

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Hasil dari penelitian ini tidak lepas dari penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan. Penelitian-penelitian yang sebelumnya telah dilakukan bisa menjadi acuan bagi penulis untuk melakukan penelitiannya, dan harapannya penulis memiliki referensi untuk menyempurnakan teori yang digunakan guna untuk mempelajari penelitian yang penelitian terdahulu yang dilakukan. Namun penulis mengacu pada beberapa penelitian guna menyempurnakan bahan penelitian dari penelitian yang dilakukan oleh penulis. Tetapi di sisi penulis juga mengacu pada beberapa penelitian sebelumnya dan hal tersebut digunakan untuk menyempurnakan bahan penelitian dari penelitian yang telah dilakukan oleh penulis. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu atau sebelumnya yang terkait dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis, antara lain:

2.1.1 Penelitian Muhammad Ali Iqbal, Ahmad Badawi Saluy dan Asep

Yusuf Hamdani (2021)

Penelitian Muhammad Ali Iqbal, Ahmad Badawi Saluy dan Asep Yusuf Hamdani pada tahun 2021 dengan judul “*The effect of work motivation and work environment on employee performance is mediated by job satisfaction*” (at PT. Ici Paint Indonesia). Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi dengan kepuasan kerja.

Penelitian ini dilakukan di PT. Ici Paint Indonesia dengan populasi seluruh karyawan dan 105 sampel. Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur, koefisien, dan analisis antar dimensi. Hasil penelitian ditemukan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan, Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan, Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan, Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan, Motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan.

Perbedaan yang dilakukan peneliti dengan penelitian terdahulu adalah waktu penelitian yang berbeda, sampel yang digunakan berbeda, variabel mediasi yang digunakan juga berbeda. Kemudian persamaan yang dilakukan peneliti dengan peneliti terdahulu adalah variabel dependen dan independen yang digunakan sama, metode yang digunakan menggunakan metode kuantitatif dan alat ukur yang sama.

Berikut ini adalah kerangka pemikiran Asep Yusuf Hamdani:



Sumber: Muhammad Ali Iqbal, Ahmad Badawi Saluy dan Asep Yusuf Hamdani (2021)

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Ali Iqbal et al., (2021)

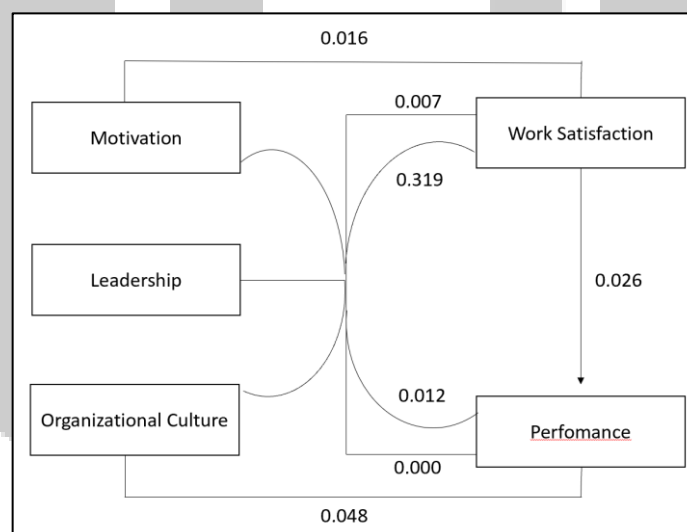
2.1.2 Penelitian Maartje Pais, Jozef R. Pattiruhu (2020)

