

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Kinerja**

##### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja**

Mangkunegara (2017: 9) mengemukakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh seseorang. Selanjutnya, Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2017: 7), mempertegas bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Wibowo (2017: 7) yang menyatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja juga berkaitan dengan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Bastian dalam Fahmi (2010: 2) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program ataupun kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Demikian juga dengan pendapat Abdullah (2014: 3), yang mengartikan kinerja sebagai prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan rumusan sasaran yang telah ditetapkan. Misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

#### **2.1.1.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Mangkuprawira dalam Samsuddin (2018: 81) berpendapat bahwa, faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari 11 faktor, yaitu: pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi.

Sejalan dengan pendapat di atas, Afandi (2018: 86) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari 8 faktor, yaitu:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
2. Kejelasan dan penerimaan peran pekerja atas tugas yang diberikan
3. Motivasi, yaitu daya dorong yang mengarahkan dan mempertahankan perilaku pegawai
4. Kompetensi yaitu ketrampilan yang dimiliki pegawai
5. Lingkungan kerja, yaitu suasana kerja dan seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan
6. Budaya kerja, yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif
7. Kepemimpinan, yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai bekerja
8. Disiplin kerja, yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi.

Dalam penelitian ini, faktor yang akan diteliti adalah komitmen organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan komunikasi.

#### **2.1.1.3. Indikator Kinerja**

Menurut Afandi (2018: 89), indikator kinerja terdiri dari 8. Indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode tertentu
2. *Quality of work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian
3. *Job knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan pegawai mengenai pekerjaan yang dilakukan
4. *Creativeness* (kreatifitas): keaslian gagasan –gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul.
5. *Cooperation* (kerja sama): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi
6. *Dependability* (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru secara bertanggungjawab
8. *Personal qualities* (kualitas personal): yaitu mengenai kepribadian, keramahan dan integritas.

Dalam penelitian ini, indikator yang akan digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, kerja sama, pengetahuan kerja dan inisiatif.

## **2.1.2. Komitmen Organisasi**

### **2.1.2.1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Setiap organisasi, membutuhkan komitmen dari karyawan yang berada di dalam organisasi tersebut sehingga dapat mendukung proses kerja yang telah ditetapkan. Edison (2017: 220), berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah suatu bentuk keterlibatan pegawai/karyawan dalam menerima kondisi lingkungan yang ada serta berusaha untuk mengabdikan pada organisasi. Demikian juga dengan pendapat Riggio dalam Samsuddin (2018: 62), bahwa komitmen organisasi adalah semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi, tempat mereka bekerja.

Selain 2 (dua) pendapat tersebut, terdapat juga pendapat dari beberapa ahli. Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis pada karyawan yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi menjadi sikap kerja yang penting karena pegawai yang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan kemauannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki semangat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Luthans dalam Edison (2017: 221), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi, sekaligus mencerminkan kepedulian mereka terhadap kesuksesan, kesejahteraan dan pencapaian

tujuan organisasi. Griffin dalam Samsuddin (2018: 62), komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang karyawan atau individu dalam organisasi, mau mengenal dan terikat pada peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Dari pengertian tersebut, maka komitmen organisasi dapat diartikan sebagai bentuk loyalitas karyawan atau pegawai dalam suatu organisasi, untuk mau mendukung setiap pencapaian tujuan organisasi, serta mematuhi aturan organisasi.

#### **2.1.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi tiap individu dalam suatu organisasi. Menurut Dyne dan Graham dalam Samsuddin (2018: 65), faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah:

1. Budaya organisasi
2. Kepemimpinan
3. Karakteristik pekerjaan
4. Dukungan organisasi
5. Masa kerja
6. Status sosial organisasi

Sedikit berbeda dengan pendapat tersebut, Mowday dalam Samsuddin (2018: 67) berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi terdiri dari;

1. Usia dan masa kerja
2. Tingkat pendidikan
3. Jenis kelamin
4. Peran individu

5. Lingkungan kerja
6. Perasaan dipentingkan oleh perusahaan/organisasi
7. Hubungan dengan rekan kerja
8. Gaji

#### **2.1.2.3. Indikator Komitmen Organisasi**

Mowday dalam Samsuddin (2018: 68) mengemukakan bahwa indikator komitmen organisasi terdiri atas 3 (tiga), yaitu:

1. Keyakinan: penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi
2. Kesiediaan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi
3. Keinginan untuk tetap bertahan atau mempertahankan status sebagai anggota organisasi.

