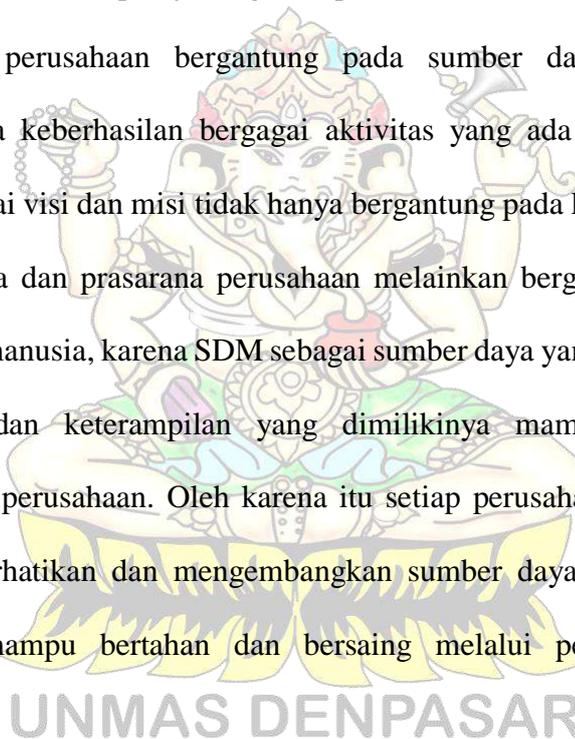


BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawannya sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2015). Keberhasilan perusahaan bergantung pada sumber daya manusia yang dimilikinya dan keberhasilan bergagai aktivitas yang ada dalam perusahaan untuk mencapai visi dan misi tidak hanya bergantung pada kemajuan teknologi ataupun sarana dan prasarana perusahaan melainkan bergantung pada aspek sumber daya manusia, karena SDM sebagai sumber daya yang potensial dengan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya mampu menggerakkan jalannya roda perusahaan. Oleh karena itu setiap perusahaan atau organisasi harus memperhatikan dan mengembangkan sumber daya manusianya, agar perusahaan mampu bertahan dan bersaing melalui peningkatan kinerja karyawannya.



Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2015). Istilah kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yaitu energi manusia jika dikinetikkan atau dikerjakan akan menghasilkan keluaran kerja. Menurut Sedarmayanti (2015) kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang memiliki arti perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja,

pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna atau dapat berupa hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu dan faktor eksternal yang dihubungkan dengan lingkungan (Mangkunegara 2015).

Faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan persepsi karyawan yang menilai perilaku seseorang pada saat mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga karyawan dapat mempercayakan pemimpin untuk mengarahkan dan memberikan bimbingan kepada karyawan. Pemimpin yang mampu mengendalikan organisasi dan mampu mempengaruhi orang-orang atau bawahan yang ada dalam organisasi agar bekerja dengan maksimal, dengan kata lain keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kepemimpinan berbicara tentang proses memotivasi orang lain untuk bertindak dengan cara tertentu dengan tindakan sendiri memimpin, mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain untuk mendapatkan hasil yang diinginkan (Sutrisno, 2014). Untuk mencapai tujuan perusahaan dibutuhkan kepemimpinan yang bersifat melayani atau *servant leadership*. Bagi Organisasi, *servant leadership* mempengaruhi cara tim organisasi berfungsi. Sarwar, *et al* (2021) menyatakan bahwa *servant leadership* meningkatkan keefektifan tim dengan meningkatkan keyakinan pengikut, bahwa mereka bisa menjadi efektif sebagai kelompok kerja.

Kepemimpinan yang melayani saat ini sering menjadi model pendekatan kepemimpinan modern yang mendasar dan jangka Panjang, *servant leadership* akan memberikan arahan dan tanggung jawab terhadap organisasi yang dipimpinnya (Silalahi, *et al*, 2022). Hasil penelitian Sudiarditha (2019) menjelaskan bahwa *servant leadership* mempengaruhi kinerja karyawan, semakin tinggi penerapan nilai-nilai dan karakteristik kepemimpinan yang melayani akan lebih meningkatkan kinerja karyawan dimana pemimpin berfokus pada pengembangan potensi dan kompetensi karyawan sehingga nilai-nilai unik tumbuh di tempat yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk memenangkan kompetisi, hal ini didukung oleh penelitian Pamungkas, *et al* (2022) yang menjelaskan bahwa dengan adanya *servant leadership* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Silalahi, *et al* (2022) menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu menjadi pelayan bagi anggotanya akan dapat memberikan hasil yang positif terhadap kinerja anggotanya, dan jika pemimpin dapat menjadi pelayan secara langsung maka akan tercipta loyalitas yang tinggi bagi anggotanya dan menurunkan tingkat turnover bagi anggotanya. Penelitian Sarwar, *et al* (2021) menjelaskan bahwa pemimpin yang menunjukkan perilaku dan sikap yang penuh kasih sayang terhadap karyawan, menangani mereka dengan hati-hati dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, maka kinerja karyawan akan meningkat, hal ini didukung oleh hasil penelitian Almahdali, *et al* (2021) yang menjelaskan karyawan yang mendapat kasih sayang dan perhatian dari pimpinan, karyawan akan berkomitmen untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan tepat waktu.

Selain faktor kepemimpinan kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana karyawan melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi yang dinyatakan sebagai visi, misi, dan tujuan organisasi. Budaya organisasi dikembangkan dari kumpulan norma, nilai, keyakinan, harapan, asumsi, dan filosofi orang-orang di dalamnya (Widarko 2022). Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipahami bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi didasarkan pada seperangkat nilai, asumsi, keyakinan, dan perilaku dan bagaimana mereka secara kolektif mempengaruhi perubahan, karyawan, dan kinerja (Tianingrum, 2022). Budaya organisasi adalah suatu sistem yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi, pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi yang tumbuh menjadi kuat mampu mengarahkan organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Budaya yang tertanam kuat dapat menjadi kunci dari keberhasilan organisasi (Fidyah dan Setiawati 2019). Budaya organisasi mempengaruhi norma dan perilaku dari anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi permasalahan yang dihadapi.

Perilaku anggota organisasi tersebut dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi, budaya dalam

organisasi ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem yang dianut oleh anggota organisasi dimana sistem tersebut dapat membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins, dalam Fidyah dan Setiawati 2019). Hasil penelitian Kuswati (2020) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, hal ini didukung oleh penelitian Paais dan Pattiruhu (2022) menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi menciptakan kelancaran dalam segala aspek yang berjalan di dalam sebuah organisasi didukung juga oleh hasil penelitian dari Tianingrum (2022) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Fidyah, Setiawati (2019) yang menjelaskan bahwa Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, budaya pada organisasi tidak menjadi penentu dalam peningkatan kinerja karyawan dan hasil dari penelitian Widarko dan Brotosuharto (2022) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya pada organisasi tidak dapat menciptakan adanya peningkatan atau penurunan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang dikelola dengan baik oleh perusahaan, dapat membantu karyawan bekerja dengan maksimal. Lingkungan kerja dalam

hal ini termasuk kedalam lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik seperti ruang kerja, tata letak perusahaan, peralatan kerja yang digunakan hingga fasilitas yang diberikan kepada karyawan yang bertujuan untuk menunjang pekerjaan, dan lingkungan kerja non fisik meliputi hubungan kerja antar karyawan dan atasan (Sedarmayanti, 2015). Lingkungan kerja merupakan tempat dimana karyawan melakukan aktivitas sehari-hari, lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan bekerja secara optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi karyawan, jika karyawan merasa nyaman di dalam lingkungan kerja tempatnya bekerja, maka karyawan tersebut akan merasa nyaman dalam bekerja dan melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja digunakan secara efektif. Sehingga produktivitas akan tinggi dan otomatis kinerja karyawan juga tinggi (Badrianto dan Ekhsan., 2020).

Lingkungan kerja memiliki dampak positif maupun negatif pada kinerja karyawan. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik jika diberikan lingkungan kerja yang baik. Hasil penelitian Badrianto dan Ekhsan (2020) menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan lingkungan kerja yang kondusif menyediakan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk bekerja secara optimal, hal ini didukung oleh hasil penelitian dari Ginoga, *et al* (2022) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik akan mendukung produktivitas pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Basem, *et al* (2022), menjelaskan lingkungan kerja yang kondusif menciptakan hubungan yang baik antar sesama karyawan, baik hubungan antara atasan dan bawahan, adanya

pekerjaan fisik yang memadai lingkungan, dan ketersediaan peralatan kerja. dan Listiana (2023) dengan hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan terhadap kinerja karyawan, karena jika lingkungan kerja direncanakan dan kondusif maka karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan nyaman di tempat kerja. Jika karyawan merasa aman dan nyaman dalam bekerja, maka kinerjanya pun akan lebih baik dan meningkat. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Sudiarso (2022) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja tidak mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya yang artinya kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh lingkungan kerja

PT. Pos Indonesia Persero merupakan suatu perusahaan yang lapangan usahanya bergerak dalam bidang penyelenggaraan dan jasa pos, yang terdiri dari layanan bisnis komunikasi, bisnis logistik, dan bisnis keuangan. Layanan bisnis komunikasi berupa surat pos standar, surat kilat khusus, telegram, dan lain-lain. Layanan bisnis logistik berupa kiriman barang (paket pos), kargo, paket optima, dan point to point. Sedangkan bisnis keuangan berupa wesel pos, giro pos, cek pos, tabunganm pembayaran pensiunan, dan lain-lain.

Berdasarkan hasil observasi, permasalahan yang terjadi terkait dengan kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar adalah tidak tercapainya target perusahaan yang disebabkan oleh menurunnya kinerja karyawan, diantaranya rendahnya kualitas kerja karyawan dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya, karyawan kurang cepat dalam mengatasi permasalahan pengiriman sehingga paket kiriman kilat khusus yang

mana ditargetkan untuk tiba dalam waktu 1 hari namun tidak dapat terselesaikan tepat waktu yang menyebabkan target pengiriman dari perusahaan tidak dapat tercapai.

Dari hasil observasi, fenomena yang terjadi pada PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, diantaranya pemimpin dinilai kurang memotivasi bawahannya dengan baik, sehingga pencapaian target dari perusahaan kurang maksimal. Dengan diterapkannya *servant leadership* yang memfokuskan agar pemimpin lebih peka dan perhatian terhadap masalah yang dimiliki oleh bawahan mereka, adanya rasa empati serta dapat mengembangkan karyawan kearah yang lebih baik (Northouse., 2019). Dengan demikian perusahaan juga dituntut untuk dapat menciptakan kondisi kerja yang kondusif dan mengarahkan seluruh karyawannya agar dapat menampilkan kinerja yang optimal.

Selain gaya kepemimpinan, dari hasil observasi juga ditemukan permasalahan terkait dengan budaya organisasi, di dapatkan data bahwa budaya organisasi pada PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar sepenuhnya sesuai yang diharapkan. PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar beberapa tahun terakhir mengalami kerugian, dimana salah satu kerugian yang dialami yaitu maraknya berita tentang buruknya pelayanan PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar Untuk itu budaya organisasi yang baik perlu diciptakan guna meningkatkan kinerja karyawan, budaya organisasi yang di angkat oleh peneliti pada dasarnya menjadi salah satu faktor penting karena mempunyai beberapa indikator diantaranya inovasi, perhatian detail, orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan,

dukungan, perhatian terhadap ganjaran, dan ketegasan yang secara langsung dinilai mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Dari hasil observasi yang telah dilakukan ditemukan juga permasalahan terkait dengan lingkungan kerja. Lingkungan kerja pada PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar masih terdapat kekurangan fasilitas penunjang seperti komputer dan printer resi yang jumlahnya belum sesuai dengan target dari perusahaan dan lingkungan perusahaan berada di tepi jalan utama sehingga tingkat kebisingan disekitar perusahaan cukup tinggi, hal ini sangat berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan dalam bekerja. Selain lingkungan kerja fisik, terdapat juga lingkungan kerja non fisik yang meliputi hubungan antar pimpinan dengan karyawan maupun hubungan antar rekan kerja. Realisasi lingkungan kerja non fisik pada PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar perlu ditingkatkan, karena dalam realisasinya masih terdapat konflik antar karyawan dimana adanya senioritas diantara sesama rekan kerja membuat hubungan antar rekan kerja menjadi terganggu dan hal ini dapat menyebabkan tugas-tugas yang diberi terabaikan dan pengerjaan tugas menjadi tidak maksimal. Lingkungan kerja yang buruk dikhawatirkan dapat menurunkan kinerja karyawan. Pekerjaan yang dilakukan akan terasa berat untuk diselesaikan. Karyawan yang merasa lingkungannya buruk akan merasa tertekan, hal ini dapat menyebabkan karyawan tidak nyaman sehingga kinerja karyawan menjadi kurang maksimal.

Sebelum mengalami permasalahan pada kinerja karyawan PT. Pos Indonesia berada pada masa keemasan. Masa-masa keemasan industri perposan ada di tahun-tahun 1970 hingga 1980-an. Masyarakat pengguna jasa pos

cenderung nyaman memakai jasa layanan pos, dikarenakan keamanan yang selalu di tawarkan kepada konsumennya sehingga konsumen percaya untuk menggunakan jasa layanan ini. Seperti juga dialami banyak perusahaan pos di dunia, Pos Indonesia sempat mengalami penurunan kinerja pada tahun 2020-2022. Selanjutnya untuk penilaian kinerja karyawan PT. Pos Indonesia, dapat dilihat dari Data Nilai SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu) tahun 2020 – 2022 yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.1
Pencapaian Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar tahun 2020-2022

2020		2021		2022	
Triwulan	KPI	Triwulan	KPI	Triwulan	KPI
TW1	51%	TW1	73%	TW1	63%
TW2	70%	TW2	84%	TW2	56%
TW3	60%	TW3	78%	TW3	72%
TW4	80%	TW4	68%	TW4	75%

Sumber: PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar

Penilaian Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI) yang digunakan oleh PT Pos Indonesia (Persero) Denpasar disebut dengan *Key Performance Indicator* (KPI) dalam bentuk persentase ketercapaian kinerja yang dilakukan setiap 3 bulan sekali Menurut Keputusan Direksi PT. Pos Indonesia No: KD. 15/DIRUT/0210 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu, KPI adalah penilaian kinerja yang digunakan untuk membantu perusahaan menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran setiap anggota. Aspek-aspek yang digunakan dalam mengukur *Key Performance Indicator* (KPI) mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, dan tingkat kehadiran karyawan.

Pada tabel rekapitulasi di atas menunjukkan pencapaian kinerja karyawan PT Pos Indonesia mengalami fluktuasi dari tahun 2020 – 2022. Ditahun 2020 pada triwulan 1 pencapaian kinerja karyawan mencapai 51% dan terjadi kenaikan pada triwulan 2 sebesar 70%, namun pada triwulan 3 terjadi penurunan menjadi 67% kemudian di triwulan 4 kembali terjadi kenaikan pencapaian kinerja menjadi 80%. Pada tahun 2021, ditriwulan 1 pencapaian kinerja karyawannya mencapai angka 73% kemudian terjadi kenaikan pada triwulan 2 menjadi 84% namun pada triwulan 3 pencapaian kinerja karyawan mengalami penurunan menjadi 78%. Pada triwulan 4 kembali terjadi penurunan pencapaian kinerja karyawan sebesar 10% sehingga menjadi 68%. Tahun 2022 triwulan 1 pencapaian kinerja karyawan PT Pos Indonesia adalah sebesar 63% namun terjadi penurunan menjadi 56% pada triwulan 2 kemudian pada triwulan 3 dan 4 terjadi kenaikan sebesar 72% dan 75%. Dari informasi yang didapatkan dari hasil wawancara peneliti dengan manajer di bagian Divisi SDM pada PT. Pos Indonesia Denpasar diketahui bahwa realisasi pencapaian kinerja karyawan diatas belum optimal karena belum memenuhi target yang ditetapkan PT. Pos Indonesia sebesar 100%. Ketercapaian target 100% diartikan bahwa karyawan mampu memenuhi semua tugas yang ditugaskan kepada mereka dalam bentuk program kerja.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada perusahaan dan gap antara hasil penelitian satu dengan lainnya, maka penulis tertarik untuk meneliti masalah sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengaruh *servant leadership*, budaya organisasi, dan lingkungan kerja pada PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar, melalui sebuah penelitian yang berjudul

“Pengaruh *Servant Leadership*, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka yang menjadi rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian mengenai pengaruh entrepreneurial leadership, budaya organisasi dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar

1. Untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar.
3. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dedikasi berbagai pihak khususnya bagi karyawan di PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar, sehingga dapat dijadikan referensi dan bahan pertimbangan untuk meningkatkan kualitas Kinerja agar agar para karyawan PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 8 Denpasar dapat menjalankan Fungsi dan wewenangnya secara maksimal
- b. Sebagai penelitian dini yang dapat dimanfaatkan bagi penelitian di waktu mendatang.

2. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan – masukan, sumbangan pemikiran dan bahan pertimbangan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan agar dapat menjadi bahan evaluasi dimasa yang akan datang oleh pihak manajemen khususnya yang berhubungan dengan kinerja karyawan.
- b. Sebagai salah satu sumber data dan informasi atau bahan referensi awal bagi mahasiswa dan peneliti yang berminat melakukan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Teory*

Penelitian ini menggunakan *Path Goal theory* (teori jalur tujuan) dari kepemimpinan yang telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahannya. Teori ini pertama kali diungkapkan oleh Evans (1970) dan House (1971). Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang mereka berikan terhadap motivasi para pengikut, kinerja dan kepuasan. Teori ini dianggap sebagai *path-goal* karena terfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dari pengikutnya tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (Sujana, 2020). Dasar dari *path goal theory* adalah motivasi ekspektansi. Teori awal dari *path goal* menyatakan bahwa pemimpin efektif adalah pemimpin yang memberikan imbalan pada bawahan dan membuat imbalan tersebut dalam satu kesatuan (*contingent*) dengan pencapaian bawahan terhadap tujuan sepsifik. Perkembangan awal teori *path goal* menyebutkan empat gaya perilaku spesifik dari seorang pemimpin meliputi direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pencapaian dan tiga sikap bawahan meliputi kepuasan kerja, penerimaan terhadap pimpinan, dan harapan mengenai hubungan antara usaha kinerja dan imbalan. Model kepemimpinan jalur tujuan (*path goal*) menyatakan pentingnya pengaruh pemimpin terhadap persepsi bawahan mengenai tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur pencapaian tujuan. Model kepemimpinan ini

dipopulerkan oleh Robert House yang berusaha memprediksi ke-efektifan kepemimpinan dalam berbagai situasi.

Menurut *Path-Goal Theory*, dua variabel situasi yang sangat menentukan efektifitas pemimpin adalah karakteristik pribadi para karyawan dan lingkungan internal organisasi seperti misalnya peraturan dan prosedur yang ada. Walaupun model kepemimpinan kontingensi dianggap lebih sempurna dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun demikian model ini belum dapat menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin dan variabel situasional. Variabel moderator yaitu karakteristik pribadi yang penting adalah persepsi bawahan mengenai kemampuan mereka sendiri. Semakin tinggi tingkat persepsi bawahan terhadap kemampuan mereka memenuhi tuntutan tugas, semakin kecil kemungkinan bawahan menerima gaya kepemimpinan direktif. Dengan demikian, gaya kepemimpinan direktif dianggap sebagai hal yang mubazir. Selain itu, ditemukan bahwa *locus of control* mempengaruhi respon. Individu yang memiliki *locus of control* internal biasanya akan lebih puas dengan gaya partisipatif, sedangkan individu dengan *locus of control* eksternal biasanya lebih puas dengan gaya kepemimpinan direktif.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2015) mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi (Handoko, 2014). Menurut Sudiardita (2019) kinerja adalah apa yang mempengaruhi karyawan berkontribusi pada organisasi termasuk kuantitas output, kualitas output, output jangka panjang, kehadiran dan sikap kooperatif. Menurut Silalahi, *et al* (2022) kinerja adalah prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai tanggung jawab masing-masing. Fidyah (2019) mendefinisikan kinerja sebagai tindakan yang diambil oleh seorang karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Seseorang karyawan akan memiliki kinerja yang baik apabila mampu menjalin komunikasi yang transparan, efektif dan efisien. Kinerja yang baik dapat pula dipastikan apabila karyawan tersebut benar-benar mampu menegakkan dan menjalankan kedisiplinan sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku. Dengan adanya kinerja yang baik maka setiap orang dalam kelompok itu akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik dan juga mempunyai semangat berkorban demi tercapainya tujuan kelompok atau organisasi kinerja merupakan kondisi kejiwaan para pekerja atau karyawan yang tercermin dalam tindakannya sebagai manifestasi dari perasaan puas atau senang terhadap pekerjaannya, sehingga para karyawan bersedia bekerja sama dengan penuh gairah serta timbul perasaan loyal terhadap organisasi dalam upaya mencapai tujuan.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan selama jangka waktu tertentu baik yang berbentuk *output* ataupun *input* yang dilakukan sesuai dengan tanggungjawab individu didasarkan dengan kecakapan, kesungguhan dan pengalaman serta dapat mencapai target sesuai hasil yang diharapkan, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Kinerja yang dimiliki seseorang juga berbeda-beda tergantung dengan individu, organisasi, psikologis, lingkungan kerja fisik dan lain-lain. Menurut Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya :

- a. Kualitas dan kemampuan karyawan, hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik karyawan.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
- c. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2015), menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Pekerjaan

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja karyawan dalam menyelesaikan tugasnya masing-masing.

3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.1.3 *Servant Leadership*

1. Pengertian *Servant Leadership*

Robert K. Greenleaf adalah orang pertama yang mengartikulasikan teori *Servant Leadership* pada tahun 1970 dalam esai *The Servant as Leader*. Greenleaf 1970 dalam Pamungkas, *et al* (2022) menyatakan bahwa *servant leadership* adalah pelayan pertama. Itu dimulai dengan perasaan alami yang ingin dilayani, dilayani terlebih dahulu. Secara khusus, kepemimpinan yang melayani adalah pendekatan yang berpusat pada orang sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan. *Servant leadership* memiliki dampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi, yang dianggap tujuan penting dari sebuah organisasi. Kepemimpinan yang melayani dalam suatu organisasi memberikan manfaat seperti peningkatan kinerja karyawan, semangat kerja yang lebih tinggi, dan pergantian yang berkurang. Menurut Sarwar, *et al* (2021), *Servant leadership* merupakan sekelompok orang yang berinteraksi dengan karyawan dan bukan merupakan sumber stres bagi karyawan, mengurus kebutuhan dan kesejahteraan karyawan, memiliki kemampuan mempengaruhi karyawan dengan cara yang efektif. Satu-satunya prioritas *servant leadership* adalah sumber daya manusia. Kepemimpinan yang melayani sebagai pelayanan kepada karyawan dengan memiliki fokus pada pengembangan pekerja dan kesejahteraan mereka sebagai tujuan pencapaian tujuan organisasi.

Servant Leadership adalah pendekatan holistik dimana pemimpin bertindak dengan moralitas, menunjukkan kepedulian yang besar terhadap pemangku kepentingan perusahaan dan melibatkan karyawan dalam

berbagai dimensi, seperti emosional, relasional, dan etis untuk memunculkan potensi penuh mereka dan memberdayakan mereka untuk tumbuh menjadi apa yang mereka mampu (Canavesi dan Minelli, 2021). Kepemimpinan yang melayani berfokus pada membantu dan memelihara individu secara profesional. *Servant leadership* menginspirasi dengan menunjukkan kepedulian terhadap minat karyawan, memotivasi karyawan dalam pekerjaan, dan mendelegasikan beberapa kekuatan untuk melakukan tugas tertentu. Semua aspek ini dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Nemati, *et al*, 2022).

Sendjaya dan Sarros dalam Cahyono, *et al* (2020) mendeskripsikan *servant leadership* sebagai kepemimpinan yang melayani dengan mengembangkan aspek moral dan membangun kerja tim. Sedangkan menurut Patterson dalam Cahyono, *et al* (2020) *servant leadership* adalah kepemimpinan yang berfokus pada melayani dengan sepenuh hati, dan peduli terhadap kondisi di sekitarnya. Kata pemimpin dan pelayan sering dipandang sebagai sesuatu yang berlawanan. Namun, jika sesuatu sebaliknya disatukan secara kreatif dan bermakna maka dengan demikian, akan muncul konsep kepemimpinan yang positif, yaitu pemimpin yang mampu melayani dengan sepenuh hati berusaha untuk meningkatkan kompetensi anggotanya.

Berdasarkan pengertian diatas, maka *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, menempatkan kebutuhan orang lain sebagai prioritas, menyelesaikan

sesuatu bersama orang lain dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama.

2. Karakteristik *Servant Leadership*

Menurut Spears dalam Cahyono, *et al* (2020), terdapat sepuluh karakteristik *Servant Leadership*, yaitu sebagai berikut:

- a. Mendengarkan (*Listening*). *Servant-leader* mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.
- b. Empati (*Empathy*). Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain.
- c. Penyembuhan (*Healing*). *Servant-leader* mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.
- d. Kesadaran (*Awareness*). Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi.
- e. Persuasi (*Persuasion*). Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan *servant leadership*.

- f. *Konseptualisasi (Conceptualization)*. Kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.
- g. *Kejelian (Foresight)*. Jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.
- h. *Keterbukaan (Stewardship)*. Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.
- i. *Komitmen untuk Pertumbuhan (Commitment to the Growth of People)*. Tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi.
- j. *Membangun Komunitas (Building Community)*. Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

3. Dimensi *Servant Leadership*

Barbuto & Wheeler dalam Bilge, *et al* (2021), dimensi *servant leadership* adalah sebagai berikut:

1. *Altruistic calling*, yaitu hasrat yang kuat untuk membuat perubahan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingan sendiri dan juga akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.
2. *Emotional healing*, yaitu komitmen seorang pemimpin untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat karyawannya.
3. *Wisdom*, yaitu pemimpin yang mudah untuk memahami suatu situasi dan dampak dari situasi tersebut.

4. *Persuasive mapping*, yaitu sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi yang akan terjadi dan membujuk seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.
5. *Organizational stewardship*, yaitu sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya.
6. *Humility*, yaitu kerendahan hati pemimpin.
7. *Vision*, yaitu sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan perusahaan.
8. *Service*, yaitu sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

4. Indikator *Servant Leadership*

Menurut Dennis dalam Cahyono, *et al* (2020), *Servant Leadership* dapat diukur melalui *Servant Leadership Assesment Instrument* (SLAI). Berdasarkan hal tersebut indikator *Servant Leadership* adalah sebagai berikut:

1. Kasih Sayang (*Love*).
Kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang terbaik.
2. Pemberdayaan (*Empowerment*).

Penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari followers.

3. Visi (*Vision*).

Arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

4. Kerendahan Hati (*Humility*).

Menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

5. Kepercayaan (*Trust*).

Servant-leader adalah orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan kepercayaan.

2.1.4 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Sedarmayanti (2017) Budaya Organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, ditemukan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu disini. Maka budaya organisasi merupakan aspek subjektif dari apa yang terjadi didalam organisasi, hal ini mengacu kepada abstraksi, seperti nilai dan norma yang meliputi seluruh atau bagian dari bisnis. Hal ini mungkin tidak didefinisikan, didiskusikan atau bahkan diperhatikan, namun budaya dapat memiliki pengaruh penting pada perilaku seseorang.

Robbins dalam Fidyah (2019) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem pemahaman bersama yang dimiliki oleh anggota dalam suatu organisasi, dan hal itulah yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Setiap organisasi memiliki kebijakan dan aturan sendiri untuk mencapai tujuannya. Sebagaimana didefinisikan oleh Robbins dan Judge (2013), budaya organisasi memandang sebuah organisasi sebagai budaya dengan sistem makna bersama di antara para anggotanya, yang merupakan fenomena yang relatif baru. Selain itu, Armstrong dalam Fidyah (2019) mengklaim budaya organisasi adalah pola nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang tidak boleh diartikulasikan tetapi membentuk cara orang berperilaku dan tampil dalam suatu organisasi. Sebuah keberhasilan organisasi dapat dinilai dari budayanya, yang dapat menghasilkan kinerja karyawan efektif dan yang efisien.

Menurut Paais dan Pattiruhu (2020), Budaya adalah total pikiran, karya, dan hasil perbuatan manusia, yang bukan berakar pada naluri mereka, dan karena itu hanya dapat dipicu oleh manusia setelah melalui proses belajar. Budaya di perusahaan, hakekatnya memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup lebih luas dan mendalam aspek dan, dengan demikian menjadi dasar untuk menciptakan cita-cita iklim organisasi. Jadi, budaya organisasi mengandung apa yang mungkin atau tidak mungkin dilakukan dalam organisasi sehingga dapat dinyatakan sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan organisasi.

Menurut Tianingrum (2022), Budaya organisasi didasarkan pada seperangkat nilai, asumsi, keyakinan, dan perilaku dan bagaimana mereka

secara kolektif mempengaruhi perubahan, karyawan, dan kinerja. Budaya organisasi akan memberdayakan kerja sama tim dan meningkatkan semangat kerja mereka untuk mencapai hasil kinerja yang baik.

Menurut Widarko dan Brotosuharto (2022), Budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana karyawan melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi. Biasanya dinyatakan sebagai visi, misi, dan tujuan organisasi. Budaya organisasi dikembangkan dari kumpulan norma, nilai, keyakinan, harapan, asumsi, dan filosofi orang-orang di dalamnya. Oleh karena itu tidak mengherankan jika kemudian terlihat jelas pada perilaku individu dan kelompok. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39/2012 tentang Pedoman Pembinaan Budaya Kerja, juga budaya organisasi dasar praktik dalam organisasi, termasuk bagaimana anggota organisasi melengkapinya bekerja dan berinteraksi satu sama lain. Budaya organisasi tumbuh menjadi mekanisme kontrol, mempengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi dengan pemangku kepentingan di luar organisasi. Perubahan korporasi budaya mempengaruhi perubahan perilaku karyawan dalam organisasi. Perubahan budaya organisasi berlaku dari level tertinggi hingga unit terkecil dalam organisasi.

Dari teori - teori diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan konsep yang terus berkembang dan harus diperhatikan dalam suatu organisasi untuk berhasil menciptakan budaya yang baik dalam perusahaan.

2. Elemen Budaya Organisasi

Mangkunegara (2015) elemen budaya organisasi, antara lain: Nilai - nilai, keyakinan dan prinsip - prinsip dasar, dan praktek - praktek manajemen serta perilaku. Secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok, yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku :

a. Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai - nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari - hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari.

b. Elemen *Behavioural*

Elemen *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari - sehari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk - bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang - kadang tidak sama

dengan interpretasi orang - orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2013) memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko (*Innovation and Risk Taking*), yaitu sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian Terhadap Detail (*Attention To Detail*), yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Berorientasi Pada Hasil (*Outcome Orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan perhatian terhadap proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi Kepada Manusia (*People Orientation*), yaitu sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen memperhitungkan efek terhadap anggota - anggota organisasi.
5. Berorientasi Kepada Kelompok (*Team Orientation*), yaitu sejauh mana pekerjaan secara kelompok lebih ditekankan dibandingkan dengan pekerjaan secara individu.
6. Agresivitas (*Aggressiveness*), yaitu sejauh mana anggota - anggota organisasi berperilaku secara agresif dan kompetitif dibandingkan dengan berperilaku secara tenang.

7. Stabilitas (*Stability*), yaitu sejauh mana organisasi menekankan status sebagai kontras dari pertumbuhan.

4. Tingkatan Budaya Organisasi

Menurut Schein dalam Assoratgoon dan Kantabutra (2023) membagi budaya organisasi kedalam beberapa level atau tingkatan, yaitu :

- a. Artifak (*Artifact*)

Tingkat pertama budaya organisasi yang tampak (*Visible*) atau permukaan (*Surface*). Tingkatan atau level ini merupakan dimensi yang dapat dilihat, didengar, dirasakan ketika seseorang memasuki suatu organisasi dengan budaya yang kurang dikenal (*Unfamiliar*) seperti produk, sejarah organisasi, arsitektur, bahasa, teknologi, mitos, cerita, ritual, dan cara berpakaian.

- b. Nilai - Nilai (*Espoused Values*)

Tingkat kedua budaya organisasi yang tidak tampak (*Invisible*) yaitu nilai - nilai yang diekspresikan oleh atasan dan rekan - rekan kerja seperti. Tingkat atau level budaya ini dapat terlihat setiap penentuan tujuan organisasi, dan cara - cara penyelesaian sehubungan dengan permasalahan internal dan eksternal dalam perusahaan.

- c. Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*)

Tingkat yang paling mendalam yang mendasari nilai - nilai, yaitu keyakinan, yang terdiri dari berbagai asumsi dasar. Asumsi dasar mencakup hubungan dengan lingkungan, hakikat mengenai sifat manusia, hakikat mengenai aktivitas manusia dan hakikat mengenai hubungan manusia.

5. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam bukunya yang berjudul "*Organizational Behavior*" (2015), fungsi utama dari budaya organisasi adalah :

- a. Budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda yang jelas terhadap satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota - anggota organisasi.
- c. Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- d. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
- e. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan.

6. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Edison (2016) menyatakan indikator dari budaya organisasi, sebagai berikut:

- a. Kesadaran Diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

b. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengerjakannya dengan antusias.

c. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal (setiap bagian internal harus melayani bukan dilayani).

d. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kualitas, mutu, dan efisien.

e. Orientasi Tim

Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik, serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen Bersama.

UNMAS DENPASAR

2.1.5 Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut (Sedarmayanti, 2017) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Menurut (Hasibuan, 2016) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para

pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Lingkungan kerja menurut pendapat Nitisemito dalam penelitian Listiana (2023), mendefinisikan lingkungan kerja adalah suatu keadaan yang terdapat dalam struktur dan proses kegiatan perusahaan yang mencerminkan rasa kepuasan pada para pelaksana atau pegawai yang bersifat menunjang kearah pencapaian kinerja karyawan yang diinginkan oleh perusahaan secara keseluruhan. Menurut Ginoga, *et al* (2022) Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan parasaran kerjayang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja lebih menitikberatkan pada keadaan fisik tempat kerja. Sedangkan menurut Sedarmayanti dalam Sudiarso (2022), lingkungan kerja adalah wadah bagi sejumlah kelompok yang di dalamnya terdapat beberapa fasilitas penunjang untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Dari definisi Lingkungan kerja menurut beberapa para ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan yang berada di sekitar karyawan dalam menjalankan pekerjaannya didalam perusahaan baik itu lingkungan fisik atau non fisik yang dapat mempengaruhi karyawan saat bekerja.

2. Jenis – jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa jenis - jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 jenis, yaitu :

1. Lingkungan kerja fisik merupakan suatu keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan

baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik juga dapat di bagi dalam 2 kategori, yaitu :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti pusat kerja, kursi, meja dan lainnya.
 - b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lainnya. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari seseorang karyawan, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan dan menciptakan lingkungan secara fisik yang sesuai didalam perusahaan.
2. Lingkungan non fisik merupakan semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Robbins & Coulter dalam Sedarmayanti (2014) lingkungan kerja dirumuskan menjadi dua, meliputi lingkungan umum dan lingkungan khusus.

a. Lingkungan Umum

Segala sesuatu diluar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan kondisi teknologi yang meliputi :

- Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati, dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas atau prestasi kerja.

- Teknologi

Teknologi adalah alat kerja operasional yaitu semua benda atau barang yang berfungsi sebagai alat canggih yang langsung digunakan dalam produksi seperti komputer, mesin pengganda, mesin hitung.

- b. Lingkungan Khusus

Lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran yang ada didalam organisasi / perusahaan.

4. Indikator-indikator Lingkungan Kerja

Menurut pendapat Sedarmayanti (2014) indikator -indikator lingkungan kerja yaitu sebagai berikut :

- a. Penerangan atau Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (Cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya di tempat kerja yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya

menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

b. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

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

c. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan, kebisingan yang serius dapat menyebabkan kematian.

d. Bau Tidak Sedap di Tempat Kerja

Adanya bau - bauan disekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau - bauan yang terjadi terus - menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian "*Air Condition*" yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau - bauan yang mengganggu disekitar tempat kerja.

e. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman (SATPAM).

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi atau acuan dalam melakukan pelaksanaan penelitian. Maka beberapa penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian Silalahi, *et al* (2022) dengan judul *Servant Leadership and Its Influence on Employee Performance*. Dengan hasil penelitian ditemukan bahwa *servant leadership* memiliki koefisien positif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini ditunjukkan melalui hasil persamaan $Y = 7,610 + 0,492 X$, kemudian hasil hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja. Artinya pemimpin yang mampu menjadi pelayan bagi anggotanya akan dapat memberikan hasil yang positif terhadap kinerja anggotanya, dan jika pemimpin dapat menjadi pelayan secara langsung maka akan tercipta loyalitas yang tinggi bagi anggotanya dan menurunkan tingkat turnover bagi anggotanya. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu *servant leadership*, variabel terikat kinerja karyawan dan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah lokasi

penelitian dan sampel penelitian pada penelitian sebelumnya yang terdiri dari 188 respondens.

2. Hasil penelitian Sudiarditha (2019) dengan judul *The Effect of Servant Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Mediation Variable in Mandiri Inhealthth* dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh langsung yang signifikan antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari p-nilai $0,003 < 0,05$. Diketahui juga nilai t sebesar $2,987 > 1,972$, sehingga hipotesis alternatif (H1) yang diajukan dapat diterima. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu *servant leadership*, dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah lokasi penelitian, sampel penelitian pada penelitian sebelumnya yang terdiri dari 154 respondens dan teknik analisis yang digunakan yaitu menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).
3. Hasil penelitian Pamungkas, *et al* (2022) dengan judul *The Mediation of Motivation on the Effects of Flexible Work Arrangements and Servant Leadership on Employee Performance during Covid-19 Pandemic*. Dengan hasil penelitian Hipotesis 4 menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji dinyatakan bahwa t-statistik lebih dari 1,96 yaitu 2,862 dan nilai p-value kurang dari 0,05 yaitu 0,004, maka hipotesis 4 dalam penelitian ini diterima. Hal ini menjelaskan bahwa dengan adanya *servant leadership* dapat

meningkatkan kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu *servant leadership*, dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah lokasi penelitian, sampel penelitian pada penelitian sebelumnya terdiri dari 100 responden dan teknik analisis yang digunakan yaitu *Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS).

4. Hasil penelitian Rizaldi dan Kisyanto (2022) dengan judul *The Effect of Servant Leadership on Employee Performance Through Burnout at PT BPJS Ketenagakerjaan Surabaya Karimunjawa Branch Office*. Dengan hasil penelitian *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil nilai statistik ($OS=0,742$; $t\text{-statistics}= 6,326 \geq 1,96$, $p\text{-values} = 0,000$) antara *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu *servant leadership* dan variabel terikat *employee performance*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah lokasi penelitian yaitu pada penelitian sebelumnya dilaksanakan di PT. BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Surabaya Karimunjawa, sampel penelitian yang terdiri dari 34 responden dan teknik analisis yang digunakan, penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan teknik *non-probability sampling* dengan jenis *purpose sampling*.
5. Sarwar, *et al* (2021) dengan judul *The Impact of Servant Leadership on Employee Performance*, dengan hasil penelitian Hipotesis 1 diterima karena

nilai koefisien hubungan adalah 0,15 dan itu signifikan pada tingkat 0,05. Hal ini terbukti jika pemimpin menunjukkan perilaku dan sikap yang penuh kasih sayang terhadap karyawan dan menangani mereka dengan hati-hati dan mengurus kebutuhan dan kesejahteraan kinerja mereka karyawan akan meningkat. Mereka akan menunjukkan lebih banyak perhatian untuk tugas mereka dan akan melakukannya yang terbaik untuk mencapai standar dan untuk memenuhi harapan pemimpin. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu *servant leadership* dan variabel terikat *employee performance*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah lokasi penelitian pada penelitian sebelumnya dilaksanakan di Universitas Sargodha, sampel penelitian yang terdiri dari 230 responden dan teknik analisis yang digunakan, penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM).

6. Almahdali, *et al* (2021) dengan judul *The Effect of Servant Leadership, Emotional Intelligence, and Self-Efficacy on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance of State-Owned Banks in Palu City*. Dengan hasil penelitian pengaruh langsung variabel *servant leadership* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,437 yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu *servant leadership* dan variabel terikat *employee performance*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah lokasi penelitian, sampel penelitian yang terdiri dari 178 responden dan teknik analisis yang digunakan, penelitian ini menggunakan

metode *Structural Equation Modeling* (SEM), dengan menggunakan AMOS dan SPSS paket program.

7. Widarko dan Brotosuharto (2022) dengan judul *Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable*. Dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja ASN adalah positif dengan signifikan nilai 0,867 lebih besar dari 0,05 ($\alpha = 5\%$). Sehingga pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak substansial. diperoleh dari 0,014 dengan α berpengaruh positif. Hipotesis keempat dalam penelitian yang menyatakan bahwa korporasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN dalam penelitian ini ditolak. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu budaya organisasi, variabel terikat kinerja karyawan dan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah lokasi penelitian dan sampel penelitian yang terdiri dari 236 responden dengan metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *stratified proporsional random sampling*.
8. Paais dan Pattiruhu (2020) dengan judul *Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance*. Dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Hasil analisis data menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Variabel kinerja karyawan dipengaruhi sebesar 73,5% oleh variabel motivasi, kepemimpinan, budaya, dan kepuasan kerja. Faktor-

faktor lain di luar penelitian ini mempengaruhi sisanya. Budaya organisasi perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kepuasan kerja, jika kepuasan kerja karyawan meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi sebesar 57,4% oleh variabel motivasi, kepemimpinan, dan budaya, sedangkan variabel kinerja karyawan dipengaruhi sebesar 73,5% oleh variabel motivasi, kepemimpinan, budaya, dan kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu *servant leadership* dan budaya organisasi dan variabel terikat yaitu *employee performance*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah lokasi penelitian, sampel penelitian yang terdiri dari 155 karyawan yang dipilih menggunakan metode *Proportionate Stratified Random Sampling*, dan Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan menggunakan kuesioner dan kemudian dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* pada Amos.

9. Fidyah, Setiawati (2019) dengan judul *Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable*. Dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa dari perhitungan analisis, nilai koefisien regresi *Organizational Culture* pada *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* adalah 0,215, dan koefisien regresi langsung dari *Organizational Culture* ke *Employee Performance* adalah $(0,259 \times 0,768) = (0,198)$. Dengan demikian, *Organizational Culture* tidak memiliki pengaruh langsung pada *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah

variabel bebas yang digunakan yaitu *servant leadership*, variabel terikat *employee performance* dan teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah lokasi penelitian yang dilakukan di PT. Telkom (Persero) Tbk, dan sampel penelitian menggunakan metode pengambilan sampel acak bertingkat, sampel diambil pada masing-masing divisi. Diantara 65 karyawan pada organisasi tersebut hanya 52 karyawan yang di jadikan sampel pada penelitian ini.

10. Kuswati (2020) dengan judul *The Influence of Organizational Culture on Employee Performance at Municipal Waterworks (Perusahaan Daerah Air Minum, PDAM) in Majalengka Regency office*. Dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi di PDAM Kantor Majalengka dikategorikan baik dengan tanggapan responden terhadap 3,45 dan standar deviasi 0,574. Sementara itu, kinerja pegawai mencapai kategori baik dengan tanggapan responden sebesar 3,49 dan standar deviasi sebesar 0,705. Koefisien korelasi (r) antara variabel X dan Y adalah 0,828 yang menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan sebesar 68,5%. Dengan hasil uji-t (tingkat signifikan) diperoleh nilai t sebesar 15,683 dengan table t sebesar 1.661. Dengan demikian, t -hitung lebih besar dari t -tabel. Oleh karena itu, H_0 ditolak dan H_1 diterima, maka terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi (X) terhadap kinerja pegawai (Y). Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu budaya organisasi, variabel terikat kinerja karyawan dan teknik analisis yang digunakan yaitu

analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah lokasi penelitian dan jumlah sampel penelitian, sampel pada penelitian ini adalah 115 karyawan yang diambil menggunakan rumus slovin dan teknik random sampling

11. Tianingrum (2022) dengan judul *The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance*. Dengan hasil penelitian yang menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan nilai T Statistic. dari $5,590 > 1,96$ atau nilai-P dari $0,000 < 0,05$. Artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu budaya organisasi dan variabel terikat kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah lokasi penelitian, sampel penelitian dan teknik analisis yang digunakan pada penelitian sebelumnya yaitu *Partial Least Square (PLS)* yang berbasis *Structural Equation Modeling (SEM)*.
12. Hasil Penelitian Badrianto dan Ekhsan (2020) dengan judul *Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in PT. Nesinak Industries*. Dengan hasil penelitian yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 58,6%. Berdasarkan hasil pengujian secara parsial untuk variabel lingkungan kerja diperoleh t hitung = 5,270 dengan nilai signifikansi 0,000 dengan probabilitas lebih kecil dari 0,05 dan t hitung lebih kecil dari tabel. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial pada

variabel lingkungan kerja terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu lingkungan kerja, variabel terikat kinerja karyawan dan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah lokasi penelitian dan sampel penelitian yang terdiri dari 88 responden.

13. Hasil penelitian Ginoga, *et al* (2022) dengan judul *The Effect of Competence, Emotional Intelligence and Work Environment on Employee Performance*. Dengan hasil penelitian lingkungan kerja memiliki nilai signifikan $0,000 < 0,05$ dan t hitung $4,678 > 1,668$. Ini artinya variabel lingkungan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Bone Arasoe Sugar Pabrik, Kabupaten Bone. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu *servant leadership*, variabel terikat kinerja karyawan dan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah lokasi penelitian dan sampel pada penelitian sebelumnya yang terdiri dari 68 responden.

14. Hasil Penelitian Sudiarso (2022) dengan judul *The Effect of Transformational Leadership, Competence, and Work Environment on Employee Performance at PT Waskita Karya (Persero) Tbk Becakayu Project Section 2A Ujung Project*. Dengan hasil penelitian yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian untuk variabel lingkungan

kerja diperoleh hasil uji $t = 1,215 < 1,96$ dan nilai $p\text{-value } 0,225 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu lingkungan kerja dan variabel terikat kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah lokasi penelitian, sampel penelitian pada penelitian sebelumnya terdiri dari 60 responden dan teknik analisis yang digunakan yaitu *Partial Least Square (PLS)* yang berbasis *Structural Equation Modeling (SEM)* dan korelasi matriks antar dimensi.

15. Hasil penelitian Basem, *et al* (2022) dengan judul *Analysis of Discipline, Organizational Commitment, Work Environment and Their Effect on Employee Performance* PT. Adhiyasa Bangkinang. Dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel lingkungan kerja sebesar 2,605 dengan nilai signifikansi 0,011. Dengan demikian nilai signifikansi lebih rendah dari nilai α yaitu $0,011 < 0,000$. Hipotesis ketiga yaitu lingkungan kerja dalam penelitian ini dapat diterima pada tingkat kepercayaan 95%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa memang lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu *servant leadership*, variabel terikat kinerja karyawan dan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah lokasi penelitian dan sampel penelitian pada penelitian sebelumnya yaitu seluruh populasi yang berjumlah 31 orang.

16. Hasil penelitian Listiana (2023) dengan judul *The Effect of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance at PT. Galih Estetika Indonesia*. Dengan hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari nilai t hitung $>$ t tabel $4,418 > 1,99897$. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu budaya organisasi dan lingkungan kerja, variabel terikat kinerja karyawan dan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah lokasi penelitian dan sampel penelitian pada penelitian sebelumnya terdiri dari 64 responden.

