

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Konsep Intelektual (*Cognitive*)**

Intelektual merupakan faktor penting dalam meraih kesuksesan individu, karena kecerdasan yang tinggi dapat mempermudahnya. Menurut Mihaly Csikszentmihalyi (2020), intelektual berkaitan dengan pengembangan kepribadian kreatif yang menghasilkan solusi inovatif. Dalam konteks perusahaan, intelektual kinerja karyawan mengacu pada kemampuan karyawan dalam mengaplikasikan pengetahuan, keahlian, dan pemikiran kritis untuk menyelesaikan pekerjaan. Kemampuan intelektual ini sangat krusial karena memengaruhi kreativitas, inovasi, dan kesuksesan karyawan secara menyeluruh.

#### **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia pada suatu perusahaan sangat berpengaruh penting dalam manajemen organisasi atau perusahaan. Organisasi perusahaan membutuhkan manajemen dengan sumber daya manusianya yang berketerampilan tinggi, hal ini sangat dibutuhkan mengenali karyawan guna membangun kinerja karyawan dalam perusahaan agar perusahaan tetap berjalan dengan baik.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah bidang yang menangani segala urusan terkait karyawan, manajer, dan pekerja lain dalam sebuah perusahaan, dengan tujuan membantu perusahaan mencapai targetnya melalui Departemen atau departemen sumber daya manusia atau *Human Resource Department* (HRD). Manajemen sumber daya manusia, menurut Dessler (2021), adalah pelatihan, evaluasi, perolehan, dan penghargaan karyawan, serta pengelolaan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, dan masalah hukum. Menurut Simamora (2020), manajemen SDM adalah pengembangan, evaluasi, penghargaan, penggunaan, pengelompokan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Menurut Handoko (2019) manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengarahan, integrasi, pengorganisasian,

pengendalian, perolehan, pengembangan, penghargaan, pemeliharaan dan investasi sumber daya manusia yang ditunjukkan untuk mencapai berbagai aktivitas individu, organisasi dan publik.

### **2.3 Budaya Kerja**

Menurut Koentjaraningrat mengatakan bahwa kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta “buddhayah” yang memiliki pengertian “budi” atau “akal”. Koentjaraningrat menjelaskan tentang kebudayaan sebagai “daya budi” yang merupakan cita rasa. Budaya, pada dasarnya ialah hasil dari ciptaan rasa dan individual menurut (Fauziah, Suhud, dan Febrilia, 2022). Menurut (Dayakisni dan Yuniardi, 2022), Hingga saat ini, definisi budaya masih menjadi topik perdebatan, terutama terkait batasan dan ruang lingkungannya. Dalam konteks penelitian ilmiah, penentuan batasan ini sangat penting karena akan memengaruhi cara para peneliti memahami sejauh mana budaya memengaruhi kehidupan dan perilaku manusia.

Menurut buku "*Organizational Behavior*" karya Robbins dan Judge (2021), budaya kerja adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan praktik yang dianut bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya ini membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya, serta berdampak pada tingkat keterikatan (*engagement*) antar sesama karyawan.

Menurut Schein (2020), Budaya kerja merupakan fondasi yang memandu tindakan dan solusi suatu organisasi. Budaya ini membentuk karyawan agar mampu beradaptasi dengan lingkungan serta menyatukan para anggota. Oleh karena itu, budaya kerja harus diajarkan kepada setiap anggota, termasuk yang baru, sebagai pedoman dalam menganalisis, berpikir, dan merasakan masalah. Menurut Luthans dalam Susanto (2019) budaya kerja adalah norma - norma dan nilai yang memengaruhi perilaku karyawan. Karyawan akan menyesuaikan perilakunya dengan budaya yang berlaku agar diterima dalam lingkungannya. Menurut Sarplin (2022) budaya kerja adalah sebagai sistem nilai, keyakinan, dan kebiasaan yang terstruktur untuk menciptakan norma-norma perilaku dalam organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2020) mengemukakan tipe-tipe budaya kerja diantara lain :

1. Budaya Normatif : Budaya normatif adalah budaya yang mencerminkan pemikiran dan keyakinan sebuah kelompok atau organisasi tertentu di harapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain.
2. Budaya Konstruktif : Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas-tugas proyek dengan cara kerja sama, dan hal itu akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk berkembang.

Luthans (2020) mengemukakan indikator budaya kerja antara lain :

1. Aturan-aturan perilaku
2. Norma
3. Nilai-nilai dominan
4. Filosofi
5. Iklim Organisasi

## **2.4 Keterampilan Kerja**

Keterampilan (*Skills*) adalah kemampuan individu dalam mengaplikasikan pengetahuan, ide, dan kreativitas untuk melakukan sesuatu secara efektif. Menurut Amirullah dan Budiyo (2020), menjelaskan bahwa *skill* atau keterampilan adalah suatu kemampuan untuk menerjemahkan pengetahuan ke dalam praktik sehingga tercapai tujuan yang diinginkan. Menurut Beteman dan Snell (2021), memandang keterampilan sebagai bagian dari manajemen pengetahuan, yaitu serangkaian upaya untuk menemukan dan memanfaatkan sumber daya intelektual organisasi secara optimal, dengan tujuan mendayagunakan kecerdasan karyawan secara menyeluruh.

Keterampilan dapat didefinisikan sebagai kemampuan yang didapatkan seseorang melalui pengalaman, pelatihan, dan pendidikan. Menurut Byars dan Rue (2022) dalam buku "*Human Resource Management*" keterampilan adalah kemampuan yang diperoleh melalui pengalaman, pelatihan, dan pendidikan. Menurut Rivai (2023) keterampilan sebagai kapasitas yang dimiliki individu

untuk bekerja secara efektif dan efisien. Keterampilan ini didapat melalui usaha yang sistematis dan berkelanjutan, serta memungkinkan seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas yang kompleks dengan lancar. Keterampilan dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu kognitif (*ide*), teknis (*hal-hal*), dan interpersonal (*orang-orang*). Sementara itu, perilaku merupakan ekspresi dari kepribadian dan sikap seseorang saat berinteraksi dengan lingkungan. Menurut Sudarmanto (2020), keterampilan juga dapat berfungsi sebagai alat untuk mengendalikan perilaku.

Menurut Amirullah dan Budiyo (2022), ada 3 (tiga) macam jenis-jenis keterampilan yang dimiliki karyawan, yaitu :

1. Keterampilan Teknik (*technical skills*) : Keterampilan teknik adalah kompetensi khusus yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Ini mencakup kemampuan menggunakan alat, prosedur, dan pengetahuan spesifik di bidang tertentu secara efektif dan akurat.
2. Keterampilan Kemanusiaan (*human skills*) : Keterampilan kemanusiaan adalah kemampuan untuk memahami dan memotivasi individu maupun kelompok. Keterampilan ini mencakup berbagai aspek, seperti memilih karyawan yang tepat, membangun hubungan kerja yang baik, memahami orang lain, serta memberikan motivasi dan bimbingan, baik secara individu maupun dalam tim.
3. Keterampilan Konseptual (*conceptual skills*) : Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menyatukan berbagai kepentingan serta aktivitas dalam sebuah organisasi. Ini mencakup kemampuan berpikir strategis, menganalisis, dan menafsirkan informasi dari berbagai sumber. Keterampilan ini memungkinkan seseorang untuk melihat organisasi secara utuh, memahami hubungan antar unit kerja, serta mengantisipasi dampak dari setiap perubahan terhadap keseluruhan organisasi. Kemampuan untuk melihat gambaran besar dan mengintegrasikan banyak aktivitas merupakan inti dari keterampilan konseptual.

Berikut indikator keterampilan kerja (Amirullah dan Budiyo, 2022);

1. Kualitas Pekerjaan
2. Inisiatif
3. Keterampilan
4. Perilaku
5. Karakter

## **2.5 Lingkungan Kerja**

Secara umum, lingkungan (*environment*) diartikan sebagai segala sesuatu, baik benda hidup maupun tidak hidup, yang memengaruhi kehidupan. Menurut Darsono (2020), lingkungan adalah segala benda dan kondisi yang meliputi manusia beserta segala aktivitasnya. Sementara itu, Jonny Purba (2021) mendefinisikannya sebagai tempat terjadinya berbagai kegiatan, interaksi sosial, dan pranata yang dipengaruhi oleh nilai serta simbol yang berlaku. Lingkungan kerja adalah kondisi fisik, sosial, dan psikologis di tempat kerja yang berdampak pada kinerja karyawan. Menurut Nabawi (2022), meskipun sering kali diabaikan, lingkungan kerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh manajemen. Lingkungan kerja memiliki pengaruh besar terhadap karyawan, bahkan dapat meningkatkan kinerja mereka. Rasminto, Febryantahanuji, dan Danang (2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja mencakup segala hal yang mengelilingi pekerja dan dapat memengaruhi mereka saat menjalankan tugas. Lingkungan kerja yang buruk dapat mengganggu aktivitas karyawan, sedangkan lingkungan kerja yang baik justru akan mendorong keterikatan antar karyawan.

Berdasarkan berbagai pendapat yang ada, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan dan memiliki dampak terhadap kepuasan kerja serta kinerjanya. Lingkungan kerja merupakan variabel penting yang memengaruhi keterampilan karyawan. Lingkungan kerja yang baik dapat terlihat dari adanya hubungan komunikasi yang efektif dan kerja sama tim yang solid untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu.

Berikut indikator lingkungan kerja (Sanaba *et al*, 2020);

1. Fasilitas
2. Kebisingan
3. Sirkulasi udara
4. Hubungan kerja
5. Dukungan sosial

## **2.6 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil atau pencapaian individu dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja ini mencakup efektivitas, produktivitas, kualitas kerja, dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan target atau standar yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja yang diperoleh oleh karyawan dalam mencapai tujuan dan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Armstrong dan Taylor (2022), kinerja karyawan merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan individu, motivasi, dan lingkungan kerja. Menurut Whitmore (2020), kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran keterampilan. Menurut Ivancevich, Donenely, dan Gibson (2022), kinerja adalah sebagai ukuran dari hasil kerja yang dilakukan dengan menggunakan kriteria yang disetujui.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja individu selama menjalankan tugas jabatannya. Kinerja ini menjadi dasar untuk menentukan apakah seorang karyawan memiliki prestasi kerja yang baik atau tidak. Ada standar tertentu yang digunakan untuk mengukur keberhasilan kinerja, baik secara individu maupun kelompok. Standar ini dapat berupa kuantitas (jumlah hasil kerja) dan kualitas (mutu pekerjaan). Karyawan atau tim dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik jika hasil kerja mereka melebihi standar yang telah ditetapkan.

Berikut indikator kinerja karyawan (Robbins, 2006) dalam (Sanaba *et al*, 2022);

1. Mutu kerja
2. Ketetapan waktu
3. Efektivitas
4. Mandiri
5. Komitmen

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini, dicantumkan beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang dirasakan mempunyai keterkaitan dan dapat digunakan sebagai tinjauan pustaka, antara lain :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Handayani (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan	Budaya kerja dan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
2.	Putri & Nugroho (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan	Lingkungan kerja fisik dan sosial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas
3.	Neni Marlina (2018)	Pengaruh Keterampilan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Keterampilan Kerja, Kinerja Karyawan
4.	Syahrul (2022)	Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di BUMN	Budaya kerja, keterampilan kerja, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja
5.	Martim Karim dan Youmil Abrian (2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap <i>Employee Engagement</i>	Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Sumber : Peneliti Terdahulu (2025)

## 2.8 Kerangka Berpikir

Dalam penelitian ini dipergunakan dua variabel penelitian yaitu Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat (Y) dan variabel bebas (X) yaitu Budaya Kerja, Keterampilan Kerja, dan Lingkungan Kerja. Yang akan diuraikan sebagai berikut :

### 1. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang sangat erat. Budaya kerja yang positif dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan, sedangkan budaya yang negatif bisa menjadi penghambat.. Aspek-aspek pengaruh budaya kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, komitmen, kepuasan kerja, efisiensi dan nilai-nilai. Budaya kerja dengan aspek-aspek diatas dapat membantu karyawan bekerja lebih efektif dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Sindi Chartika (2022) di PT BANK Sulselbar Cabang Masamba menunjukkan bahwa budaya kerja yang diterapkan, yaitu saling membantu antar karyawan, memberikan dampak positif. Karyawan yang mudah menyelesaikan indikator budaya kerja dan kinerja mereka, mampu menghasilkan kualitas pekerjaan yang sesuai dengan standar perusahaan.

### 2. Pengaruh Keterampilan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan kerangka teoretis, keterampilan kerja merupakan faktor penting yang dapat memprediksi keberhasilan suatu pekerjaan, terutama yang memerlukan ide dan kreativitas. Keterampilan ini juga menunjukkan sejauh mana sebuah organisasi berhasil mengembangkan bakat, informasi, dan sumber daya karyawan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, diduga bahwa keterampilan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian (Yusniar, Heriyana, & Nurlaili, 2021) menunjukkan bahwa hasil yang diperoleh dari pengaruh keterampilan kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) adalah sebesar 0,272 dengan terhitung sebesar 2,863 dan nilai signifikansi sebesar 0,005 yang berarti kurang dari 0.05 ( $p = 0.005 < 0.05$ ) yang berarti keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

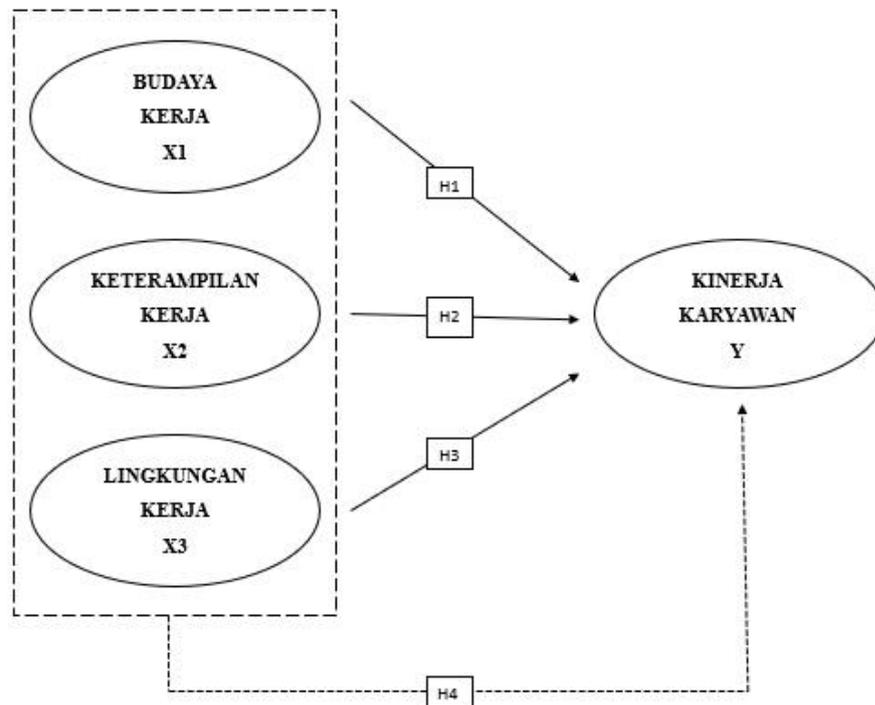
### 3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan konsep teoretis, lingkungan kerja memegang peranan penting karena memiliki pengaruh langsung pada cara karyawan menyelesaikan tugasnya. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan sehat dapat meningkatkan rasa betah karyawan, sehingga mereka dapat bekerja lebih efektif dan meningkatkan prestasi kerja. Menurut penelitian Agung Gumelar (2020) terhadap 41 karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi, ditemukan bahwa: Skor rata-rata lingkungan kerja adalah 153,7. Skor rata-rata kinerja karyawan sangat tinggi, yaitu 164,1. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 4. Pengaruh Budaya Kerja, Keterampilan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor, seperti budaya kerja, keterampilan kerja, dan lingkungan kerja. Ketiga variabel ini memiliki pengaruh signifikan dan saling berkaitan. Secara kolektif, faktor-faktor ini dapat meningkatkan kinerja karyawan, baik secara individu maupun organisasi.

Adapun gambar kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini :



**Gambar 2.1 Kerangka berpikir**

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Keterangan :

- > = Efek Simultan
- > = Efek Parsial

## 2.9 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari suatu penelitian yang harus dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan permasalahan yang ada maka penulis beramsumsi bahwa hipotesis dalam penelitian sebagai berikut :

1. H1 : Budaya Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PAL Indoensia.

2. H2 : Keterampilan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PAL Indonesia.
3. H3 : Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PAL Indonesia.
4. H4 : Budaya Kerja, Keterampilan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PAL Indonesia.