#### **2.1.2.4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja**

Robbins dan Judge dalam Edison (2017: 220) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Selanjutnya, Steers dalam Samsuddin (2018: 62) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Hal ini menunjukkan bahwa jika pegawai memiliki komitmen organisasi yang baik maka mereka akan

memiliki loyalitas pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana pegawai mengekspresikan perhatiannya terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan.

Mangkunegara (2017: 16) berpendapat bahwa untuk mendukung aktivitas sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi, dibutuhkan sumber daya manusia atau pegawai yang memiliki rasa pengabdian terhadap organisasi dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan kepadanya. Dengan rasa tanggung jawab yang dimiliki tiap pegawai, maka akan membentuk perilaku dalam melaksanakan pekerjaan, dimana pegawai akan fokus bekerja karena berpendapat bahwa pencapaian tujuan organisasi merupakan bagian dari peran penting pegawai. Rasa pengabdian yang dimiliki tiap pegawai akan ditunjukkan dengan mengerjakan tugasnya secara bertanggungjawab, menggunakan waktu kerja sebaik mungkin untuk menjadi pegawai yang produktif, serta patuh pada aturan yang berlaku dalam organisasi.

Kreitner dan Kinicki dalam Samsuddin (2018: 62) berpendapat bahwa komitmen organisasi yang tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan, pegawai yang memiliki orientasi untuk mencapai tujuan organisasi serta secara optimal serta memahami perannya dalam organisasi, tidak akan melakukan hal-hal yang mengganggu proses kerjanya, seperti bertindak tidak disiplin, melanggar aturan dan norma organisasi yang berlaku, menolak bekerjasama dengan sesama anggota organisasi, memberikan pelayanan yang tidak profesional, tidak ingin menambah pengetahuan kerja, dan hal lain yang dapat menghambat proses kerja dalam organisasi. Dengan demikian, dalam diri tiap pegawai perlu adanya komitmen untuk loyal dan mendukung arah kerja organisasi.

### **2.1.3. Kepemimpinan**

#### **2.1.3.1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan memiliki peran yang penting dalam suatu organisasi. Dorongan dan semangat kepemimpinan yang dimiliki oleh seseorang akan mampu menggerakkan suatu organisasi ke arah yang diinginkan. Menurut Tzu dan Clearly dalam Suwatno (2016: 140) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah persoalan kecerdasan, kelayakan untuk dipercaya, kelembutan, keberanian, dan ketegasan. Selanjutnya, Robbins dalam Fahmi (2016: 122) menegaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Sejalan dengan pendapat Robbins, Blancard dan Hersey dalam Sutrisno (2016: 214) menulis bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Demikian juga dengan pendapat Kartono dalam Suwatno (2016: 140) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan usaha untuk memengaruhi orang dengan memberikan motivasi dan arahan agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

#### **2.1.3.2. Peran Kepemimpinan**

Sebagai salah satu faktor yang mendukung perkembangan organisasi, kepemimpinan memiliki beberapa peran. Menurut Adair dalam Suwatno (2016: 148), peran kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Sebagai perencana, yaitu mencari semua informasi yang tersedia, mendefinisikan tugas, maksud atau tujuan kelompok, membuat rencana yang dapat terlaksana.
2. Sebagai Pemrakarsa, yaitu memberikan pengarahan kepada kelompok mengenai sasaran dan rencana, menjelaskan mengapa menetapkan sasaran atau rencana adalah hal yang penting, membagi tugas pada anggota kelompok, dan menetapkan standard kelompok.
3. Sebagai Pengendali, yaitu memelihara antara kelompok, mempengaruhi tempo, memastikan semua tindakan diambil dalam upaya meraih tujuan, menjaga relevansi diskusi dan mendorong kelompok mengambil tindakan
4. Sebagai Pendukung, yaitu memberikan pengakuan terhadap orang dan kontribusi mereka, member semangat pada kelompok dan individu, menciptakan semangat tim, meredakan ketegangan dengan humor, dan mengatasi perselisihan
5. Sebagai Sumber Informasi, yaitu memperjelas tugas dan rencana, memberi informasi baru pada kelompok, menerima informasi dari kelompok, dan membuat ringkasan atas usul dan gagasan
6. Melakukan evaluasi, yaitu mengevaluasi kelayakan gagasan, menguji konsekuensi solusi yang diusulkan, serta mengevaluasi prestasi kelompok.

#### **2.1.3.3. Tipe Kepemimpinan**

Dalam menjalankan peran kepemimpinan, terdapat beberapa tipe kepemimpinan yang diterapkan. Menurut Alma dalam Fahmi (2016: 126) terdapat 8 tipe pemimpin, yaitu:

1. Tipe Kharismatik. Tipe ini memiliki kekuatan dan daya tarik sehingga akan diikuti oleh pengikut atau bawahannya

2. Tipe Paternalitis. Bersifat melindungi bawahan layaknya seorang bapak atau ibu yang penuh kasih sayang
3. Tipe Militeristik. Banyak menggunakan system perintah, system komando dari atasan ke bawahan. Sifatnya keras, otoriter, mengehendaki agar bawahan selalu patuh serta penuh acara formalitas
4. Tipe Otokratis. Berdasarkan kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi
5. Tipe Laissez Faire. Membiarkan bawahan berbuat sesuai kemauan bawahan, semua pekerjaan dan tanggung jawab dilakukan oleh bawahan
6. Tipe Populistik. Mampu menjadi pemimpin rakyat, berpegang pada nilai-nilai masyarakat tradisional
7. Tipe Administrative. Pemimpin yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif.
8. Tipe Demokratis. Berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan kepada bawahannya.

#### **2.1.3.4. Indikator Kepemimpinan**

Siagian (2010: 121), mengemukakan bahwa indikator kepemimpinan terdiri atas 7, yaitu:

1. Iklim saling percaya
2. Penghargaan terhadap ide bawahan
3. Memperhitungkan perasaan para bawahan
4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan
6. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional

7. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya

Allen dalam Suwatno (2016: 144) menyatakan bahwa indikator kepemimpinan terdiri dari:

1. Mengedepankan kepentingan kelompok
2. Pembuatan keputusan
3. Fokus kepada tugas manajerial
4. Komunikatif
5. Menjalankan organisasi sesuai dengan tujuan organisasi
6. Penghargaan terhadap prestasi
7. Kemampuan mengontrol alur kerja

Dalam penelitian ini, indikator yang akan digunakan untuk variabel kepemimpinan adalah menurut Siagian (2010: 121) yaitu iklim saling percaya, penghargaan terhadap ide bawahan, memperhitungkan perasaan para bawahan, perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan, dan perhatian pada kesejahteraan bawahan.

#### **2.1.3.5. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi**

Samsuddin (2018: 62) mengemukakan bahwa dengan adanya komitmen organisasi yang dimiliki tiap pegawai/karyawan maka tingkat kesetiaan dan keinginan untuk bertahan dalam suatu organisasi juga akan tinggi, dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki komitmen organisasi. Untuk itu, dibutuhkan peran kepemimpinan yang dapat mengendalikan dan memastikan bahwa anggota organisasinya masih dapat bekerjasama dan mengambil tindakan yang mendukung

upaya pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Adair dalam Suwatno (2016: 148), bahwa salah satu peran kepemimpinan adalah sebagai pengendali yaitu memelihara antara kelompok, mempengaruhi tempo, memastikan semua tindakan diambil dalam upaya meraih tujuan, menjaga relevansi diskusi dan mendorong kelompok mengambil tindakan.

Edison (2017: 88) menyatakan bahwa pimpinan yang baik adalah yang mampu mendorong bawahannya untuk mematuhi aturan yang berlaku dalam organisasi, serta membentuk pemahaman pada bawahannya bahwa ketaatan pada aturan organisasi merupakan bentuk loyalitas yang akan mampu membantu pencapaian tujuan secara bersama-sama. Untuk itu, dibutuhkan pimpinan yang memiliki kemampuan dalam memberikan motivasi dan contoh tentang bagaimana memiliki dan menunjukkan komitmen terhadap organisasi.

#### **2.1.3.6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Menurut Adair dalam Suwatno (2016: 148), pimpinan dapat berperan sebagai perencana, yaitu mencari semua informasi yang tersedia, mendefinisikan tugas, maksud atau tujuan kelompok, membuat rencana yang dapat terlaksana. Selain itu, pimpinan juga dapat berperan dalam melakukan evaluasi, yaitu mengevaluasi kelayakan gagasan, menguji konsekuensi solusi yang diusulkan, mengevaluasi prestasi kelompok, membantu kelompok mengevaluasi prestasi. Jika peran ini dilaksanakan secara utuh dan baik, maka rencana kerja yang disusun adalah rencana kerja yang sesuai visi misi organisasi serta pimpinan akan mampu mengevaluasi sejauhmana pelaksanaan setiap rencana kerja dan mencari jalan keluar atas masalah yang ditemukan dalam evaluasi tersebut.

Sejalan dengan pendapat Adair tersebut, Suwatno (2016: 149) mengemukakan bahwa pimpinan mempunyai tugas menetapkan deskripsi pekerjaan tiap bawahannya secara jelas, sehingga pekerjaan yang dilakukan terarah serta mudah diawasi dan dievaluasi. Dalam menjalankan tugasnya, pimpinan melakukan pengendalian terhadap bawahan dan kegiatan agar semua kegiatan dan karyawan bergerak ke tujuan yang telah ditetapkan dan segera diatasi jika terdapat penyimpangan atau hambatan.

Yukl (2008: 8) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, kepemimpinan turut berperan menentukan hasil kerja individu karyawan dan juga kinerja organisasi. Hal ini diperkuat dengan teori dari Afandi (2018: 86) yang mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan.

#### **2.1.4. Lingkungan Kerja**

##### **2.1.4.1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi penting untuk diperhatikan manajemen karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melakukan aktivitas kerja. Umar dalam Afandi (2018: 66), menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperature, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja

dan ketersediaan alat perlengkapan kerja yang layak pakai. Afandi (2018: 65) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya, seperti *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai, dan sebagainya.

Pendapat-pendapat tersebut sejalan dengan yang dikemukakan Robbins (Afandi, 2018: 66), bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas. Demikian juga dengan Sedarmayanti (2011: 45) yang mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya, baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah suatu kondisi dimana para karyawan bekerja dalam suatu perusahaan yang dapat mempengaruhi kondisi fisik dan psikologi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila karyawan dapat bekerja dengan optimal, tenang dan produktivitasnya tinggi.

#### **2.1.4.2. Aspek Lingkungan Kerja**

Afandi (2018: 69) mengemukakan bahwa lingkungan kerja dapat dibagi menjadi 3 (tiga) bagian atau aspek, yaitu pelayanan kerja, kondisi kerja dan hubungan karyawan.

### 1. Pelayanan Kerja

Pelayanan karyawan merupakan aspek penting yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan/organisasi kepada tenaga kerjanya. Pelayanan yang baik akan membuat karyawan bersemangat dalam bekerja, mempunyai rasa tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan serta dapat terus menerus menjaga nama baik perusahaan melalui produktivitas kerja dan tingkah lakunya. Pada umumnya, pelayanan terhadap karyawan meliputi: pelayanan makan minum, pelayanan kesehatan, ketersediaan toilet dan lain sebagainya.

### 2. Kondisi kerja

Kondisi kerja karyawan perlu diperhatikan manajemen perusahaan agar memberikan rasa aman. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, suasana kerja tidak bising, warna yang tenang, ruang gerak yang cukup serta adanya keamanan kerja.

### 3. Hubungan karyawan

Hubungan karyawan akan ikut menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja. Hal ini disebabkan karena adanya hubungan antar semangat kerja dengan hubungan antar karyawan yang kondusif.

#### **2.1.4.3. Indikator Lingkungan Kerja**

Sedarmayanti (2011: 47) menyatakan yang menjadi indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Penerangan. Penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan yang terang tapi tidak menyilaukan.

2. Suhu udara, tubuh manusia akan selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal dengan suatu sistem tubuh yang sempurna. Perlu suhu udara yang normal, tidak terlalu dingin atau terlalu panas agar memberi kenyamanan dalam bekerja.
3. Sirkulasi udara. Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Sumber utama oksigen adalah tanaman di sekitar tempat kerja. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani.
4. Ukuran ruang kerja, Ruang kerja yang sempit membuat pegawai sulit bergerak dan menghasilkan prestasi kerja.
5. Tata letak ruang kerja, pengaturan ruangan kerja, peralatan dan perlengkapan kerja, penataan letak ruangan atau unit-unit kerja untuk memperlancar komunikasi kerja serta mempermudah koordinasi dan pengawasan yang akhirnya akan meningkatkan semangat kerja karyawan karena karyawan betah di dalam unitnya.
6. Privasi ruang kerja. Privasi dipengaruhi oleh dinding, partisi, dan sekat-sekatan fisik lainnya. Kebanyakan pegawai menginginkan tingkat privasi yang tinggi dalam pekerjaan mereka.
7. Kebersihan, ruang kerja yang bersih akan memberi kenyamanan dalam bekerja. Oleh karena itu kebersihan adalah tanggung jawab setiap karyawan dalam menjaga dan memelihara kebersihan di tempat bekerja.

8. Suara bising, suara bising dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien.
9. Penggunaan warna, menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh terhadap perasaan.
10. Peralatan kantor, ketersediaan alat kantor yang memadai sesuai dengan kebutuhan untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas.
11. Keamanan kerja, guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman, maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan.
12. Musik di tempat kerja, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja.
13. Hubungan sesama rekan kerja. Membangun hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja itu jelas sangat penting. Hubungan baik sesama rekan kerja bisa membuat suasana di kantor terasa nyaman, lebih bersemangat dalam bekerja dan juga membuat produktivitas semakin tinggi.
14. Hubungan kerja antara atasan dengan bawahan. Hubungan atasan dengan bawahan sebaiknya tidak hanya berdasarkan pada kewajiban atau antara atasan

dan bawahan saja, namun sebagai rekan yang bekerja sama bukan karena paksaan.

Dalam penelitian ini, indikator yang akan digunakan adalah suhu udara, peralatan kantor, hubungan sesama rekan kerja dan hubungan kerja atasan dengan bawahan.

#### **2.1.4.4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Samsuddin (2018: 69) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan memihak atau loyal kepada organisasi dan salah satu aspek yang dapat mendukung loyalitas karyawan adalah lingkungan kerja yang ada dalam organisasi. Menurut Sedarmayanti (2011: 46), salah satu manfaat lingkungan kerja adalah memberi semangat kerja dan menciptakan rasa nyaman dalam bekerja sehingga akan dapat mempertahankan pegawai untuk tetap loyal pada organisasi. Sementara itu, jika organisasi menyediakan sarana kerja dengan lengkap dan kondisi baik, maka manfaat lain yang diperoleh adalah karyawan merasa didukung dalam melaksanakan tugasnya sehingga akan berusaha sebaik mungkin untuk menjadi karyawan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Mowday dalam Samsuddin (2018: 67) berpendapat bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja tidak hanya terkait dengan fasilitas kerja, namun juga tentang hubungan antar individu dalam organisasi tersebut. Afandi (2018: 69) mengemukakan bahwa salah satu aspek dalam lingkungan kerja adalah hubungan karyawan. hubungan yang terjalin secara baik dalam organisasi, akan meminimalisir terjadinya konflik serta menciptakan kenyamanan dalam bekerja. Untuk itu, untuk dapat menciptakan rasa

bertanggung jawab dan memiliki komitmen terhadap organisasi tempat karyawan beraktifitas, organisasi perlu mendukung karyawan dengan memberikan lingkungan kerja yang nyaman dan fasilitas kerja yang sesuai kebutuhan kerja.

#### **2.1.4.5. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja**

Menurut Tiffin dan Cormick dalam Sutrisno (2016: 103), kinerja pegawai suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, dan salah satunya adalah lingkungan kerja. Pengaruh lingkungan kerja merupakan hal yang tidak boleh dikesampingkan oleh perusahaan atau organisasi karena akan berdampak pada kinerja pegawai yang berpengaruh terhadap organisasi. Pengaruh lingkungan kerja adalah segala sesuatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja pegawai.

Hal ini juga sejalan dengan pendapat Gitosudarmo (2010: 151) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan karyawan akan bekerja lebih optimal. Lingkungan kerja juga akan mempengaruhi emosional karyawan. Jika karyawan menyukai lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan akan melakukan aktivitasnya dengan baik sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktivitas kerja karyawan yang tinggi maka secara otomatis prestasi kerja karyawan juga tinggi. Lingkungan kerja meliputi hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan kerja fisik tempat karyawan bekerja.

Menurut Mangkunegara (2004: 68), lingkungan kerja mempunyai hubungan yang sangat erat terhadap kinerja karyawan, motif berprestasi yang perlu

dimiliki oleh karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan kerja, karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki arti penting bagi anggota organisasi serta berdampak terhadap semangat kerja dan prestasi kerja.

#### **2.1.5. Komunikasi**

##### **2.1.5.1. Pengertian Komunikasi**

Komunikasi dalam suatu organisasi akan berpotensi meningkatkan kerjasama antar karyawan. Menurut Usman dalam Supomo (2018: 157), komunikasi adalah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis maupun lisan. Pendapat ini sejalan dengan definisi komunikasi menurut Thoha (2014: 167), yaitu komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Suatu komunikasi yang tepat tidak dapat terjadi jika penyampaian berita atau informasi tidak menggunakan media dan cara penyampaian yang tepat.

McShane dan Vol Glinov (Wibowo, 2017: 165), menyatakan bahwa komunikasi menunjukkan pada proses dimana informasi dikirimkan dan dipahami diantara dua orang atau lebih. Kreitner dan Kinicki (Wibowo, 2017: 165), komunikasi adalah pertukaran informasi antara pengirim dan penerima pesan, dan menarik kesimpulan sebagai persepsi tentang makna sesuatu antara individual yang terlibat.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses pertukaran pesan, baik verbal maupun nonverbal yang bertujuan menciptakan kesepahaman bersama serta mempersuasi seseorang, sehingga pada akhirnya dapat mengubah tingkah lakunya sesuai pesan yang dikomunikasikan.

#### **2.1.5.2. Arah Komunikasi**

Sebagai sesuatu yang bergerak dari satu tempat ke tempat lain, komunikasi dapat juga dimaknai sebagai suatu proses atau aliran. Menurut Lewis (Muhammad, 2011: 108), dalam memahami organisasi dan pola komunikasi, arah komunikasi dibagi menjadi:

1. Ke bawah, menunjukkan arus pesan yang mengalir dari atasan atau pimpinan kepada bawahan/staff. Komunikasi ini biasanya berkenaan dengan pesan tentang pelaksanaan tugas. Komunikasi ini dapat berupa pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum.
2. Ke atas, adalah pesan yang mengalir dari bawahan/staff kepada atasan/pimpinan atau tingkat yang lebih rendah kepada yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberi respon, saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan.
3. Horizontal, bentuk yang paling umum dari komunikasi horizontal adalah kontak interpersonal yang mungkin terjadi dalam berbagai tipe, seperti interaksi informal pada jam istirahat, percakapan telepon, memo/nota, aktivitas sosial dan kelompok mutu. Kelompok mutu adalah suatu kelompok dalam organisasi yang secara sukarela bertanggungjawab untuk memperbaiki mutu pekerjaan mereka.

4. Komunikasi diagonal, adalah komunikasi antar orang-orang yang mempunyai hirarki berbeda dan tidak memiliki hubungan wewenang secara langsung. Komunikasi ini sering juga dinamakan komunikasi silang yaitu seseorang dengan orang lain yang satu dengan yang lainnya berbeda dalam kedudukan dan bagian.

#### **2.1.5.3. Indikator Komunikasi**

Supomo (2018: 167) mengemukakan bahwa terdapat 7 indikator komunikasi, yaitu:

##### **1. Sumber**

Sumber sering disebut pengirim pesan atau komunikator. Komunikator adalah manusia berakal budi yang berinisiatif menyampaikan pesan untuk mewujudkan komunikasinya. Sebagai pelaku utama dalam proses komunikasi, komunikator memegang peranan yang sangat penting terutama dalam mengendalikan jalannya komunikasi. Untuk itu, seorang komunikator harus terampil berkomunikasi dan juga kaya ide serta penuh dengan daya kreativitas.

##### **2. Pesan**

Pesan yang dimaksud dalam proses komunikasi adalah sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima. Pesan pada dasarnya bersifat abstrak dan untuk membuatnya konkret agar dapat dikirim dan diterima oleh komunikan, manusia dengan akal budinya menciptakan sejumlah lambang komunikasi berupa suara, lambang, gerak-gerik, bahasa lisan dan bahasa tulisan.

##### **3. Media**

Media yang dimaksud disini adalah alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima. Media bisa bermacam-macam bentuk,

misalnya dalam komunikasi antar pribadi panca indera dianggap sebagai media komunikasi. Selain indera manusia, ada juga saluran komunikasi seperti telepon, surat dan telegram yang digolongkan sebagai media komunikasi antar pribadi. Dalam komunikasi massa, media adalah alat yang dapat menghubungkan antara sumber dan penerima yang sifatnya terbuka, dimana setiap orang dapat melihat, membaca dan mendengarnya.

#### 4. Penerima

Penerima adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber. Penerima bisa terdiri dari satu orang atau lebih dan juga bisa dalam bentuk kelompok, partai atau negara. Penerima adalah elemen terpenting dalam proses komunikasi karena menjadi sasaran dari komunikasi. Dalam proses komunikasi dapat dipahami bahwa keberadaan penerima adalah akibat adanya sumber.

#### 5. Efek

Efek bisa terjadi dalam bentuk perubahan pengetahuan, sikap dan perilaku. Pada tingkat pengetahuan, efek bisa terjadi dalam bentuk perubahan persepsi dan perubahan pendapat. Perubahan sikap ialah adanya perubahan internal pada diri seseorang yang diorganisir dalam bentuk prinsip sebagai hasil evaluasi yang dilakukannya terhadap suatu objek baik yang terdapat di dalam maupun di luar dirinya. Perubahan perilaku adalah perubahan yang terjadi dalam tindakan.

#### 6. Umpan balik

Umpan balik adalah salah satu bentuk dari pengaruh yang berasal dari penerima, namun bisa berasal dari unsur lain seperti pesan dan media meskipun pesan belum sampai pada penerima.

## 7. Lingkungan

Lingkungan adalah faktor-faktor tertentu yang dapat mempengaruhi jalannya komunikasi. Faktor ini dapat digolongkan menjadi empat macam yaitu lingkungan fisik, lingkungan sosial budaya, lingkungan psikologis dan dimensi waktu.

### **2.1.5.4. Pengaruh Komunikasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Menurut Afandi (2018: 47), salah satu tujuan komunikasi adalah untuk mengetahui aspirasi anggota organisasi sehingga dapat diketahui keinginan dan kebutuhan karyawan. Dengan diketahuinya keinginan dan kebutuhan karyawan, manajemen organisasi dapat menentukan jenis kebijakan yang dapat menjawab dan memenuhi apa yang diaspirasikan oleh anggota organisasi. Jika karyawan merasa bahwa aspirasinya didengarkan dan diberikan jalan keluarnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi peduli pada karyawan, sehingga demikian pula karyawan perlu menjadi peduli dan loyal pada organisasi.

Fahmi (2016: 169) berpendapat bahwa salah satu bentuk komitmen organisasi adalah loyalitas dan kepatuhan karyawan pada aturan-aturan organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, komunikasi memiliki fungsi untuk menyampaikan informasi tentang tujuan organisasi, aturan-aturan yang berlaku dalam organisasi, sasaran, pembagian tugas dan tahapan kerja dalam organisasi. Jika komunikasi ini terlaksana dengan baik, maka diharapkan karyawan akan mudah memahami apa yang menjadi tujuan organisasi dan mengetahui apa yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu, karyawan juga akan memahami aturan yang berlaku dalam organisasi, sehingga aturan tersebut akan lebih mudah dijalankan dan ditaati.

#### **2.1.5.5. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja**

Menurut Feriyanto (2015: 154), komunikasi dalam sebuah organisasi atau perusahaan sangatlah penting, karena tanpa komunikasi yang baik maka organisasi atau perusahaan tidak dapat berjalan secara baik. Komunikasi memiliki peran dalam sistem pengendalian manajemen untuk membantu proses mengarahkan, memotivasi, mengawasi dan evaluasi pelaksanaan pekerjaan. Dengan komunikasi, dapat diketahui kendala yang dihadapi dan dapat ditentukan pemecahan masalah tersebut. Selanjutnya, dengan komunikasi juga akan memudahkan proses penyampaian informasi selama proses pencapaian tujuan organisasi, sehingga tujuan tercapai secara efektif dan efisien.

Komunikasi dalam suatu organisasi berfungsi agar tidak terjadi kesalahan dalam penyampaian informasi antar anggota dalam organisasi. Sebuah interaksi yang bertujuan untuk menyatukan dan mensinkronkan seluruh aspek untuk kepentingan bersama sangat dibutuhkan jika ingin mencapai kinerja yang optimal dan tujuan organisasi. Interaksi yang dimaksud adalah adanya penyampaian informasi-informasi, instruksi kerja serta pembagian tugas kerja berkaitan dengan pelaksanaan tugas. Dengan demikian, tanpa adanya interaksi yang baik, maka organisasi akan sulit untuk mencapai kinerja individu dan juga kinerja organisasi yang baik.

#### **2.2. Penelitian Terdahulu**

Untuk mendukung penelitian yang masalahnya telah dirumuskan, perlu dikemukakan penelitian sejenis yang menjadi referensi penelitian ini diantaranya:

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

| <b>No</b> | <b>Peneliti (Tahun)</b> | <b>Judul Penelitian</b>                                                                                                                                                                  | <b>Hasil Penelitian</b>                                                                                                                                                                                     |
|-----------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1         | Hidayat (2013)          | Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan                                                                               | Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, komunikasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi                                                                                            |
| 2         | Yuleova (2013)          | Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sumatera Barat | Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sumatera Barat                                     |
| 3         | Eksa (2015)             | Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta                                                      | Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta |
| 4         | Rahmawati (2016)        | Pengaruh Komunikasi dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada CV EQ Trans Sukoharjo)                                                                                | Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun Komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. EQ Trans Sukoharjo                                |
| 5         | Setiawan (2016)         | Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai                                                    | Lingkungan kerja dan komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun berpengaruh terhadap komitmen organisasi                                                                                  |
| 6         | Amin (2017)             | Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Budaya Organisasi Pada Perusahaan Industri Kreatif CV. Cipta Gelegar di Makassar                                              | Kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Perusahaan Industri Kreatif CV. Cipta Gelegar di Makassar                                                                                        |

Lanjutan Tabel 2.1

| No | Peneliti (Tahun) | Judul Penelitian                                                                                                                                                                                                | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                     |
|----|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7  | Alvina (2018)    | Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Apac Inti Corpora, Bawen) | Lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan Bagian Produksi PT. Apac Inti Corpora, Bawen                                                                                                      |
| 8  | Sabariah (2018)  | Pengaruh Kepuasan Kerja, Keterlibatan dalam Pekerjaan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Gampong Aceh                      | Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Gampong Aceh |
| 9  | Zuraidah (2018)  | Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komunikasi Terhadap Komitmen Karyawan di UD. Jati Diri Kabupaten Pamekasan                                                                                                          | Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel komunikasi terhadap komitmen karyawan UD. