena itu, kenyamanan karyawan diterima dengan baik dalam artia lingkungan kerja mendukung, maka karyawan akan maksimal dalam bekerja.

### b. Perilaku karyawan

Perilaku kerja adalah dimana orang-orang di tempat kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam bekerja. Sikap yang diambil oleh karyawan untuk menentukan apa yang akan mereka lakukan di lingkungan tempat kerja mereka. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, bersih, dan memiliki tingkat gangguan yang minimum sangat disukai oleh karyawan. Ketika karyawan mendapatkan tempat kerja yang kurang mendukung, perilaku karyawan saat di tempat kerja juga cenderung berubah. Misalnya dengan menurunnya kedisiplinan, tanggungjawab yang rendah, dan meningkatnya absensi.

### c. Kinerja karyawan

Jika kondisi tempat kerja terjamin maka akan berdampak pada naiknya kinerja karyawan secara berkelanjutan. Kinerja karyawan menurun ketika perusahaan tidak memperhatikan fasilitas pendukung

karyawannya dalam bekerja. Ketersediaan fasilitas dapat menyokong kinerja karyawan agar lebih baik.

d. Tingkat stres karyawan

Lingkungan kerja yang tidak kondusif akan berpengaruh terhadap tingkat stres kerja karyawan. Ketika karyawan tidak dapat mengatasi stresnya dengan baik, bisa berakibat pada buruknya pelayanan karyawan.

### 2.1.3 Budaya Organisasi

#### a. Pengertian Budaya Organisasi

Secara konseptual bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi adalah karena adanya kesamaan persepsi. Persepsi ini didasarkan pada dugaan bahwa cara beradaptasi dan menyesuaikan diri individu dengan lingkungan kerjanya kan lebih baik bila nilai-nilai yang terdapat dalam organisasi sesuai harapan setiap invidu. Budaya selalu merupakan suatu perwujudan bersama, karena budaya setidak-tidaknya dirasakan sebagian orang yang hidup atau tinggal pada lingkungan social yang sama, dimana budaya dipelajari, yang membedakanya dengan orang di luar lingkungannya.

Budaya organisasi yaitu sebagai sistem nilai-nilai yang diyakini oleh anggota organisasi dan dipelajari dan diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam berorganisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Wirawan (2007) menyatakan budaya organisasi yang baik akan mempunyai pengaruh yang besar erhadap perilaku para anggotanya karena

tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan suatu iklim internal.

Budaya organisasi juga menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Dimana budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi juga tinggi.

#### **b. Indikator dalam Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2019) menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang dilakukan dan yang dipegang oleh anggota organisasi, sehingga hal yang demikian bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Adapun sistem nilai tersebut dibangun oleh tujuh indikator sebagai intisari (essence) dari budaya organisasi yaitu

- a. Inovasi dan pengambilan risiko.

Karakter ini dapat mendorong para anggota organisasi untuk berlaku inovatif dan berani mengambil risiko,

- b. Perhatian pada detail.

Karakter ini mendorong anggota organisasi berperilaku cermat dan bersifat analitis,

- c. Orientasi pada hasil.

Karakter ini mendorong setiap anggota organisasi untuk memperhitungkan setiap keputusan yang diambil,

d. Orientasi pada individu.

Sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efeknya pada orang-orang dalam organisasi tersebut,

e. Orientasi pada tim. Sejauh mana aktivitas pekerjaan diorganisasikan dalam kelompok bukan secara individu,

f. Keagresifan.

Sejauh mana tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan kompetitif dalam mencapai tujuan dan tidak bersikap santai,

g. Kemantapan organisasi.

Sejauh mana penekanan aktivitas organisasi menekankan status quo (keadaan sekarang atau keadaan sebelumnya) dari pada pertumbuhan.

Menurut Mckenna (2018), indikator-indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

a. Hubungan antar manusia dengan manusia dimana keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara tepat dan benar dalam sebuah organisasi.

b. Kerjasama adalah kemampuan seseorang karyawan untuk bekerja sama dengan karyawan lainnya dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

c. Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

Menurut Victor Tan dalam Wibowo (2019) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. *Individual initiative* (inisiatif perseorangan), yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
- b. *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko), yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c. *Control* (pengawasan), yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.
- d. *Management support* (dukungan manajemen), yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
- e. *Communication pattern* (pola komunikasi), yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Dalam penelitian terdahulu menurut Jukl G. (2013) indikator dalam efektivitas kepemimpinan antara lain :

1. Kejelasan instruksi yang diberikan.
2. Kemampuan mendengarkan bawahan
3. Kecepatan dalam mengambil keputusan.
4. Keadilan dalam keputusan.
5. Pemberian wewenang kepada bawahan.
6. Dukungan terhadap pengembangan kemampuan bawahan.

Dan menurut Judge dkk. (2017) indikator dalam budaya organisasi antara lain :

1. Dorongan untuk inovasi.
2. Penerimaan terhadap perubahan
3. Fokus pada pencapaian target.
4. Penghargaan atas hasil kerja
5. Partisipasi dalam kerja tim.
6. Kepercayaan antar anggota tim

#### **2.1.4 Kinerja Pegawai**

##### **a. Pengertian Kinerja**

Menurut Mathis & Jackson, (2019) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang individu yang sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya di dalam organisasi. Mereka menekankan bahwa kinerja merupakan cerminan dari bagaimana seseorang menggunakan keterampilan, pengetahuan, dan motivasi dalam bekerja. Dari definisi di atas yang dapat dipelajari adalah bahwa kinerja karyawan berhubungan dengan prestasi kerja secara individu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan. Kinerja atau performance merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja seorang karyawan dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda beda dalam mengerjakan tugasnya.

Menurut Fahmi (2018) Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Sedangkan dalam buku Mangkunegara (2019) mengatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2019). Lalu Hasibuan (2020) menambahkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

#### b. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja

Menurut Mangkunegara (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

##### 1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Faktor Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan pengetahuan dalam realita (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki *IQ* di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2. Faktor Motivasi (*motivation*).

Faktor Motivasi (*motivation*) terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sedangkan menurut Wibowo (2019) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

### 1. Faktor *personal*.

Ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu

### 2. Faktor kepemimpinan.

Ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.

### 3. Faktor tim kerja.

Ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.

### 4. Faktor sistem kerja.

Ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

### 5. Situasi kontekstual.

Ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Kinerja karyawan dapat dinilai dengan menggunakan beberapa indikator seperti kualitas kerja karyawan, kuantitas atau pencapaian target yang telah ditentukan, penyelesaian tugas yang telah ditentukan, tanggung jawab karyawan atas pekerjaan yang diberikan, dan bagaimana karyawan memelihara dirinya sendiri. Menurut Sutrisno (2019) menyebutkan bahwa terdapat enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
3. *Cost Effectiveness*, merupakan tingkat sejauh sekunder dilakukan studi pustaka dengan mencari mana penggunaan sumber daya organisasi landasan teori yang relevan terhadap penelitian (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
4. *Need for Supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

Hasil penelitian menurut Simanjuntak, dkk. (2018) menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh :

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai.
- c. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen

Dalam dunia kerja, ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawab tugasnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada yang berasal dari intenal dan eksternal perusahaan maupun dari diri karyawan itu sendiri serta dari faktor lingkungan sekitar perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai. Demikian pula sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih sulit tercapai atau terpenuhi.

### **c. Indikator dalam penilaian Kinerja**

Menurut Sugiarto (2020), mengemukakan indikator-indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja pegawai yaitu

- a. Kuantitas Kerja: Mengukur jumlah tugas yang dapat diselesaikan karyawan dalam waktu tertentu.
- b. Kualitas Kerja: Dilihat dari keakuratan dan kesesuaian hasil kerja dengan standar organisasi.

- c. Ketepatan Waktu: Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu yang ditetapkan.
- d. Disiplin Kerja: Tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan dan prosedur kerja.
- e. Kolaborasi: Kemampuan bekerja sama dalam tim dan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan proyek bersama.

Kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu menurut Hasibuan (2018).

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Kinerja dapat digunakan sebagai ukuran hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya menurut Parashakti, dkk. (2020).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian terdahulu menurut Jackson dkk. (2019) indikator yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- 1.Ketelitian dalam bekerja.
- 2.Kepatuhan terhadap prosedur
- 3.Jumlah pekerjaan yang diselesaikan.
- 4.Efisiensi waktu kerja.
- 5.Tanggung jawab dalam pekerjaan.

## 6. Disiplin waktu

Sesuai dengan idikator kinerja diatas penulis mengambil beberapa contoh jurnal penelitian terdahulu sebagai arahan untuk mempermudah penelitian yang dilakukan. Contoh yang diambil berupa jurnal – jurnal mengenai Efektivitas Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kinerja Pegawai.. Berikut ialah contoh jurnal peneliti terdahulu yang dijadikan panduan dan diambil dari berbagai sumber di internet :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Fanggidae (2018) yang berjudul “Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan Terhadap Penjualan di Flobamora Mall Kupang”

Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui bagaimana pengaruh tingkat efektifitas kepemimpinan terhadap kinerja karyawandan penjualan perusahaan dan untuk mengetahui apakah kinerja karyawan merupakan merupakan variabel intervening antara efektifitas kepemimpinan dan penjualan perusahaan Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan terhadap Tingkat Penjualan pada Karyawan Flobamora Mall Kupang adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila seorang pemimpin dapat mewujudkan kepemimpinan yang efektif, akan meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi.
2. Kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat penjualan. Bilamana seorang pemimpin mampu

meningkatkan kinerja karyawan maka tingkat penjualan perusahaan akan meningkat.

3. Dengan menggunakan koefisien jalur, menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak dapat berpengaruh langsung terhadap tingkat penjualan karena nilai koefisien sebesar (-0,0064). Jika melalui kinerja karyawan sebagai variabel intervening maka koefisien yang didapat sebesar(0,058) dengan demikian maka, hubungan efektifitas kepemimpinan melalui kinerja karyawan sebagai variable intervening terhadap tingkat penjualan lebih efektif daripada hubungan langsung karena nilai koefisiennya lebih besar( $0,058 > -0,0064$ ).

2. Penelitian yang dilakukan oleh Azijah, dkk. (2024) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Jurnal Governansi”

Perilaku seorang pemimpin dapat membawa dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai, karna secara mendasar, untuk meningkatkan kinerja pegawai tergantung pada keahlian seorang pemimpin. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor BPN Kabupaten Bogor. Metode penelitian berupa deskriptif dan asosiatif yang pendekatannya bersifat kuantitatif. Teknik penentuan *sample* menggunakan *random sampling* berdasarkan rumus slovin sehingga diperoleh ukuran sampel sebesar 135 responden dari total populasi 204. Teknik pengumpulan data berdasarkan pada observasi, kuesioner, dan wawancara. Teknik dalam menganalisis data penelitian ini menerapkan rumus *Weight Mean Score*, kemudian

dilanjutkan digunakan uji hipotesis yaitu uji t dan koeffisien determinasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa ada pengaruh yang signifikan yang terjadi pada kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, berdasarkan uji t diketahui nilai signifikansi dengan besaran  $0,000 < 0,05$  dan nilai t hitung 4,407 lebih besar daripada nilai t tabel 1,978. Tingkat pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai memiliki persentase 44,8% dan persentase lainnya memperoleh pengaruh dari faktor lainnya. Pada variabel kepemimpinan bahwa dimensi paling tinggi dalam pendapatannya skor rata-rata berada pada indikator berorientasi prestasi dalam pekerjaan dengan skor rata-rata mencapai 4,2 dan dimensi terendah berada dalam indikator direktif, suportif dan partisipatif dengan nilai rata-rata 4 dengan kriteria baik. Sedangkan dimensi tertinggi pada variable kinerja pegawai yaitu dimensi kualitas pekerjaan dengan skor rata-rata 4,2 hal tersebut membuktikan bahwa kualitas kinerja pegawai di Kantor BPN sudah baik dan dimensi terendah yaitu pada dimensi pengetahuan kerja dan kreatifitas dengan skor ratarata 4 dengan kriteria baik.

Berdasarkan pengolahan data, maka hasil penelitian memperlihatkan terdapatnya pengaruh yang signifikan terkait variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, pengaruhnya mencapai persentase 44,8% dan persentase sisanya mendapat pengaruh dari factor lainnya.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Sukaesih dkk., (2019) yang berjudul "*Determination Of Autonomy Of Work, Work Facilities And Discipline Of Work With Work Motivation As Intervening Variables To Performance Employee Of Provincial Health Service Riau Islands*"

Analisis Model Struktural (*inner Model*) Analisis model structural atau (*inner model*) bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Bagian yang perlu dianalisis dalam model structural yakni, koefisien determinasi (*R Square*) dengan pengujian hipotesis. Nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Garson, 2016). Jika nilai VIF lebih besar dari 5,00 maka berarti terjadi masalah kolinearitas, dan sebaliknya tidak terjadi masalah kolinearitas jika nilai VIF < 5,00 (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Tabel 1 Kolinearitas

Variabel	Kolinieritas				Y
	X1	X2	X3	X4	
X1				3.323	3.327
X2				3.245	4.473
X3				1.636	1.922
X4					3.387
Y					

Dengan demikian, dari data-data di atas, model struktural dalam kasus ini tidak mengandung masalah kolinearitas.

Tabel 2 Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel	Hipotesis Pengaruh Langsung				
	Sampel Asli	Rata-rata Sampel	Standar Deviasi	T Statistik	P Values
X1 -> X4	0.037	0.073	0.107	0.348	0.007
X1 -> Y	0.019	0.017	0.196	0.098	0.009
X2 -> X4	0.602	0.577	0.143	4.204	0.000
X2 -> Y	-0.160	-0.148	0.246	0.651	0.005
X3 -> X4	0.291	0.300	0.097	2.993	0.004
X3 -> Y	0.632	0.620	0.151	4.196	0.000
X4 -> Y	0.150	0.190	0.263	0.571	0.006

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa

perantara). Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya.jika nilai koefisien jalur adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara).

Jika nilai korfisien pengaruh tidak langsung > koefisien pengaruh langsnug, maka variabel intervening bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.Sebaliknya, Jika nilai korfisien pengaruh tidak langsung < koefisien pengaruh langsnug, maka variabel intervening tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

Tabel 3 Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung					
	Sampe l Asli	Rata- rata Sampel	Standar Deviasi	T Statisti k	P Value s	
X1 → X4 → Y	0.006	0.021	0.038	0.149	<b>0.009</b>	
X2 → X4 → Y	0.090	0.102	0.183	0.493	<b>0.006</b>	
X3 → X4 → Y	0.044	0.063	0.081	0.536	<b>0.006</b>	

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara).Jika nilai korfisien pengaruh tidak langsung > koefisien pengaruh langsnug, maka variabel intervening bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainny. Sebaliknya, Jika nilai korfisien pengaruh tidak langsung < koefisien pengaruh langsnug, maka variabel intervening tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

variabel lainnya. Hasil penelitian ini diperoleh Potensi diri, Fasilitas Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Silitonga dkk. (2020) yang berjudul “Analisis pengaruh efektivitas kepemimpinan Transformasional dan kesiapan untuk berubah Terhadap kinerja karyawan wanita di masa pandemi Covid-19”

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan wanita karyawan industri sepatu di Tangerang yang dimediasi oleh variabel kesiapan untuk berubah. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik simple random sampling dan hasil kuesioner yang kembali dan valid adalah 201 sampel.

Pemrosesan data menggunakan metode SEM dengan perangkat lunak Smart PLS 3.0. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah berperan sebagai full-mediator.

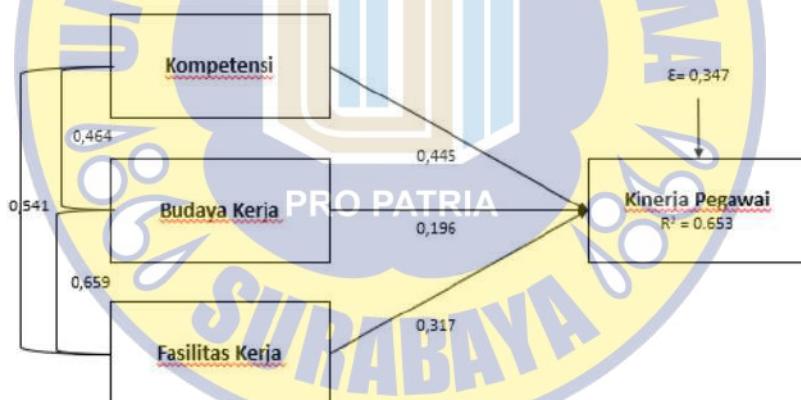
Penelitian ini mengusulkan sebuah model untuk membangun kinerja karyawan di antara karyawan wanita dari industri sepatu di Tangerang melalui peningkatan praktik kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah sebagai mediator. Penelitian ini dapat membuka jalan untuk meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi era revolusi industri 4.0.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Machmud dkk. (2020) yang berjudul “Pengaruh Kompetensi, Budaya Kerja dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (studi kasus pada salah satu kantor pemerintahan di Kabupaten Bandung Barat)”

Perlu adanya kajian mengenai kinerja pegawai yang diduga di pengaruhi oleh kompetensi, budaya kerja dan fasilitas kerja pada salah satu kantor pemerintahan daerah di Kabupaten Bandung Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan data primer dalam melakukan analisis data. Sebanyak 71 orang responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

Menggunakan teknik analisis jalur dalam menganalisis data.

Gambar 2 Teknik Analisis Jalur



Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompetensi, budaya kerja dan fasilitas kerja berpengaruh simultan terhadap kinerja pegawai, semakin meningkatnya kompetensi, budaya kerja dan fasilitas kerja, maka otomatis kinerja akan semakin meningkat, namun selain meningkatnya kompetensi, budaya kerja dan fasilitas kerja, masih banyak variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai, seperti compensasi, lingkungan kerja, iklim kerja, dan lainnya.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Sihaloho & Siregar (2020) yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Super Setia Sagita Medan”

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Super Setia Sagita Medan. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan dengan mempertimbangkan lingkungan kerja di dalam perusahaan. Teori yang digunakan adalah manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei, jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan sifat penelitian ini adalah *ekplanatory research* (penjelasan). Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 52 orang, dengan menggunakan teknik sampling jenuh dimana semua populasi dijadikan sampel. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana dengan menggunakan software SPSS. Hasil penelitian menghasilkan secara parsial bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan dengan mempergunakan alat bantu SPSS, maka didapat hasil menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Super Setia Sagita Medan. Hal ini disebabkan karena lingkungan fisik dan non fisik yang kurang baik sehingga mengakibatkan kinerja karyawan berkurang melalui indikator seperti, ketidak tepatan menyelesaikan tugas, ketidaksesuaian jam kerja, tingkat kehadiran yang menurun dan kurangnya

kerjasama antar karyawan. Artinya bahwa semakin kurang nyaman lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin menurun kinerja karyawan PT. Super Setia Sagita Medan, sebaliknya semakin nyaman lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Super Setia Sagita Medan.

Berdasarkan hasil penelitian ini maka terdapat hubungan yang erat mengenai lingkungan kerja yang nyaman, maka akan mempengaruhi kualitas kinerja karyawan. Adapun kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini berdasarkan pembahasan sebelumnya, maka diperoleh hasil bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja pada PT. Super Setia Sagita Medan.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Sukiyah dkk. (2021) yang berjudul “*Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono*”

Latar belakang dalam penelitian ini adalah bagaimana penting seorang pemimpin dalam menerapkan motivasi dan disiplin kerja pada perusahaan untuk meningkatkan kinerja dari karyawannya, sebab dengan adanya motivasi dan disiplin kerja maka karyawan akan merasa bertanggungjawab dengan segala tugasnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial, dan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda, dengan menggunakan uji F dan uji t. Hasil regresi linier berganda, menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan Hasil Uji F menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PTPN X Pabrik Gula Lestari (Kertosono). Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah meningkatnya kinerja karyawan tidak terlepas dari Motivasi Kerja (kebutuhan, sikap, kemampuan, pembayaran atau gaji, keamanan pekerjaan, hubungan sesama pekerja) dan disiplin kerja (selalu hadir tepat waktu, selalu mengutamakan persentase kehadiran, selalu mentaati ketentuan jam kerja, selalu menggunakan jam kerja dengan efektif dan efisien). Dengan tingginya motivasi kerja dan disiplin kerja yang dimiliki maka akan lebih mudah meningkatkan kinerja karyawan.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Jasmine & Edalmen (2020) yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Sebagai Mediasi”.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai mediasi. Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan dari kuesioner yang didistribusikan secara tidak langsung (melalui media sosial). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PwC Indonesia yang berada di Jakarta pada divisi audit. Sampel yang digunakan

dalam penelitian ini berjumlah 115 responden yang didapatkan menggunakan rumus Slovin.

Data diproses dengan *Partial Least Square - Structural Equation Model* menggunakan software Smart PLS 3.2.7. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memang mempengaruhi Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Intervening. Motivasi memediasi secara parsial pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Yantika dkk. (2018) yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Etos Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, etos kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner sebanyak 104 responden yang juga sebagai populasi penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah analisis regresi linear berganda yang mencakup Uji F, Uji T, Uji Hipotesis dan Koefisien Determinasi. Hasil penelitian Uji T menyatakan bahwa: lingkungan kerja (X1) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y1), etos kerja (X2) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y1), disiplin kerja (X3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y1), lingkungan kerja (X1), etos kerja (X2), disiplin kerja (X3) mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y1), lingkungan kerja (X1), etos kerja

(X2) dan disiplin kerja (X3) secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap efektifitas kinerja karyawan (Y1).

Hasil Uji F hitung variabel lingkungan kerja (X1), etos kerja (X2) dan disiplin kerja (X3) dengan signifikan  $0.000 < \alpha = 0.05$  serta bertanda positif menunjukkan bahwa secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Firjatullah dkk. (2023) yang berjudul "Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan"

Penelitian ini memiliki tujuan menelaah keterkaitan lingkungan kerja, budaya kerja serta beban kerja terkait kinerja pegawai pada suatu instansi ataupun perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif melalui analisis deskriptif, serta pengumpulan data secara daring menggunakan Platform Microsoft Forms dengan skala Likert 1 sampai 5 dengan metode Purposive Sampling terdapat 57 responden yang berkriteria umur 18 – 30 dan sedang bekerja. Diolah menggunakan program aplikasi Smart PLS 4.0.9.2. dengan Structural Equation Modeling (SEM). Berdasarkan hasil penelitian "Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan" maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat Pengaruh langsung yang positif dan signifikan Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sehingga, dapat dikatakan semakin baik lingkungan kerja dalam sebuah perusahaan maka, akan semakin baik kinerja karyawannya.

2. Terdapat Pengaruh langsung yang positif dan signifikan Budaya Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sehingga, dapat dikatakan ketika sebuah perusahaan menerapkan budaya kerja yang baik maka, kinerja karyawannya akan semakin baik juga.

3. Terdapat Pengaruh langsung yang positif dan signifikan Beban Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sehingga, dapat dikatakan semakin tinggi beban kerja yang dibebankan tanpa memperhatikan karyawannya maka, kinerja karyawannya akan semakin buruk.

11. Penelitian yang dilakukan oleh yang berjudul Granthaalayah dkk. (2019) yang berjudul "*The Effect of Work Environment On Employee Performance Through Work Discipline*"

Dengan adanya lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, akan tercipta semangat dari karyawan dalam bekerja, yang akan meningkatkan kinerja dan disiplin kerja. Lingkungan kerja yang nyaman, fasilitas yang memadai, serta hubungan antar karyawan yang baik akan memengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui

- a. pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan,
- b. Pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin kerja, dan
- c. Peran disiplin kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik sampling acak proporsional. Populasi penelitian berjumlah 208 karyawan, dengan sampel sebanyak 137 responden dari PT. GatraMapan. Metode pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner, dan analisis data dilakukan dengan analisis jalur. Hasil penelitian membuktikan bahwa disiplin kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, antara lain :

- a. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $p < 0,05$ ). Lingkungan kerja yang nyaman, fasilitas yang memadai, dan hubungan baik antar rekan kerja serta atasan mendukung peningkatan kinerja.
- b. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja: Lingkungan kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja ( $p < 0,05$ ). Lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan disiplin kerja karyawan.
- c. Peran Mediasi Disiplin Kerja: Disiplin kerja berfungsi sebagai variabel mediasi antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa disiplin kerja signifikan dalam memperkuat pengaruh tersebut.

13. Penelitian yang dilakukan oleh Winarsih & Hidayat (2022) yang berjudul "*The Influence Of Organizational Culture And Motivation On Employee Performance*"

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan "X". Penelitian

ini melibatkan 30 karyawan sebagai subjek penelitian. Pendekatan kuantitatif digunakan, dengan pengumpulan data melalui kuesioner. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda dengan perangkat lunak SPSS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, nilai  $R^2$  menunjukkan bahwa 92,4% faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel yang diteliti, sedangkan sisanya 7,6% disebabkan oleh faktor lain di luar cakupan penelitian ini. Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan "X". Hal ini ditunjukkan oleh nilai statistik t yang lebih besar dari t tabel ( $10,562 > 1,703$ ) dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Selain itu, motivasi juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t statistik  $4,302 > 1,703$  dan tingkat signifikan yang sama.

Secara simultan, budaya organisasi dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, dengan nilai F statistik ( $167,847 > 3,35$ ) dan signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ). Secara keseluruhan, budaya organisasi dan motivasi berkontribusi sebesar 92,4% terhadap kinerja karyawan, sementara 7,6% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini. *Motivasi karyawan memiliki sisi positif dan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan.*

14. Penelitian yang dilakukan oleh Ingsiyah dkk. (2019) yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang, Pusri Pemasaran Daerah (PPD) Jawa Tengah ”

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui (1) Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Pusri Palembang, PPD Jateng, (2) Pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Pusri Palembang, PPD Jateng, dan (3) lingkungan kerja pada motivasi kerja karyawan di PT. Pusri Palembang, PPD Jateng. Penelitian ini adalah metode survei dengan kuesioner, dan studi pustaka. Sampel dalam penelitian ini adalah 35 karyawan PT. Pusri Palembang, PPD Jateng.

Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda. Dari analisis regresi berganda dalam penelitian ini, dapat ditemukan bahwa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik memiliki dampak positif terhadap motivasi kerja karyawan. Variabel yang paling dominan yang secara positif mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah lingkungan kerja non fisik. Sedangkan dari hasil koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) menunjukkan bahwa 0,46 atau 46% variabel independen adalah lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Itu berarti bahwa 46% motivasi kerja karyawan dijelaskan oleh lingkungan kerja. Sedangkan 54% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

15. Penelitian yang dilakukan oleh Abimayu, dkk. (2023) Dengan Judul “The Influence Of Leadership Style And Motivation On Employee Performance In Drinking Water Distributor Company”.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja PT. Sidoraya Star. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 50 karyawan dengan metode proporsional random sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan pendekatan wawancara, dimana instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini adalah semakin baik gaya kepemimpinan pimpinan perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat, dan semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat.

16. Penelitian yang dilakukan oleh Adam dkk. (2019) yang berjudul “*The Effect of Work Environment, Motivation, and Compensation to the Performance of Government Employees at the District Office Tongauna Konawe Regency*”

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial, lingkungan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif kausal dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kabupaten Lombok Timur. Sampel yang digunakan sebanyak 73 orang dengan metode survei menggunakan teknik proportional random sampling. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, dokumentasi, dan penyebaran kuesioner yang berisi indikator kompensasi finansial, lingkungan

kerja, beban kerja, dan kinerja pegawai. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda menggunakan program SPSS 25. Hasil analisis data menunjukkan bahwa: (1) kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, (2) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan (3) beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

17. Penelitian yang dilakukan oleh Fithri dkk. (2019) yang berjudul “*Impact Of Work Environment On Employee Performance In Local Impact Of Work Environment On Government Of Padang City*”

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pemerintah daerah Kota Padang, sedangkan sampel ditentukan dengan menggunakan metode Slovin dan metode *Proportionate Stratified Sampling*.

Gambar 3 Metode Proportionate Stratified Sampling



Ukuran sampel sebanyak 384 pegawai yang diklasifikasikan ke dalam golongan II, III, dan IV. Kuesioner yang digunakan berisi 35 pertanyaan mengenai lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non-fisik, dan kinerja pegawai. Respon yang diperoleh diolah menggunakan metode Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS). Berdasarkan nilai alfa sebesar 0,05, nilai t-table adalah 1,96.

Nilai t-statistic untuk lingkungan kerja fisik adalah 2,3426, dan nilai t-statistic untuk lingkungan kerja non-fisik adalah 5,9694.

Kedua nilai t-statistic tersebut lebih besar dari nilai t-table. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah. Faktor penting pada lingkungan kerja fisik meliputi kebersihan, sirkulasi udara, keselamatan, dan kebisingan, sedangkan pada lingkungan kerja non-fisik, faktor utamanya adalah hubungan antar rekan kerja.

18. Penelitian yang dilakukan oleh Qoriatul Adawiyah , Hery Margono (2024) yang berjudul “Analisis Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bogor dengan Motivasi sebagai Variabel Moderating”

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bogor dengan Motivasi Sebagai Variabel *Moderating*. Penelitian berfokus pada manajemen sumber daya manusia dengan metode kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bogor dengan jumlah 533 orang. Metode sampling dengan rumus slovin 5% menghasilkan 229 sampel, dengan proporsi ASN 107 orang dan Tenaga Kontrak sebanyak 122 orang.

Data primer didapat menggunakan kuesioner dengan skala 1-5. Metode analisis data menggunakan metode Partial Least Square dengan aplikasi Smart PLS versi 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan (X1)

berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja (Y). Sedangkan Lingkungan Kerja (X2) tidak mempengaruhi Kinerja (Y), di sisi lain, Budaya Organisasi (X3) berpengaruh negatif terhadap Kinerja (Y).

Selain itu, Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja (Y) dimoderasi motivasi (X4), sedangkan Budaya Organisasi (X3) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja (Y) dimoderasi motivasi (X4) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bogor.

19. Penelitian yang dilakukan oleh Azijah, dkk. (2024) yang berjudul *“Influence of leadership on civil servant performance”*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Penelitian ini dilakukan di kantor BPN Kabupaten Bogor. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Teknik penentuan sampel menggunakan random sampling berdasarkan rumus Slovin sehingga diperoleh ukuran sampel sebanyak 135 responden dari total populasi 204 orang. Teknik pengumpulan data didasarkan pada observasi, kuesioner, dan wawancara.

Metode analisis data penelitian menggunakan rumus Weight Mean Score, kemudian dilanjutkan dengan uji hipotesis, yaitu uji t dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Berdasarkan uji t, diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai t-hitung sebesar 4,407 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,978. Tingkat pengaruh variabel kepemimpinan

terhadap kinerja pegawai negeri sipil adalah 44,8%, dan persentase lainnya dipengaruhi oleh faktor lain.

Pada variabel kepemimpinan, dimensi tertinggi terdapat pada indikator berorientasi pada prestasi dalam pekerjaan dengan skor rata-rata 4,2, sedangkan dimensi terendah terdapat pada indikator direktif, suportif, dan partisipatif dengan skor rata-rata 4 dengan kriteria baik. Sementara itu, dimensi tertinggi dari variabel kinerja pegawai negeri sipil adalah dimensi kualitas kerja dengan skor rata-rata 4,2; ini membuktikan bahwa kualitas kinerja pegawai di kantor BPN sudah baik, sedangkan dimensi terendah adalah dimensi pengetahuan kerja dan kreativitas dengan skor rata-rata 4 dengan kriteria baik.

20. Penelitian yang dilakukan oleh Ivan dkk., (2022) yang berjudul “Pengaruh Fasilitas dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kantor DISDIKBUD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara)”

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Fasilitas dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan jumlah responden 50 dengan analisis regresi linear berganda. Hasil Penelitian menunjukan bahwa variabel fasilitas dan lingkungan kerja secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bolaang Mongondow Utara.

Hasil penelitian ini diperoleh dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 62,80% dari variabel fasilitas dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bolaang Mongondow Utara sedangkan sisanya 37,20% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak ada penjelasan di penelitian.

