

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Lingkungan Kerja

Menurut Danang (2015) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja. Lingkungan kerja merupakan kehidupan fisik, sosial, dan psikologi dalam perusahaan yang memengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan. Beberapa ahli mendeskripsikan lingkungan kerja sebagai segala hal yang ada di sekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi pekerja dalam bekerja dan menjalankan tugas. Menurut Sedarmayanti (2017) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang di hadapi, lingkungan sekitar di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok

Ones & Dilchert (2012) dalam Robbins et al. (2017) lingkungan kerja terkadang memiliki tekanan pesaing lebih besar dari sebelumnya, dan beberapa organisasi berusaha memperoleh keunggulan kompetitif dengan memupuk lingkungan kerja yang positif. Terkadang organisasi mencapai hal tersebut dengan menciptakan lingkungan fisik yang menyenangkan dengan tempat kerja yang modern dan menarik, "fasilitas" di tempat kerja seperti makan siang gratis dari Google, atau komitmen umum terhadap inisiatif kelestarian lingkungan seperti daur ulang.

Menurut Sedarmayanti (2017) lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Jenis lingkungan kerja fisik terbagi lagi menjadi dua yaitu: lingkungan fisik yang berhubungan langsung dan tidak langsung. Lingkungan fisik yang berhubungan langsung meliputi berbagai benda atau fasilitas yang digunakan selama bekerja. Sebaliknya lingkungan yang tidak berhubungan langsung merupakan segala aspek fisik yang tidak bisa disentuh, tetapi masih berpengaruh terhadap kinerja dan suasana lingkungan kerja.

2.2. **Reward Karyawan**

Menurut Suryadilaga et al. (2016) *reward* merupakan salah satu upaya perusahaan untuk melakukan pemberdayaan sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Menurut Sunarto et al. (2017), *reward* merupakan salah satu bentuk apresiasi untuk memperoleh karyawan yang profesional. Menurut McIntyre & Weigley (2013) dalam Robbins et al. (2017) Upah merupakan hal yang sangat penting dalam pekerjaan, maka dari itu organisasi perlu memahami bagaimana membayar karyawan dan cara membayarnya. Oleh karena itu, empat pertimbangan keputusan penghargaan strategis utama untuk menghargai dan mempertahankan karyawan:

1. Jumlah yang harus dibayar untuk pekerja yang ditentukan dengan menetapkan struktur upah.
2. Bagaimana setiap karyawan dibayar yang ditentukan melalui rencana

gaji variabel, rencana gaji berbasis keterampilan.

3. Tunjangan apa yang ditawarkan kepada karyawan, termasuk apakah terdapat beberapa pilihan tunjangan yang ditawarkan kepada karyawan.
4. Bagaimana mengembangkan program pengakuan karyawan.

Perusahaan yang terus berjalan menginginkan karyawan yang bisa menghasilkan performa efektif dan menguntungkan. *Reward* merupakan salah satu motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan performa dalam bekerja.

Schuster & Zingheim(2003) dalam Robbins et al.(2017) upah per satuan berbasis kinerja, bonus, bagi hasil, dan kepemilikan saham karyawan adalah semua jenis rencana pembayaran variabel (juga disebut pembayaran berbasis kinerja), berdasarkan pada sebagian gaji karyawan berdasarkan individu atau ukuran kinerja organisasi, yang berbentuk gaji penuh atau sebagian dan dapat dibayarkan setiap tahun atau bila memenuhi standar yang sudah ada atau ditentukan. Menurut Fahmi (2016) *reward* atau sering disebut dengan *compensation* merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. *Reward* atau kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara umum dibagi dalam tiga pilihan yaitu:

1. *Reward* dalam bentuk finansial tunai.

Diterima langsung oleh karyawan tersebut seperti gaji (*salary*), bonus, uang lembur dan sejenisnya yang bersifat uang tunai yang biasanya bisa saja ditransfer rekening karyawan atau ada juga yang mengambil ke bagian keuangan langsung, tergantung mekanisme yang ditetapkan perusahaan.

2. *Reward* dalam bentuk finansial tunjangan.

Pemberian *reward* seperti ini dalam bentuk tanggungan kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, pengisian pulsa telepon dan sejenisnya.

3. *Reward* dalam bentuk non finansial

Penerimaan *reward* dalam bentuk non finansial ini seperti kenyamanan bekerja dengan suasana ruangan kantor yang sesuai harapan karyawan. Seperti komputer yang lengkap, jaringan internet dengan akses yang cepat, AC, meja yang bagus, toilet yang bersih, pencahayaan yang terang dan lain sebagainya.

Menurut Edision (2016) mengemukakan bahwa kompensasi ialah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang disumbangkan pada pekerjaannya. Karyawan pada umumnya mengharapkan kompensasi yang ditetapkan secara adil dan memadai serta mencukupi kebutuhan setiap bulannya. Adanya kompensasi yang diberikan, organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Johnson et al. (2003) dalam Robbins & Judge (2022) *reward* berbentuk promosi, kenaikan gaji, dan bentuk pengakuan lainnya harus diberikan kepada karyawan yang bekerja secara efektif sebagai anggota tim dengan melatih rekan kerja baru, berbagi informasi, membantu menyelesaikan konflik di dalam tim, dan menguasai keterampilan baru yang diperlukan.

2.3. **Gaya Kepemimpinan**

Menurut Rivai (2014), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang

digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan merupakan pola pikir umum dari perilaku seorang pemimpin baik secara langsung maupun tidak untuk menghasilkan kinerja yang maksimal dengan situasi organisasi.

Menurut Brady (2010) dalam Robbins & Judge (2022) pemimpin dapat mempelajari keterampilan analisis situasional di mana pemimpin dapat belajar mengevaluasi situasi, memodifikasinya agar lebih sesuai dengan gaya yang dirasa mudah untuk dipahami, dan mengevaluasi perilaku kepemimpinan mana yang paling efektif dalam situasi tertentu. Hasil maksimal dari pemimpin dapat diperoleh dengan cara:

1. Pelatihan kepemimpinan mungkin akan lebih berhasil jika terdapat tingkat pemantauan diri yang tinggi. karyawan akan memiliki kesempatan untuk mengubah perilaku mereka.
2. Organisasi dapat mengajarkan keterampilan kinerja.
3. Pemimpin dapat mengajarkan keterampilan seperti membangun kepercayaan dan pendampingan.

Gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan atau bawahan. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan benar dan tepat maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun perorangan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang dipilih

salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada maka akan dapat mengakibatkan sulitnya pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Samsuddin (2018) kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain kearah tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima oleh orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan kombinasi antara karakteristik dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Menurut Robbins et al. (2017) kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian suatu visi atau serangkaian tujuan. Namun tidak semua pemimpin adalah manajer, begitu pula tidak semua manajer adalah pemimpin. Hanya karena sebuah organisasi memberikan hak formal tertentu kepada manajer tidak berarti bahwa manajer akan memimpin secara efektif. Pemimpin dapat muncul dari dalam kelompok maupun berdasarkan penunjukan formal.

Menurut Fahmi (2021), kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang cara untuk mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Setiap pemimpin pastinya memiliki strategi atau style tersendiri untuk mengatur jalannya ritme organisasi serta mengatur cara bekerja pegawainya dengan tujuan akhir mencapai tujuan secara bersama-sama yang sudah disepakati sebelumnya. Menurut Bono et al. (2007) dalam Robbins et al. (2017) pemimpin yang berfokus pada tujuan yang inspiratif akan menghasilkan optimisme, kerja sama, dan antusiasme yang lebih besar pada karyawan, sehingga menghasilkan

interaksi sosial yang lebih positif dengan rekan kerja dan pelanggan.

Derue et al. (2011) dalam Robbins & Judge (2022) pemimpin yang kuat digambarkan berdasarkan karakteristiknya. Oleh karena itu, penelitian kepemimpinan telah lama berupaya mengidentifikasi karakteristik kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dan non-pemimpin. Menurut Hu et al. (2019) dalam Robbins & Judge (2022) Kepemimpinan yang efektif, dapat disebabkan oleh aspek-aspek khusus dari karakteristik dan situasi. Namun, sebagai peringatan, bersikap “terlalu berani” atau “terlalu bersemangat” juga dapat merusak peluang karyawan untuk menjadi seorang pemimpin.

Dari pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya adalah gaya untuk mempengaruhi, membujuk karyawan atau seseorang untuk mencapai suatu tujuan bersama dalam suatu organisasi.

2.4. Pelatihan Karyawan

Menurut Dessler (2020), pelatihan adalah proses dalam mengejar keterampilan yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, yang mana pelatihan karyawan memberikan pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi perusahaan. Pelatihan sangatlah penting untuk menunjang perusahaan merekrut karyawan yang berkualitas dan kompeten dalam melakukan pekerjaan yang dapat mencapai tujuan dari perusahaan.

Menurut Suwatno (2018) mengemukakan pelatihan berarti suatu perubahan yang sistematis dari knowledge, skill, Attitude dan behavior yang terus mengalami peningkatan yang dimiliki oleh setiap karyawan dengan itu dapat mewujudkan sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam pemenuhan standar SDM yang diinginkan. Pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan dari tugas terakhir. Menurut Odle-Dusseau et al. (2016) dalam Robbins & Judge (2022) pelatihan dapat mencakup segala hal mulai dari mengajarkan keterampilan dasar karyawan, meningkatkan kemampuan kepemimpinan, membantu karyawan menerima keberagaman, dan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja. Pelatihan membantu karyawan meningkatkan keterampilan pemecahan masalah, komunikasi, negosiasi, manajemen konflik, dan pembinaan. Pelatihan juga merupakan suatu proses yang sudah terencana dalam mengubah sikap, pengetahuan maupun tingkah laku yang menghasilkan keahlian dengan pengalaman agar mencapai kinerja yang efektif.

Menurut Millar (2009) dalam Robbins et al. (2017) pelatihan dapat mencakup segala hal mulai dari mengajarkan keterampilan membaca dasar kepada karyawan hingga mengikuti kursus lanjutan dalam kepemimpinan eksekutif. Pelatihan terdiri dari 4 keterampilan umum yaitu:

1. Keterampilan dasar (*basic skill*)
2. Keterampilan teknis (*technical skill*)
3. Keterampilan interpersonal (*interpersonal skill*)
4. Keterampilan menyelesaikan masalah (*problem solving skill*)

Pelatihan bermanfaat dalam mengembangkan kemampuan individu dan organisasi

di masa yang akan datang. Menurut Jackson et al. (2018), pelatihan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja dalam waktu dekat dan dalam pekerjaan tertentu dengan meningkatkan kompetensi karyawan. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan dengan adanya pelatihan untuk memberi pengetahuan lebih mengenai pengembangan diri dan pemahaman untuk meningkatkan kinerja dalam membantu organisasi mencapai tujuan bersama.

2.5. Keseimbangan hidup karyawan (*Work life balance*)

Menurut Fisher et al. (2019) mendefinisikan *work life balance* sebagai suatu keseimbangan tanggung jawab dan peran antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang berjalan beriringan tanpa mengorbankan ataupun mengutamakan salah satu sisi kehidupan. Menurut Wambui et al (2017) *work life balance* adalah untuk memberi karyawan fleksibilitas yang lebih besar dalam pekerjaan mereka sehingga karyawan dapat menyeimbangkan tanggung jawab dan minat mereka di luar pekerjaan.

Menurut Handayani (2013), *work-life balance* adalah suatu keadaan ketika seseorang mampu berbagi peran dan merasakan adanya kepuasan dalam peran-perannya tersebut yang ditunjukkan dengan rendahnya tingkat *work family conflict* dan tingginya tingkat *work family facilitation* atau *work family enrichment*. Menurut Youssef & Luthans (2007) dalam Robbins & Judge (2022) organisasi yang tidak membantu karyawannya mencapai keseimbangan kehidupan kerja akan semakin sulit menarik dan mempertahankan karyawan yang paling mampu dan bermotivasi tinggi, seperti microsoft menghargai keseimbangan kehidupan kerja

dan memberikan karyawannya serangkaian program yang mendorong keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional karyawan.

Menurut Fisher (2013) menyatakan *work life balance* meliputi empat komponen penting yaitu:

1. Waktu, meliputi banyaknya waktu yang digunakan untuk bekerja dibandingkan dengan waktu yang untuk aktivitas lain di luar kerja.
2. Perilaku, meliputi adanya tindakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini berdasarkan pada keyakinan seseorang bahwa ia mampu mencapai apa yang ia inginkan dalam pekerjaannya dan tujuan pribadinya.
3. Ketegangan, meliputi kecemasan, tekanan, kehilangan aktivitas penting pribadi dan sulit mempertahankan atensi.
4. Energi, meliputi energi yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Energi merupakan sumber terbatas dalam diri manusia sehingga apabila individu kekurangan energi untuk melakukan aktivitas, maka dapat meningkatkan stres.

Berdasarkan pengertian di atas, *work life balance* dapat disimpulkan sebagai keseimbangan kehidupan seorang individu, di mana mereka dapat menggunakan waktunya untuk bekerja dan menjalankan kehidupan pribadi, sehingga individu tersebut dapat menjalankan dua peran atau lebih.

2.6. Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2018) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang

dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut Robbins & Judge (2022) Kinerja merupakan salah satu faktor untuk mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Sebab dengan adanya kinerja maka suatu organisasi dapat mengukur sumber daya manusia yang ada didalamnya. Kinerja dapat diketahui dengan melakukan penilaian terhadap kinerja itu sendiri. Untuk itu diperlukan informasi yang relevan terhadap kinerja masing-masing individu. Dengan adanya kualitas informasi yang demikian itu akan mempermudah kebijaksanaan lebih lanjut yang efektif.

Menurut Kasmir (2019) kinerja adalah hasil kerja dan tindakan yang dicapai dengan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut Afandi (2021) kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan atau meningkatkan kegiatan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan. Menurut Whiting et al. (2008) dalam Robbins et al. (2017) sebagian besar organisasi hanya menilai seberapa baik karyawan melakukan tugas-tugas yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan, namun saat ini organisasi yang tidak terlalu hierarkis dan lebih berorientasi pada layanan memerlukan lebih banyak tugas.

Menurut (Chairunnisah et al., 2021) kinerja adalah pegawai yang menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan berhasil secara kualitas dan kuantitas. Menurut (Busro, 2020) kinerja merupakan pekerjaan yang sukses ditunjukkan oleh para karyawan dengan usaha mereka untuk memenuhi tugas dan kewajiban. Selain itu, kinerja karyawan memperlihatkan

sebesar dan seberapa banyak karyawan memberikan kontribusi pada perusahaan atau organisasi. Menurut Wang et al. (2010) dalam Robbins & Judge (2022) Menilai kinerja karyawan harus ada standar kinerja. Standar kinerja dapat digunakan sebagai salah satu ukuran untuk menentukan apakah kinerja itu baik atau tidak.

2.7. Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama dengan judul *“Impact of Work Environment on Performance of Employees in Manufacturing Sector in India: Literature Review”* (Mathews et al., 2016). Penelitian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan ini memiliki tujuan untuk mengetahui pekerjaan yang dilakukan berhubungan dengan lingkungan tempat kerja dan produktivitas. Selain itu, kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Kondisi lingkungan yang buruk dapat menyebabkan produktivitas pekerja tidak efisien serta menurunkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan identifikasi unsur-unsur apa saja yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan di sektor manufaktur di India.

Penelitian kedua dengan judul *“The Impact of Work Environment on Employees Performance in Banking Sector in Palestine”* (Burbar, 2021). Penelitian ini bertujuan untuk memahami hubungan antara karyawan dengan lingkungan kerjanya dan untuk menganalisis faktor tempat kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan korelasi positif antara lingkungan tempat kerja dengan peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ketiga dengan judul *“Impact of Reward Systems on Employee*

Performance of Service Sector Institutions in Nepal” (Pradhan, 2022). Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan di industri jasa Nepal. Hasil dari penelitian ini menunjukkan keenam variabel sistem penghargaan yang terdiri dari gaji, bonus, promosi, pemberdayaan, prestasi dan penghargaan semuanya berdampak positif pada kinerja karyawan lembaga sektor jasa di Nepal.

Penelitian keempat dengan judul *“Leadership Style And Its Impact On Employee Performance”*(Chua et al., 2016). Penelitian menunjukkan manajer menggunakan strategi inovatif dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk mencapai prestasi kerja pada tingkat terbaik serta meraih kesuksesan jangka panjang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian kelima dengan judul *“Impact of Training on Employees Performance: A Case Study of Bahir Dar university, Ethiopia”* (Yimam, 2022). Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan di lembaga akademik. Pelatihan merupakan aliran darah dari organisasi mana pun yang bergantung pada kinerja karyawan untuk mencapai keberhasilan dan tujuan suatu organisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan desain pelatihan, penilaian kebutuhan pelatihan, gaya penyampaian pelatihan dan evaluasi pelatihan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian keenam dengan judul *“Impact of Work Life Balance on Employee Performance : An Empirical Study on a Shipping Company in Sri*

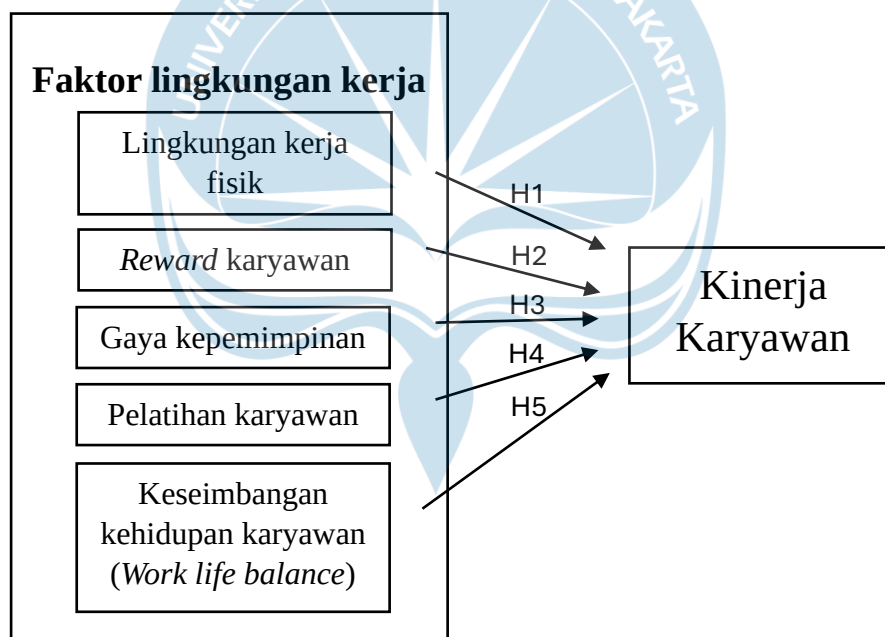
Langka” (Preena et al., 2021). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif *work life balance* dalam kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

JUDUL DAN PENELITI	METODE PENELITIAN	TEMUAN
<i>Effect of Workplace Environment Factors on Performance of Employees: Empirical Study on Wollo University Staffs</i> (Alemu, 2022)	Analisis deskriptif, analisis korelasi, analisis regresi	Hasil penelitian menunjukkan semua faktor lingkungan kerja memiliki hubungan linier positif dengan pekerjaan mereka menempatkan kinerja di universitas.
<i>Impact of Work Environment on Performance of Employees in Manufacturing Sector in India: Literature Review</i> ” (Christopher Mathews, I. K. Khann, 2016)	Analisis regresi	Hasil penelitian menunjukkan identifikasi unsur pencahayaan, kebisingan, suhu dan furnitur dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan di sektor manufaktur di India.
<i>“The Impact of Work Environment on Employees’ Performance in Banking Sector in Palestine”</i> (Maisa Y. Burbar, 2021)	Analisis Cross Tabulasi, kuesioner	Hasil dari penelitian ini menunjukkan korelasi positif antara lingkungan tempat kerja dan peningkatan kinerja karyawan.
<i>Impact of Reward Systems on Employee Performance of Service Sector Institutions in Nepal</i> ” (Pradhan, 2022)	Analisis regresi	Hasil dari penelitian ini menunjukkan sistem penghargaan berdampak positif pada kinerja karyawan.
<i>“Leadership Style And Its Impact On Employee Performance”</i> (Chua et al., 2016)	Analisis regresi	Hasil dari penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

<i>“Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar university, Ethiopia”</i> (Yimam, 2022)	Analisis regresi berganda, Pearson koefisien korelasi	Hasil dari penelitian ini menunjukkan desain pelatihan, penilaian kebutuhan pelatihan, gaya penyampaian pelatihan dan evaluasi pelatihan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
<i>“Impact of Work Life Balance on Employee Performance : An empirical study on a Shipping Company in Sri Lanka”</i> (Preena et al., 2021)	Analisis regresi	Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif <i>work life balance</i> dalam kinerja karyawan.

2.8. Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Berdasarkan landasan teori di atas, maka kerangka penelitian yang mendasari penelitian ini adalah sebagai berikut: Kinerja karyawan sendiri kinerja merupakan suatu perilaku nyata yang akan menghasilkan kinerjanya sesuai kemampuan yang dimiliki. Kemampuan kinerja seseorang untuk menunjukan prestasi kerjanya dengan cara menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tanggung jawabnya (Sari, 2014).

Menurut Sedarmayanti (2014) indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Lingkungan kerja fisik sendiri dapat dilihat atau dirasakan secara langsung dan tidak langsung, seperti pencahayaan ruang kerja, suhu di dalam ruangan, peralatan kantor yang disediakan dan lain sebagainya. Dari aspek tersebut dapat mempengaruhi kinerja tiap karyawan yang berada di kantor tersebut. Lingkungan kerja fisik sendiri dapat dilihat atau dirasakan secara langsung dan tidak langsung, seperti pencahayaan ruang kerja, suhu di dalam ruangan, peralatan kantor yang disediakan dan lain sebagainya. Lingkungan kerja fisik dapat menjadi memotivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya atau sebaliknya, jika lingkungan yang di tempati tidak sesuai dengan yang diharapkan para karyawan maka itu akan menurunkan kinerja karyawan dan tidak dapat mencapai tujuan perusahaan bersama-sama.

Reward merupakan salah satu motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan performa dalam bekerja, maka dari itu *reward* karyawan ada untuk meningkatkan performa selama bekerja. Perusahaan yang terus berjalan menginginkan karyawan dapat meningkatkan ikatan antar karyawan dan juga mampu meningkatkan kinerja

dan produktivitas sehingga mampu meningkatkan produktivitas perusahaan.

Gaya kepemimpinan merupakan pola pikir umum dari perilaku seorang pemimpin baik secara langsung maupun tidak untuk menghasilkan kinerja yang maksimal dengan situasi perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan kombinasi antara pemikiran dan tingkah laku seseorang dalam bertindak untuk memimpin.

Pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya kedepan yang menjadi tanggung jawabnya. Pelatihan merupakan suatu proses yang sudah terencana dalam mengubah sikap, pengetahuan ataupun tingkah laku yang menghasilkan keahlian dengan pengalaman agar mencapai kinerja yang efektif, sehingga perusahaan memiliki standar pekerja yang memenuhi kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuan tanpa adanya hambatan dalam tanggung jawab tiap pekerjanya.

Work life balance sendiri memiliki makna kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan tanggung jawabnya dalam pekerjaan dan hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Pentingnya *work life balance* salah satunya untuk meningkatkan produktivitas dengan keseimbangan kehidupan di kantor dan di luar kantor, akan membuat pekerja menjadi lebih produktif dalam bekerja dan memiliki inovasi-inovasi kinerja dalam bekerja.

2.9. Hipotesis

Menurut Mathews et al. (2016) banyak karyawan menghabiskan sebagian besar waktunya untuk menghasilkan aktivitas di pabrik. Lingkungan pabrik memainkan peran yang sangat penting jika industri ingin mempertahankan produktivitas yang lebih baik. Ada empat faktor lingkungan pabrik yang

berpengaruh terhadap produktivitas karyawan yaitu; pencahayaan, kebisingan, suhu dan furnitur. Sistem pencahayaan, kebisingan, furnitur, serta suhu yang kurang memadai dapat berdampak pada karyawan baik secara fisik maupun psikologis dan beberapa masalah kesehatan yang mungkin terjadi adalah sakit kepala, akibat sistem pencahayaan yang buruk dan kebisingan yang tidak diinginkan, gangguan pernapasan akibat kualitas udara yang buruk, kelelahan akibat alat furnitur yang tidak sesuai atau kurang memadai dan lain sebagainya. Dalam jangka panjang, masalah ini akan berdampak pada kesejahteraan organisasi.

Han et al. (2020) dalam Burbar (2021) menegaskan lingkungan kerja memainkan peran kunci dalam suatu organisasi. Temuan ini menunjukkan hal itu faktor-faktor seperti lingkungan fisik, pencahayaan, umpan balik kinerja, dan dukungan supervisor berdampak positif terhadap produktivitas dalam suatu organisasi. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Ada pengaruh signifikan dan positif lingkungan fisik terhadap kinerja karyawan PT. Legenda Bintang Bola.

Reward kinerja sepantasnya diberikan untuk mengapresiasi hasil dari kinerja karyawan dalam perkembangan atau pencapaian dari suatu perusahaan. Adanya dampak positif dari penghargaan karyawan atas dasar kinerja individu, termasuk kinerja organisasi secara keseluruhan. Itu bisa melalui bonus atau peluncuran hadiah atau pengakuan atau penilaian organisasi (Yang, 2008 dalam

Pradhan, 2022).

Dalam penganalisan koefisien beta, sensitivitas gaji variabel tunggal terhadap kinerja karyawan tinggi diikuti dengan bonus, promosi, penghargaan, pemberdayaan dan prestasi masing-masing. Oleh karena itu, semua enam variabel sistem penghargaan dianggap sebagai prediktor yang berharga dan signifikan kinerja karyawan. Ditemukan bahwa keenam variabel sistem penghargaan terdiri dari gaji, bonus, promosi, pemberdayaan, prestasi dan penghargaan berpengaruh positif berdampak pada kinerja karyawan lembaga sektor jasa di Nepal. Berdasarkan hasil dan dengan dukungan dari Huselid (2002) dalam Pradhan (2022), dapat disimpulkan bahwa *reward* sistem memiliki korelasi positif dan berdampak pada kinerja karyawan sektor jasa institusi Nepal. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2: Ada pengaruh signifikan dan positif *reward* terhadap kinerja karyawan PT. Legenda Bintang Bola.

Gaya kepemimpinan dapat menunjukkan bagaimana hasil kinerja karyawan dalam mencapai tujuan dari perusahaan. Gaya kepemimpinan yang seperti apa akan digunakan untuk memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan dan dapat mencapai tujuan perusahaan. Penggantian administrasi kepegawaian secara bertahap dengan manajemen sumber daya manusia menghasilkan integrasi gaya kepemimpinan ke dalam manajemen atau kinerja karyawan yang efektif (Iqbal et al, 2015 dalam Chua et al, 2019).

Manajer organisasi bekerja sama dengan karyawan, dengan gaya

kepemimpinan manajer ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepercayaan diri karyawan. Akibatnya ditemukan kepercayaan diri karyawan berdampak positif terhadap kinerja (Shirzad & Zanganeh, 2011 dalam Chua et al, 2019).

Gaya kepemimpinan ini didasarkan pada premis tradisional bahwa pemimpin adalah manajer yang baik yang mengarahkan dan mengendalikan orang-orangnya. Gaya kepemimpinan otokratis harus disesuaikan dengan karakteristik pemimpin, bawahan dan sifat dari situasi (Mullins, 2007 dalam Chua et al, 2019).

Jooste et al. (2009) dalam Chua et al. (2019) merancang kepemimpinan ini sebagai kepemimpinan permisif yang didasarkan pada premis bahwa para pengikutnya ambisius, kreatif, bertanggung jawab dan menerima serta mencapai tujuan bersama dengan organisasi.

Gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga gaya kepemimpinan ekstrim ini dapat berdampak pada kinerja karyawan baik maupun buruk. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3: Ada pengaruh signifikan dan positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Legenda Bintang Bola.

Perusahaan selalu membutuhkan tenaga-tenaga yang berkompeten di bidangnya untuk meningkatkan profit dan perkembangan perusahaan. Adanya pelatihan atau *training* para karyawan dapat memiliki pengetahuan, kemampuan

dan keterampilan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Banyak perusahaan mencoba mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang terampil dan berpendidikan karena pelatihan khusus pekerjaan dapat menjadi beban waktu dan sumber daya (Anam et al., 2013 dalam Yimam, 2022).

Training dapat meningkatkan kemampuan yang dimiliki karyawan, dan dapat menambah kepercayaan diri dalam bekerja. Hasil dari pelatihan ini berpengaruh pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan di tempat kerja untuk bekerja secara lebih efisien dan efektif. Armstrong (2014) dalam Yimam (2022) menjelaskan pelatihan harus sistematis karena dirancang, direncanakan, dan dilaksanakan secara khusus untuk memenuhi kebutuhan yang telah ditetapkan. Ini disediakan oleh orang-orang yang tahu bagaimana cara melatih dan dampak pelatihan dievaluasi dengan cermat.

Menurut Landa (2018) dalam Yimam (2022), pelatihan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan. Pelatihan dianggap sebagai alat fundamental dalam peningkatan kapasitas organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dan mencapai tujuannya (Sasidaran, 2018 dalam Yimam, 2022). Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4: Ada pengaruh signifikan dan positif pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Legenda Bintang Bola.

Keseimbangan kehidupan kerja adalah keseimbangan antara dua fungsi yang sama sekali berbeda untuk dikelola oleh individu dalam kehidupan profesional, dan kehidupan keluarga mencapai kepuasan hidup pekerja (Shaffer et

al., 2016 dalam Preena, 2022). Penelitian lain yang dilakukan oleh Dissanayaka dan Hussain Ali (2003) dalam Preena (2022) mengungkapkan adanya hubungan positif antara kinerja karyawan dengan *work life balance* karyawan yang bekerja pada tujuh organisasi apparel di Sri Lanka.

Voydanoff (2008) dalam Preena (2022) menyangkut partisipasi positif dan efektif di kedua ujung individu terkait dengan pekerjaan dan kehidupan keluarga dengan kata lain, dapat diperhatikan pentingnya keseimbangan kehidupan kerja adalah tentang wawasan individu tentang kapan pekerja memenuhi peran ganda dan seringkali menantang.

Studi penelitian oleh Weerakkody dan Mendis (2017) dalam Preena (2022) menemukan dampak *work life balance* terhadap kinerja karyawan di bidang telekomunikasi di sri langka menunjukkan hubungan yang signifikan antara *work life balance* dan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H5: Ada pengaruh signifikan dan positif *work life balance* terhadap kinerja karyawan PT. Legenda Bintang Bola.