Penelitian Maartje Pais, Jozef R. Pattiruhu pada tahun 2020 dengan judul “*Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance*”. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh pengaruh motivasi kerja, organisasi budaya terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan di Wahana Resources Ltd Kec Seram Utara dengan populasi seluruh karyawan dan 155 sampel. Penelitian ini menggunakan metode *proportionate stratified random sampling*, metode analisis ini menggunakan analisis *structural equation modeling* pada Amos. Hasil penelitian ditemukan bahwa variabel motivasi kerja dan organisasi budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan memiliki dampak yang cukup besar terhadap kepuasan kerja karyawan, tidak mempengaruhi kinerja. Hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan

bahwa kepuasan kerja dipengaruhi sebesar 57,4% oleh variabel motivasi, kepemimpinan, dan budaya, sedangkan variabel kinerja karyawan sebesar 73,5% dipengaruhi oleh variabel motivasi, kepemimpinan, budaya, dan kepuasan kerja. Faktor lain di luar penelitian ini mempengaruhi sisanya. Motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi pegawai perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Selalu, jika karyawan kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Perbedaan yang dilakukan peneliti dengan penelitian terdahulu adalah waktu penelitian yang berbeda, sampel yang digunakan berbeda, metode penelitian berbeda serta terdapat variabel independen yang digunakan juga berbeda. Kemudian persamaan yang dilakukan peneliti dengan peneliti terdahulu adalah variabel dependen yang digunakan sama dan terdapat variabel independent yang sama.

Berikut ini adalah kerangka pemikiran Maartje Pais, Jozef R. Pattiruhu:



Sumber: Maartje Pais, Jozef R. Pattiruhu (2020)

Gambar 2.2

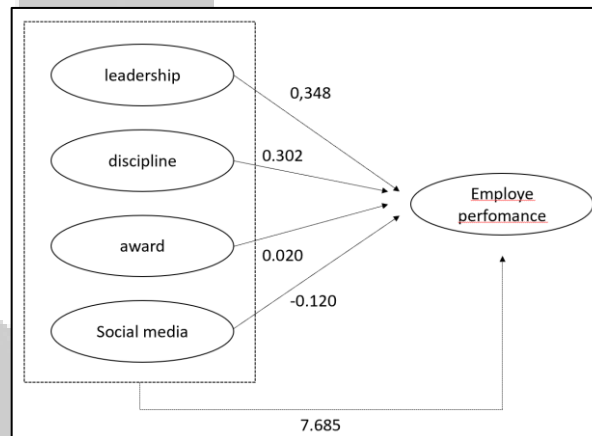
Kerangka Pemikiran Paais & Pattiruhu (2020)

2.1.3 Penelitian Choirul Anwar Al, Istiatin, Sudarwati (2021)

Penelitian Choirul Anwar Al, Istiatin, Sudarwati pada tahun 2021 dengan judul “*Leadership Role To Improve Employee Performance*”. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Yayasan Al Abidin Surakarta dengan populasi seluruh karyawan dan 20 sampel. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ditemukan bahwa pemimpin yang memberikan transparansi, perhatian, penghargaan, dan dapat menempatkan karyawannya untuk memengaruhi kenyamanan dan optimalisasi kinerja, kemudian variabel disiplin pegawai dalam kehadiran, keputungan, penampilan dan kepatuhan terhadap peraturan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja di Yayasan Al Abidin Surakarta.

Perbedaan yang dilakukan peneliti dengan penelitian terdahulu adalah waktu penelitian yang berbeda, sampel yang digunakan berbeda, metode penelitian berbeda serta terdapat variabel independen yang digunakan juga berbeda. Kemudian persamaan yang dilakukan peneliti dengan peneliti terdahulu adalah variabel dependen yang digunakan sama dan terdapat variabel independent yang sama.

Berikut ini adalah kerangka pemikiran Choirul Anwar Al, Istiatin, Sudarwati:



Sumber: Choirul Anwar Al, Istiatin, Sudarwati (2021)

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran Choirul Anwar et al., (2021)

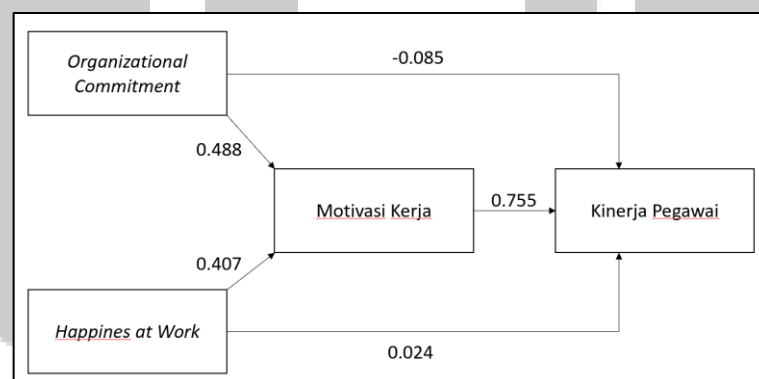
2.1.4 Penelitian Endah Agustien dan Pantius Drahen Seoling (2020)

Penelitian Endah Agustien dan Pantius Drahen Seoling pada tahun 2020 dengan judul “Pengaruh *Organizational Commitment*, *Happiness at Work*, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di BKKBN”. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan melihat hubungan antara kinerja pegawai dengan faktor yang dapat mempengaruhinya, yakni *Organizational commitment*, *happiness at work* dan motivasi kerja. Penelitian ini dilakukan di Yayasan Al Abidin Surakarta dengan populasi seluruh karyawan dan 200 sampel. Penelitian ini menggunakan metode analisis structural equation modeling pada SmartPLS3. Hasil penelitian ditemukan bahwa *Organizational commitment*,

happiness at work tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Menurut hasil penelitian variabel *Organizational commitment* tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Disimpulkan bahwa jika semakin tinggi *Organizational commitment* tidak membuat kinerja karyawan tersebut juga menjadi semakin tinggi. Variabel *Organizational commitment* dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan jika karyawan tersebut memiliki faktor pendukung lain seperti motivasi.

Perbedaan yang dilakukan peneliti dengan penelitian terdahulu adalah waktu penelitian yang berbeda, sampel yang digunakan berbeda, metode penelitian berbeda serta terdapat variabel independen yang digunakan juga berbeda. Kemudian persamaan yang dilakukan peneliti dengan peneliti terdahulu adalah variabel dependen yang digunakan sama dan terdapat variabel independen yang sama.

Berikut ini adalah kerangka pemikiran Endah Agustien dan Pantius Drahen Seoling:



Sumber: Endah Agustien dan Pantius Drahen Seoling (2020)

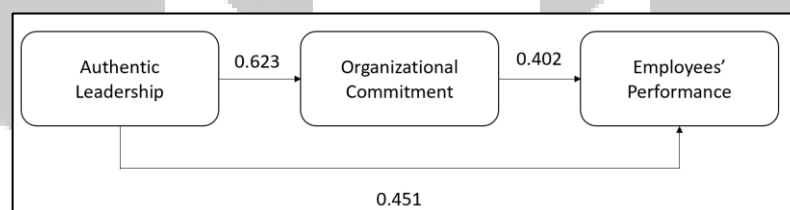
Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran Endah dan Pantius (2020)

2.1.5 Penelitian Ali Hadian Nasab dan Leila Afshari (2019)

Penelitian Ali Hadian Nasab dan Leila Afshari pada tahun 2019 dengan judul “*Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment*”. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh kepemimpinan otentik (AL) pada karyawan kinerja (EP) dan untuk memeriksa peran mediasi komitmen organisasi (OC). Penelitian ini dilakukan di dinas pariwisata di provinsi Guilan dengan populasi seluruh karyawan dan 163 sampel. Penelitian ini menggunakan metode analisis *Structural equation modeling* (SEM). Hasil penelitian ditemukan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan otentik (AL) pada karyawan kinerja (EP) melalui variabel mediasi komitmen organisasi (OC).

Perbedaan yang dilakukan peneliti dengan penelitian terdahulu adalah waktu penelitian yang berbeda, sampel yang digunakan berbeda, metode penelitian berbeda serta terdapat variabel independen yang digunakan juga berbeda. Kemudian persamaan yang dilakukan peneliti dengan peneliti terdahulu adalah variabel dependen yang digunakan sama dan terdapat variabel independent yang sama.

Berikut ini adalah kerangka pemikiran Ali Hadian Nasab dan Leila Afshari



Sumber: Ali Hadian Nasab dan Leila Afshari (2019)

Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran Ali dan Leila (2019)

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Muhammad Ali Iqbal, Ahmad Badawi Saluy dan Asep (2021)	<i>The effect of work motivation and work environment on employee performance is mediated by job satisfaction (at PT. Ici Paint Indonesia)</i>	<i>Work Motivation, Work Environment, Job Satisfaction and Performance</i>	105 Karyawan PT. Ici Paint Indonesia.	Analisis jalur, koefisien, dan analisis antar dimensi	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan.
2.	Maartje Pais, Jozef R. Pattiruhu (2020)	<i>Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance</i>	<i>Motivation, Leadership, Culture dan Job Satisfaction Variables</i>	155 karyawan Wahana Resources Ltd Kec Seram Utara	Structural equation modeling pada Amos	Motivasi kerja dan organisasi budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3.	Choirul Anwar, dkk (2021)	<i>Leadership Role To Improve Employee Performance</i>	Kepemimpinan, Disiplin dan Kinerja Karyawan	20 Karyawan Yayasan Al Abidin Surakarta	Analisis regresi berganda	Kepemimpinan dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						karyawan di Yayasan Al Abidin Surakarta
4.	Endah & Pantius (2020)	Pengaruh <i>Organizational Commitment, Happiness at Work</i> , dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di BKKBN	<i>Organizational Commitment, Happiness at Work</i> , Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	200 Karyawan di BKKBN	<i>Structural Equation Model</i> melalui perangkat lunak SmartPLS3	<i>Organizational commitment</i> dan <i>happiness at work</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
5.	Ali & Leila (2019)	<i>Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment</i>	Kepemimpinan otentik (AL), komitmen organisasi (OC) dan Kinerja Karyawan	163 Pegawai dinas pariwisata di provinsi Guilan	<i>Structural equation modeling</i> (SEM)	Terdapat pengaruh pengaruh kepemimpinan otentik (AL) pada karyawan kinerja (EP) melalui variabel mediasi komitmen organisasi (OC)

Sumber: (Ali Iqbal at al., 2021), (Maartje Pais, Jozef R. Pattiruhu, 2020), (Choirul Anwar at al., 2021), (Endah dan Pantius, 2020), (Ali dan Leila, 2019), diolah

2.2 Landasan Teori

Landasan teori merupakan dasar serta konsep yang akan digunakan dalam penelitian ini dan bagai landasan yang kuat dalam penelitian. Sumber Daya Manusia pada setiap perusahaan adalah salah satu aspek penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain itu gaya kepemimpinan, *Organizational Commitment*, lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Afandi, 2018:9). Dengan meningkatkan kinerja karyawan akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan, sehingga karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik dan optimal untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

Faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi adalah adanya karyawan yang mampu dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga dapat diharapkan suatu hasil kerja yang memuaskan. Kenyataannya tidak semua karyawan mempunyai kemampuan dan ketrampilan serta semangat kerja sesuai dengan harapan organisasi. Seorang karyawan yang mempunyai kemampuan sesuai dengan harapan organisasi, kadang-kadang tidak mempunyai semangat kerja tinggi sehingga kinerjanya tidak sesuai dengan yang diharapkan (Pasaribu dan Krisnaldy, 2020:2).

Kinerja karyawan merupakan hal umum yang harus selalu diperhatikan. Kinerja karyawan juga merupakan sesuatu yang vital bagi perusahaan. Apabila karyawan memiliki kinerja yang jelek atau buruk, maka perusahaan juga akan terkena imbasnya. Melihat hal tersebut, kinerja karyawan harus diawasi, dijaga, atau bahkan ditingkatkan kinerjanya.

Menurut Ali Iqbal et al., (2021:871) menyatakan bahwa kinerja karyawan mengacu pada keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam melakukan aktivitas ketika dibandingkan dengan pilihan lain seperti standar kerja, target atau tujuan, atau ditentukan sebelumnya dan kinerja yang disepakati bersama selama periode waktu tertentu. Menurut Mangkunegara (2013: 67) dalam Permadi *et al.*, (2019), kinerja adalah hasil dari kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Penilaian kinerja adalah suatu sistem terstruktur dan formal untuk mengukur, mengevaluasi dan mempengaruhi atribut-atribut yang dapat berhubungan dengan pekerjaan, perilaku, dan *outcomes* karyawan, serta tingkat absensi, untuk mengetahui tingkat produktivitas dan efektivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan di masa depan sehingga bermanfaat bagi karyawan, organisasi, dan masyarakat. Secara lebih sederhana dapat dikemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses melalui organisasi dapat mengevaluasi atau menilai prestasi dari kerja karyawan (Hakim dan Fanani, 2019:4).

Kinerja organisasi tergantung pada kinerja individu atau, dengan kata lain, produksinya akan berkontribusi pada kinerja organisasi (Akob et al., 2020) dalam

penelitian (Paais & Pattiruhu, 2020:577). Menurut Karyono et al., (2020:153) Kinerja adalah suatu hal yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja Karyawan mempengaruhi seberapa besar kontribusi mereka terhadap organisasi.

Menurut Kasmir (2016: 208 – 210) dalam Choirul Anwar et al., (2021) ada 4 indikator yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja karyawan, antara lain:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Kerjasama Antar Karyawan

Upaya untuk dapat mencapai tujuan bersama atau menyelesaikan tugas dengan cara yang paling efektif dan efisien.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Samsudin (2019:16) adalah kemampuan untuk meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai sebuah tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Organisasi perusahaan akan berjalan sesuai tujuan bersama jika memiliki pemimpin yang profesional dalam mengelola kepemimpinan melalui seni mengarahkan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan merupakan cara atau sikap yang dilakukan oleh sebuah atasan untuk mengatur, membimbing, serta mengawasi para bawahannya. Meski begitu, tidak semua hal yang dilakukan oleh pemimpin atau atasan itu merupakan langkah yang tepat. Hal tersebut terjadi karena setiap individu atasan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Sehingga perusahaan juga harus mengetahui langkah apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara menata gaya kepemimpinan yang baik untuk para atasan agar gaya kepemimpinan tersebut dapat diterima dengan baik oleh para bawahannya.

Pemimpin dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pimpinan biasanya menerapkan gaya kepemimpinan tertentu guna mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang pemimpin yang dilakukan ketika ingin mempengaruhi orang lain yaitu bawahannya (Reza dan Kusmiyanti, 2022:83).

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan

organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan (Munawar, 2019:28).

Keberhasilan suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsifungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Sebab itu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi (Abdi, H. 2021:171).

Menurut Hasibuan (2016:171) Gaya kepemimpinan dapat diukur menggunakan indikator:

1. Keteladanan

Sebagai instruktur yang baik terhadap bawahannya dengan menjadi pimpinan bijaksana yang memungkinkan setiap bawahan semakin pintar dan professional dalam melaksanakan tugas.

2. Kewibawaan

Pemimpin dapat membantu atau menolong bawahan mengatasi masalah yang dihadapinya dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada bawahan tersebut.

3. Pendelegasian tugas

Pemimpin yang bijaksana harus mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Pendelegasian ini diperlukan untuk meminimalisir hambatan

4. Pengambilan keputusan

Keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan pengambilan keputusan disaat kritis sekalipun

2.2.3 *Organizational Commitment*

Komitmen organisasi merupakan sikap individu mengidentifikasi diri dengan tujuan dan harapan organisasi tempat dia bekerja dan upayanya untuk mempertahankan keanggotaan demi mewujudkan tujuan organisasi (Steers dan Porter, 1983:442) dalam penelitian Endah Agustin (2020:285-302). Setiap individu pastinya memiliki niat dan keinginannya masing-masing. Akan tetapi, dalam bekerja individu haruslah melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh. Tidak hanya itu, setiap individu juga harus memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja. Luthan (2006) dalam penelitian Endah Agustin (2020:285-302) menjelaskan Organizational Commitment merupakan kemampuan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, keinginan yang teguh dan keyakinan organisasi, juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi tersebut. Komitmen yang

tinggi dapat menunjukkan keseriusan pekerja atau karyawan untuk mengabdikan pada perusahaan. Dengan adanya keseriusan tersebut, pastinya akan membuat para karyawan bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Endah dan Pantius (2020:285-302) menyatakan bahwa *organizational commitment* sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi, karena memberikan efek positif pada efisiensi kerja organisasi. *Organizational commitment* ini juga dapat menunjukkan sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan dan kehendak organisasi untuk tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi

Organizational Commitment dikategorikan menjadi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif oleh Allen dan Meyer (1997) dalam penelitian Endah Agustin (2020:285-302). Komitmen afektif mencerminkan suatu afiliasi afektif dengan organisasi yang mengarah pada keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi. Komitmen berkelanjutan berasal dari biaya yang dirasakan meninggalkan atau kurangnya alternatif. Karyawan dengan tingkat komitmen berkelanjutan yang tinggi tetap dengan organisasi karena biaya yang dirasakan meninggalkan organisasi. Komitmen normatif dikaitkan dengan rasa timbal balik. Karyawan dengan tinggi tingkat komitmen normatif merasa kewajiban untuk tetap dengan organisasi.

Berdasarkan pendekatan multidimensional oleh Allen dan Meyer (1991) dalam penelitian Endah Agustin (2020:285-302), ada 3 model komponen yang membentuk *organizational commitment* yaitu:

1. Komitmen Afektif (*Affective commitment*) adalah bagian komitmen organisasi yang lebih menekankan pada sejauh mana pegawai mengenal dan melibatkan diri dalam pencapaian tujuan organisasi. Komitmen afektif merupakan tingkat dimana individu terkait secara psikologis terhadap organisasi melalui perasaan loyal dan kasih sayang.
2. Komitmen Kelanjutan (*Continuance commitment*) adalah komitmen organisasi dimana karyawan akan bertahan atau meninggalkan organisasi karena melihat adanya pertimbangan rasional mengenai keuntungan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Komitmen kontinyu merupakan perasaan cinta pada organisasi karena pegawai menghargai besarnya biaya yang dikorbankan seandainya ia meninggalkan organisasi.
3. Komitmen Normatif (*Normative commitment*) adalah satu bagian dari komitmen organisasi dimana karyawan bertahan dalam organisasi karena merupakan refleksi dari perasaan wajib pegawai untuk tetap bertahan di organisasi.

Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan komitmen adalah hubungan karyawan terhadap suatu perusahaan, bagaimana karyawan melibatkan diri dan bertahan ataupun memperjuangkan perusahaan tersebut. Dengan memiliki suatu komitmen maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal sehingga kinerjanya meningkat.

2.2.4 Lingkungan Kerja

Dalam dunia kerja, pastinya individu-individu di dalam sebuah perusahaan memiliki perasaan akan kenyamanan, kesenangan, dan hal lain yang serupa. Perasaan tersebut biasanya muncul apabila individu tersebut sudah bisa menerima ataupun terbiasa dengan keadaan di lingkungan sekitarnya. Keadaan tersebut merupakan hal yang harus dimiliki oleh seluruh perusahaan. Lingkungan kerja yang baik akan membuat para karyawan nyaman dan senang untuk melakukan pekerjaannya. Dengan begitu, karyawan akan fokus dalam bekerja dan dapat mempercepat perusahaan dalam meraih tujuannya.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya (Sukriyani, 2021). Lingkungan kerja di definisikan sebagai “semua fasilitas kerja dan infrastruktur di sekitar orang yang sedang melakukan pekerjaan dan dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas.” Hal ini juga termasuk hubungan kerja antara orang-orang yang tegas, baik itu tempat kerja, fasilitas, kebersihan, penerangan, atau ketenangan Ali Iqbal et al., (2021:846).

Menurut Sedarmayanti (2009: 21) konsep lingkungan kerja adalah tentang alat dan bahan yang ditemui di lingkungan tempat seseorang bekerja, metode yang digunakan, dan peraturan sebagai individu atau kelompok kerja. Lingkungan kerja yang kurang menyenangkan akan membuat karyawan memiliki performa yang menurun dan waktu pencapaian tugas yang telah diberikan dapat berjalan tidak sesuai dengan target yang diberikan sehingga hal hasil sistem kerja yang diterapkan menjadi tidak efektif dan efisien, sebaliknya lingkungan kerja yang

menyenangkan akan memberikan dampak yang baik terhadap diri sendiri dan perusahaan sehingga karyawan memperoleh kepuasan dalam pencapaian kinerjanya dan perusahaan juga memperoleh tujuan perusahaan yang ingin dicapainya (Ronal, 2019:274).

Menurut Soedarmayanti (2001:46) dalam Ali Iqbal et al., (2021) faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja ada tujuh, yakni berikut:

1. Penerangan

Salah satu faktor yang penting dari lingkungan kerja yang dapat memberikan semangat dalam bekerja adalah penerangan yang baik. Dalam hal penerangan di sini tidak terbatas pada penerangan listrik tapi juga penerangan matahari

2. Suhu udara

Suhu udara dalam ruangan kerja merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan agar karyawan dapat bekerja dengan menggunakan seluruh kemampuan sehingga menciptakan hasil yang optimal. Selain suhu udara, sirkulasi udara di tempat kerja perlu diperhatikan juga

3. Penggunaan warna

Warna ruangan mempunyai pengaruh terhadap gairah kerja dan semangat para karyawan. Warna ini berpengaruh terhadap kemampuan mata melihat objek dan memberi efek psikologis kepada para karyawan

karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan seseorang. Berdasarkan hal yang dikemukakan di atas maka perusahaan harus memperhatikan penggunaan warna agar dapat mempengaruhi semangat dan gairah kerja para karyawannya. Untuk ruang kerja hendaknya dipilih warna- warna yang dingin atau lembut, seperti coklat, krem, putih, hijau muda dan sebagainya. Hal ini disebabkan komposisi warna yang salah dapat mengganggu pemandangan sehingga menimbulkan rasa kurang menyenangkan atau bosan bagi yang melihat. Rasa menyenangkan atau bosan dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan.

4. Ruang gerak

Tata ruang kerja yang baik adalah tata ruang kerja yang dapat mencegah timbulnya gangguan keamanan dan keselamatan kerja bagi semua yang bekerja di dalamnya. Dalam ruangan kerja hendaknya ditempatkan tempat sampah sehingga kebersihan lingkungan kerja tetap terjaga. Ruang kerja hendaknya didesain sedemikian rupa sehingga memberikan kesan nyaman bagi para karyawan. Untuk itu ruangan kerja harus ditata mengacu kepada aliran kerja sehingga meningkatkan efisiensi dan memudahkan koordinasi antar para karyawan. Perusahaan yang baik akan selalu menyediakan berbagai sarana yang memadai, hal ini dimaksudkan agar para karyawan merasa senang dan betah di ruang kerja.

5. Keamanan bekerja

Keamanan bekerja akan tercipta bila semua elemen yang ada di perusahaan secara bahu-membahu menciptakan kondisi keamanan yang stabil. Lingkungan kerja harus memenuhi syarat-syarat keamanan dari orang yang berniat jahat dan ruangan kerja yang aman dari aktivitas tamu dan pergerakan umum.

6. Hubungan Karyawan

Lingkungan kerja yang menyenangkan akan memberikan dampak yang baik untuk setiap karyawan dan perusahaan sehingga karyawan memperoleh kepuasan tersendiri di dalam pencapaian kinerjanya dan perusahaan juga memperoleh tujuan perusahaan.

2.3 Hubungan antar Variabel

Hubungan antar variabel merupakan hubungan antar dua variabel yaitu variabel bebas (*Independen*/pengaruh) dengan variabel terikat (*Dependen*/terpengaruh) dan dikaitkan dengan analisis hubungan kausal (hubungan sebab akibat).

2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan dalam organisasi perlu dimiliki oleh semua anggota *internal* organisasi, terlepas dari visi dan misinya. Oleh karena itu, sebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan figur pemimpin yang dapat menjadi contoh bagi anggota internal lainnya organisasi. Kepemimpinan adalah suatu

proses untuk mempengaruhi yang ada kegiatan, terutama untuk melakukan organisasi dalam kelompok untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sejak awal (Mitchell dan Scott, 1987) dalam Paais dan Pattiruhu, (2020:83).

Pemimpin dengan perspektif moral yang diinternalisasi mempertimbangkan standar tinggi untuk etika dan panduan strategis tindakan berdasarkan nilai dan standar etika internal, serta keputusan dan perilaku mereka konsisten dengan nilai-nilai tersebut (Gardner et al., 2011) dalam (Ali dan Leila 2019:57). Pemimpin dapat menerapkan disiplin kerja untuk berinteraksi dengan bawahan untuk membuat mereka perubahan perilaku karyawan dengan peningkatan kesadaran diri untuk mematuhi aturan yang berlaku untuk perusahaan, menurut Choirul Anwar et al., (2021:24).

Kompetensi kepemimpinan yang baik akan berdampak signifikan jika ada hubungan perilaku yang harmonis antara atasan dan bawahan karena kepercayaan sehingga pekerjaan yang ada akan lebih mudah untuk diselesaikan dan tentunya kinerja karyawan juga akan meningkat Choirul Anwar et al., (2021:24). Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Paais dan Pattiruhu, (2020:581) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Menurut (Meng dan Berger, 2019) dalam penelitian Paais dan Pattiruhu, (2020:579) menyatakan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara peran kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Choirul anwar et al., (2021:24) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan dalam hubungan langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja

karyawan. Penelitian terdahulu Ali dan Leila (2019:57) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan *Organizational Commitment* Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik harus memperhatikan *Organizational Commitmen* agar karyawan lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Bilamana *Organizational Commitment* karyawan rendah maka kinerja karyawan terhadap perusahaan tersebut juga akan rendah.

Pegawai yang memiliki *organizational commitment* yang tinggi cenderung loyal dengan organisasinya dan akan selalu berusaha berkontribusi demi kepentingan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ali dan Leila (2019:57) keduanya menyatakan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi.

2.3.3 Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

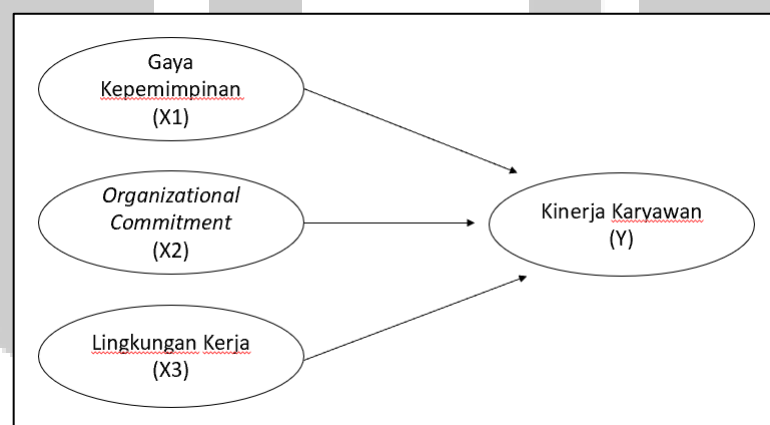
Lingkungan kerja merupakan salah satu komponen terpenting dalam karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang menyenangkan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan menambah semangat karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga kinerja akan meningkat, sebaliknya lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang aman dan sehat terbukti berpengaruh terhadap produktivitas. Selain itu dikemukakan juga bahwa kondisi kerja yang

menyenangkan dapat mencakup tempat kerja, dan fasilitas-fasilitas bantu yang mempercepat penyelesaian pekerjaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan.

Lingkungan Kerja yang nyaman secara fisik dan non fisik berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang tidak nyaman dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. Seperti kurang fokus yang mengakibatkan turunya kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian Ali Iqbal et al., (2021:50) Hasil penelitian ini menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian tersebut Dapat diartikan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh lingkungan yang aman dan nyaman.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian yang digunakan pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: diolah Aulia Husna Fitria

Gambar 2.6
Kerangka Pemikiran Peneliti

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Gaya Kepemimpinan secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H2: *Organizational Commitment* secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H3: Lingkungan Kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan