

## **BAB II**

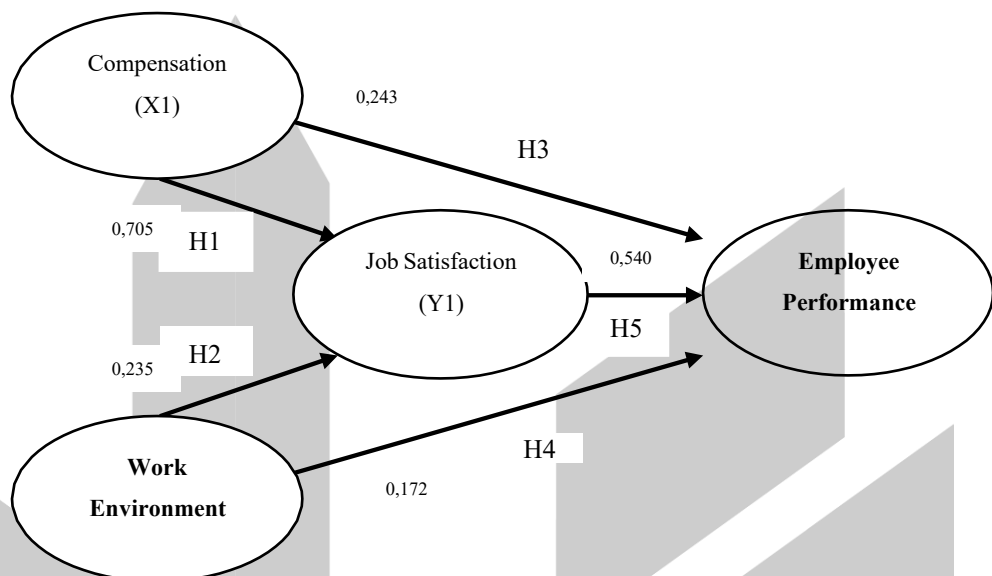
### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini tidak dapat dipisahkan dari penelitian-penelitian lain yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, sehingga penelitian ini akan dilakukan dengan kesamaan relevansi dengan persamaan dan perbedaan pada objek penelitian yang diteliti.

##### **2.1.1 I Komang Oka Permadi, Nengah Landra, I Gusti Agung Eka Teja Kusuma, I Nengah Sudja (2018)**

Penelitian ini dilakukan oleh I Komang Oka Permadi, Nengah Landra, I Gusti Eka Teja Kusuma, I Nengah Sudja (2018) dengan judul “*The Impact of Compensation and Work Environment Toward Job Satisfaction to Affect the Employee Performance*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel independen : *Compensation and Work Environment*. Variabel dependen : *Employee Performance*. Sampel penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada industri Sinarbali Binakarya di Kota Denpasar Bali Indonesia yang berjumlah 82 orang. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan teknik saturasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.



Sumber : Agung et al., (2018)

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Agung et al., 2018**

Persamaan :

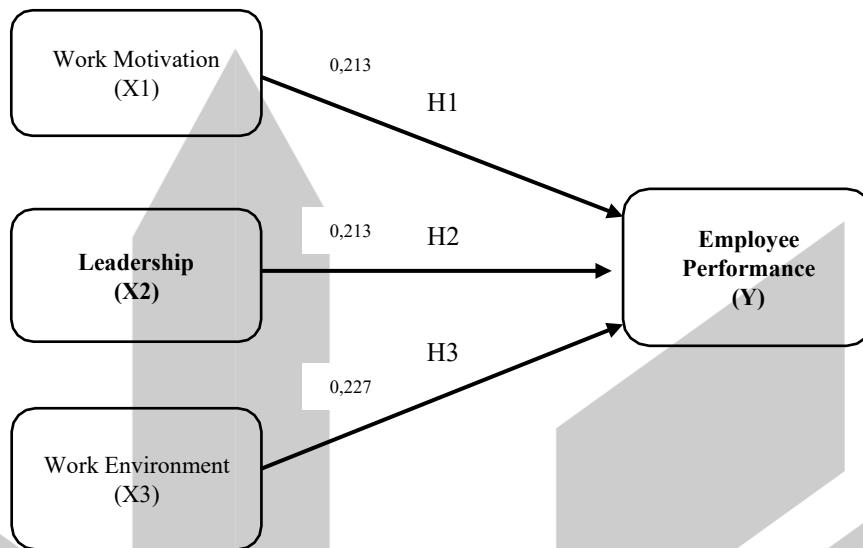
1. Dependen variabel yaitu kinerja karyawan
2. Independen variabel yaitu lingkungan kerja

Perbedaan :

1. Variabel yang digunakan adalah lingkungan kerja pada karyawan industri Sinarbali Binakarya di Denpasar Bali Indonesia. Sedangkan penelitian terkini menggunakan variabel Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan generasi millennial pada *era new normal* di Surabaya.
2. Penelitian terdahulu menggunakan data 82 karyawan, sedangkan penelitian terkini menggunakan 100 karyawan di Surabaya.

### 2.1.2 Shantini Rumbi, Ferdinandus Christian, Suparti (2021)

Penelitian ini dilakukan oleh Shantini Rumbi, Ferdinandus Christian, Suparti pada tahun 2021 dengan judul “*The Effects of Motivation, Leadership, and Work Environment on Employee's Performance: A Case of Local Government Agency in Emerging Country*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada instansi pemerintah daerah. Penelitian kuantitatif ini menggunakan metode survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Penelitian ini menggunakan sampel penelitian yang terdiri dari 108 pejabat publik dengan menggunakan metode uji regresi berganda dengan menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan terhadap pegawai, terdapat pengaruh signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, dan motivasi terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.



Sumber : Shantini Rumbi et al., (2021)

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran Shantini Rumbi et al., 2021**

Persamaan :

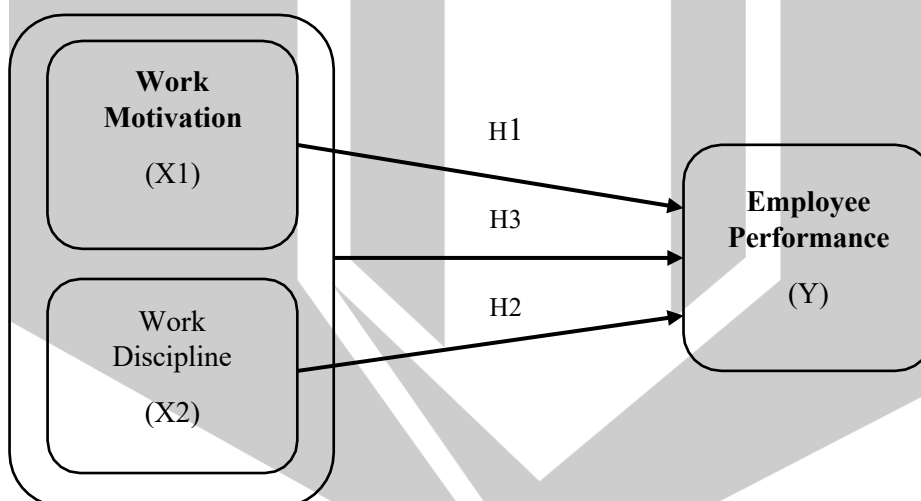
1. Dependen variabel yaitu kinerja karyawan.
2. Independen variabel yaitu motivasi kerja, kepemimpinan, dan lingkungan kerja.
3. Menggunakan instrumen penelitian berupa kuisisioner.

Perbedaan :

1. Objek penelitian yang digunakan adalah kinerja karyawan Dinas dan Ketahanan Pangan Kabupaten Pulau Yapen. Sedangkan penelitian terkini menggunakan objek penelitian kinerja karyawan generasi millennial pada *era new normal* di Surabaya.
2. Penelitian terdahulu menggunakan data 108 karyawan, sedangkan penelitian terkini menggunakan 100 karyawan di Surabaya.

### 2.1.3 Yani Maryani, Mohammad Entang, Martinus Tukiran (2021)

Penelitian ini dilakukan oleh Yani Maryani, Mohmmad Entang, Martinus Tukiran dengan judul “*The Relationship between Work Motivation, Work Dicipline and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara motivasi kerja, disiplin kerja dengan kinerja pegawai. Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel independen : *Work Motivation and Work Dicipline*. Variabel dependen *Employee Performance*. Sampel Penelitian ini adalah Sekertariat Daerah Kota Bogor. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah teknik deskriptif dan teknik analisis statistik inferensial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerjadengan kinerja karyawan dan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.



Sumber : Maryani et al., (2021)

**Gambar 2.3**  
**Kerangka Pemikiran Maryani et al., 2021**

Persamaan :

1. Dependensi variabel yaitu kinerja karyawan
2. Independensi variabel yaitu motivasi kerja
3. Menggunakan instrumen penelitian berupa kuisioner

Perbedaan :

1. Variabel yang digunakan adalah motivasi kerja pada sekretariat daerah Kota Bogor. Sedangkan penelitian terkini menggunakan variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan generasi millennial pada *era new normal* di Surabaya.
2. Penelitian terdahulu menggunakan 114 karyawan, sedangkan penelitian terkini menggunakan 100 karyawan generasi millennial di Surabaya.

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian (Variabel Bebas)	Variabel Penelitian (Variabel Mediasi)	Variabel Penelitian (Variabel Terikat)	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	I Komang Oka Permadi, Nengah Landra, I Gusti Eka Teja Kusuma, I nengah Sudja (2018)	<i>The Impact of Compensation and Work Environment Towards Job Satisfaction to Affect the Employee Performance</i>	<i>Compensation , Work Environment</i>	-	<i>Job Satisfaction, Employee Performance</i>	Karyawan industri Sinarbali Binakarya di Denpasar Bali Indonesia	Partial Least Square	Kompensasi dan lingkungan kerja secara positif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan .
2	Shantini Rumbi, Ferdinandus Christian, Suparti (2021)	<i>The Effect of Motivation, Leadership, Work Environment on Employee's Performnce : A case of Local Government Agency in Emerging Country</i>	<i>Motivation, Leadership, Work Environment</i>	-	<i>Employee Performance</i>	Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Kepulauan Yapen	Uji regresi berganda menggunakan software SPSS,	Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian (Variabel Bebas)	Variabel Penelitian (Variabel Mediasi)	Variabel Penelitian (Variabel Terikat)	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
3	Yani Maryani, Mohammad Entang, Martinus Tukiran (2021)	<i>The Relationship between Work Motivation, Work Discipline and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City</i>	<i>Work Motivation, Work Discipline</i>	-	<i>Employee Performance</i>	Kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Bogor	Teknik analisis statistik deskriptif dan teknik analisis statistik inferensial	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan

Sumber : I Komang Oka Permadi, Nengah Landra, I Gusti Eka Teja Kusuma, I Nengah Sudja (2018), Shantini Rumbi, Ferdinandus Christian, Suparti (2021), Yani Maryani, Mohammad Entang, Martinus Tukiran (2021)



## 2.2 Landasan Teori

Penulis menggunakan teori-teori yang mendukung penelitian ini.

Landasan teori yang digunakan adalah sebagai berikut :

### 2.2.1 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu unsur utama dalam perilaku manusia dan proses psikologi seseorang. Motivasi bukan merupakan satu-satunya unsur yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Motivasi kerja juga merupakan kondisimental yang mendorong aktivitas dan memberikan energi yang mengarah pada pencapaian kebutuhan, memberikan kepuasan, dan mengurangi ketidakseimbangan. Pendapat ini dapat disimpulkan bahwa motivasi dalam pengertian ini menekankan pada kondisimental manusia sehingga dapat mendorong aktivitas dan juga memberikan kekuatan untuk bergerak ke arah yang di harapkan Maryani et al., (2021). Motivasi terdiri dari 2 faktor yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, yang dimaksud motivasi intrinsik adalah hal-hal yang mendorong pencapaian yang bersal dari dalam diri seseorang, sedangkan motivasi ekstrinsik merupakan hal-hal yang mendorong pencapaian dari luar diri seseorang Maryani et al., (2021). Peneliti merujuk indikator motivasi intrinsik menurut Maryani et al., (2021) adalah sebagai berikut :

1. Prestasi adalah keberhasilan seseorang pegawai dapat dilihat dari prestasi yang telah dicapainya sehingga seorang pegawai dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, jadi pemimpin harus mempelajari bawahannya dan bekerja dengan memberi kesempatan

agar karyawan dapat berusaha untuk mencapai hasil yang baik.

2. Pengakuan adalah sebagai kelanjutan dari keberhasilan implementasi, pemimpin harus memberikan pernyataan pengakuan atas keberhasilan karyawan yang dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti pemberian piagam penghargaan atau uang tunai.
3. Tanggung jawab adalah faktor pendorong bagi bawahan jika pimpinan menghindari pengawasan atau supervisi yang ketat, yaitu dengan memberikan bawahan bekerja sendiri selama pekerjaannya memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi.

Peneliti juga merujuk indikator motivasi kerja ekstrinsik menurut Maryani et al., (2021) adalah sebagai berikut :

1. Pengawasan mutu adalah pemahaman tentang bagaimana seorang pemimpin mengawasi karyawan dalam bekerja agar merasa nyaman.
2. Kondisi kerja adalah bagaimana seorang pemimpin dapat berperan dalam berbagai hal sehingga situasi setiap bawahannya menjadi lebih sesuai.
3. Upah (Gaji) adalah setiap pemimpin dapat menuntukan sendiri besaran gaji yang berlaku di unitnya.

Menurut Adha et al., (2019) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang bertujuan untuk menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya dan upayanya dalam mencapai kepuasan. Peneliti merujuk indikator motivasi kerja menurut Adha et al., (2019) adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik adalah kebutuhan akan fasilitas penunjang yang didapat di tempat kerja.
2. Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini diantaranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan, dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti : takut, cemas, bahaya.
3. Kebutuhan sosial adalah kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.
4. Kebutuhan akan penghargaan adalah kebutuhan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi.
5. Kebutuhan dorongan mencapai tujuan adalah sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dan pimpinan.

Menurut Shantini Rumbi et al., (2021) motivasi kerja merupakan hal yang sensitif, sehingga diperlukan langkah –langkah serta metoda untuk menentukan motivasi yang baik agar karyawan dapat mencapai kinerja yang maksimal dalam perusahaan. Peneliti merujuk indikator motivasi kerja menurut Shantini Rumbi et al., (2021) adalah sebagai berikut :

1. Bertanggung jawab dan bersemangat menghadapi tantangan kompetitif.
2. Mempertahankan kinerja tinggi dengan mengharapkan pengakuan

dari rekan kerja dan manajer untuk menginspirasi orang lain di tempat.

3. Sangat menganggap perlunya membangun hubungan sosial dengan rekan kerja.
4. Bekerja keras dan selalu belajar sesuatu untuk mencapai prestasi yang lebih baik dan mendapatkan promosi.

### **2.2.2 Kepemimpinan**

Kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan memegang peranan penting dalam menciptakan visi, misi, menetapkan tujuan, merancang strategi, kebijakan dan metode yang digunakan seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, serta mengarahkan dan mengkoordinasi upayaperta kegiatan organisasi Shantini Rumbi et al., (2021). Peneliti juga merujuk pada indikator kepemimpinan Shantini Rumbi et al., (2021) adalah sebagai berikut :

1. Panutan karyawan adalah pemimpin mampu berfungsi sebagai panutan bagikaryawan.
2. Mengembangkan karyawan adalah pemimpin mampu mengarahkan danmengembangkan karyawan untuk merangsang ide baru dan pendapat baru.
3. Kebutuhan karyawan adalah pemimpin dapat mengetahui dan mengertikebutuhan karyawan.

Menurut Bambang Sunatar, (2019) tidak bisa dipungkiri bahwa faktor kepemimpinan memegang peranan penting karena kepemimpinan yang

akan menggerakkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Menjadi seorang pemimpin tidak mudah, karena harus memahami bawahan. Pemimpin adalah orang yang diharapkan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, memberi intruksi, dan juga dapat memnetukan individu dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Peneliti menunjuk pada indikator kepemimpinan Bambang Sunatar, (2019) sebagai berikut :

1. Kemampuan membuat keputusan adalah pemimpin mampu membuat keputusan dan pemimpin dapat bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.
2. Kemampuan untuk memotivasi adalah pemimpin dapat memotivasi para karyawan.
3. Kemampuan mengontrol bawahan adalah pemimpin bisa bertanggung jawab untuk karyawan dan dapat bertindak tegas ketika karyawan tidak memenuhi peraturan.
4. Tanggung jawab adalah pemimpin bisa bertanggung jawab untuk para karyawan dan pemimpin mampu mengambil tanggung jawab pekerjaan.

Menurut Setiawan & Pratama, (2019) kepemimpinan merupakan sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian serta perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Peneliti merujuk pada indikator kepemimpinan Setiawan & Pratama, (2019) adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan

penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

2. Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita, semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.
3. Kemampuan mengambil keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

### **2.2.3 Lingkungan Kerja**

Menurut Shantini Rumbi et al., (2021) lingkungan kerja merupakan komponen fisik dan perilaku yang dapat secara positif atau berdampak negatif terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Menurut Shantini Rumbi et al., (2021) lingkungan kerja adalah sesuatu disekitar organisasi yang dapat mempengaruhi aktivitas dan produktivitas karyawan. Peneliti merujuk pada indikator lingkungan kerja menurut Shantini Rumbi et al., (2021) adalah sebagai berikut :

1. Lingkungan kerja yang bising adalah bebas untuk mengaktifkan alur kerja yang lancar tanpa gangguan apapun.
2. Keamanan lingkungan kerja adalah terjaminnya kemungkinan pekerja untuk bekerja dengan nyaman.

3. Lingkungan kerja yang menyenangkan adalah lingkungan yang didukung dengan fasilitas yang memadai dan infrastruktur yang mendukung kinerja karyawan.

Menurut Adha et al., (2019) lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Seorang pegawai yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang pegawai bekerja dalam lingkungan yang tidak memadai dan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi malas dan cepat lelah sehingga kinerja pegawai tersebut akan rendah. Peneliti merujuk pada indikator lingkungan kerja Adha et al., (2019) adalah sebagai berikut :

1. Penerangan adalah intensitas cahaya yang dapat membantu pegawai dalam memperlancar aktivitas kerjanya.
2. Keamanan kerja adalah persentase keamanan ditempat kerja dapat membuat karyawan nyaman dalam bekerja.
3. Kondisi kerja adalah pengaturan ruang kerja agar memudahkan karyawan berinteraksi sosial dengan karyawan lain.
4. Hubungan antar karyawan dan pimpinan adalah interaksi yang baik antara karyawan dan pimpinan mampu membuat atmosfer yang baik di tempat kerja.
5. Penggunaan warna adalah penggunaan warna yang sesuai akan membuat suasana kerja menjadi menyenangkan dan membuat

karyawan menjadi lebih betah di kantor.

Menurut Agung et al., (2018) lingkungan kerja yang baik dapat memberikan rasa aman dan nyaman serta dapat mendorong karyawan dalam mencapai kinerja yang maksimal. Peneliti merujuk pada indikator lingkungan kerja Agung et al., (2018) adalah sebagai berikut :

1. Pencahayaan
2. Suhu udara
3. Tingkat kebisingan
4. Penggunaan warna
5. Rekan kerja

#### **2.2.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil berdasarkan kualitas dan kuantitas yang dapat diamati dan dapat dikur dalam standar yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan kemampuannya Agung et al., (2018). Peneliti juga merujuk pada indikator kinerja karyawan menurut Agung et al., (2018) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas kerja
5. Kemandirian
6. Keinginan untuk bekerja



Menurut Maryani et al., (2021) kinerja karyawan merupakan suatu kondisi yang berkaitan erat dengan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan misinya yang dapat diukur dengan tingkat produktivitas, kualitas pelayanan, daya tanggap, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Kinerja karyawan merupakan hasil dari suatu proses mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan syarat atau kesepakatan yang telah ditentukan sebelumnya. Peneliti merujuk pada indikator kinerja karyawan menurut Maryani et al., (2021) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja adalah kemampuan pegawai untuk menunjukkan kualitas hasil kerja dari segi ketelitian dan kerapian.
2. Kuantitas kerja adalah kemampuan pegawai untuk menyelesaikan sejumlah hasil tugasnya sehari-hari.
3. Inisiatif adalah berkaitan dengan pemikiran dan kreativitas berupa ide-ide untuk suatu tujuan organisasi.
4. Kemandirian adalah kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya sendiri.

Menurut Ibrahim et al., (2021) kinerja karyawan merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi. Kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Peneliti merujuk pada indikator kinerja karyawan Ibrahim

et al., (2021) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja adalah persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas kerja adalah jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu adalah tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas adalah tingkat oenggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian adalah tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsikerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan orang lain.

## **2.3 Hubungan antar Variabel**

### **2.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Para peneliti di berbagai bidang telah menggunakan pendekatan yang berbeda untuk memeriksa hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi dapat menyelesaikan pekerjaan dan tugas pekerjaan dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Motivasi merupakan

sebuah energi di dalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afeksi dan reaksi untuk mencapai tujuan tertentu. Namun demikian, penting untuk melihat bahwa hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan bukanlah hubungan yang otomatis, tetapi bergantung pada berbagai pribadi dan variabel organisasi yang dapat mendukung motivasi di tempat kerja Adha et al., (2019).

Beberapa studi telah menunjukkan hubungan positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian untuk mengeksplorasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, peneliti juga menemukan hubungan yang signifikan dan positif. Organisasi dapat memberikan dorongan berupa motivasi terhadap karyawan agar dapat menyelesaikan kinerja dan tugas dalam pekerjaan dapat terselesaikan. Demikian pula, menurut Maryani et al., (2021) menemukan hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Peran pemimpin dalam perusahaan memiliki peranan penting dalam kinerja karyawan menurut Bambang Sunatar, (2019) dalam mendukung kinerja karyawan para pemimpin dalam beberapa cara, seperti : menetapkan aturan yang penting dan menyediakan segala sumber daya yang signifikan seperti pemimpin memadai seperti pemimpin tim dan pelatihan karyawan, memimpin semua proses manajemen termasuk proses penetapan semua aturan organisasi, proses membangun hubungan dengan pelanggan, pemasok, dan antar fungsi departemen internal, proses pemberdayaan staf

pendukung karyawan dan pemimpin dalam mendukung fungsinya, serta proses penilaian dan perbaikan sistem yang dapat mendukung pemberdayaan, pendelegasian wewenang kepada manajer menengah dan menjadi contoh positif bagi mereka sebagai pelatih dan pemimpin pemberdayaan, bukan sebagai manajer tradisional yang hanya memerintah dan mengontrol. Menurut Setiawan & Pratama, (2019) kepemimpinan merupakan sebuah kebiasaan, sifat, watak, serta kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Berbagai studi tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Penelitian dilakukan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, peneliti juga menemukan hubungan yang signifikan. Kepemimpinan mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Demikian pula menurut Setiawan & Pratama, (2019) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

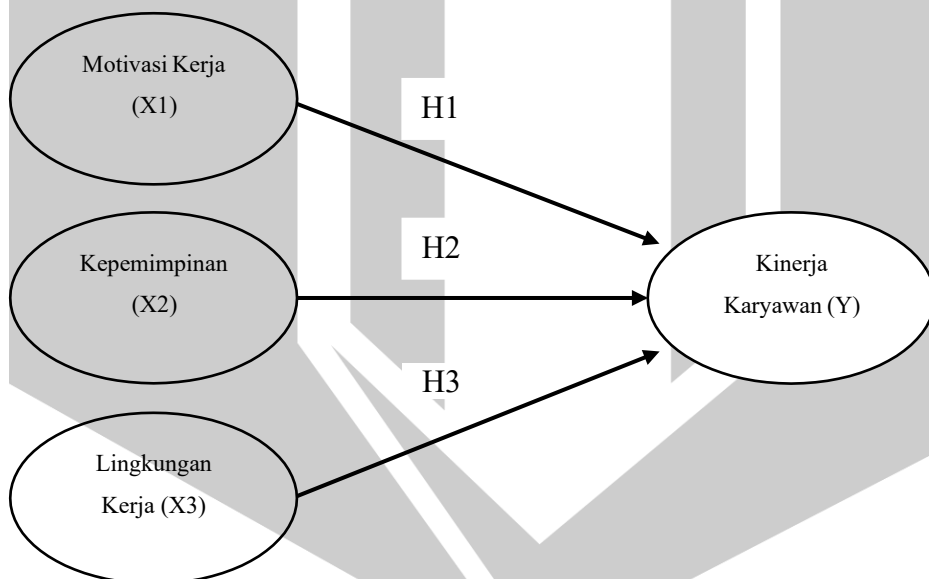
### **2.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Adha et al., (2019) lingkungan kerja adalah segala kondisi yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang menyangkut keseluruhan alat perkakas, metode kerjanya, sertayang dapat mengatur kinerjanya baik perseorangan maupun kelompok. Lingkungan kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung

karyawan untuk bekerja secara optimal juga akan mempengaruhi kinerja dalam organisasi atau perusahaan, jika seorang karyawan bekerja dalam lingkungan kerja yang baik maka kinerja seorang karyawan tersebut juga menjadi baik, begitu juga sebaliknya jika seorang karyawan bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak baik dan nyaman maka kinerja karyawan juga menjadi tidak optimal.

Baerbagai penelitian tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan. Lingkungan kerja yang nyaman dan baik akan mempengaruhi kinerja karyawan terhadap sebuah organisasi atau perusahaan. Demikian pula menurut Shantini Rumbi et al., (2021) menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### 2.4 Kerangka Pemikiran



Sumber: Diolah (2022)

**Gambar 2.4**  
**Kerangka Pemikiran Arya Putra Pratama**

Keterangan :

H1 : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Shantini Rumbi et al., (2021)

H2 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Shantini Rumbi et al., (2021)

H3 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Shantini Rumbi et al., (2021)

## 2.5 Hipotesis Penelitian

H1 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan generasi millennial di Surabaya pada *era new normal*.

H2 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan generasi millennial di Surabaya pada *era new normal*.

H3 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan generasi millennial di Surabaya pada *era new normal*.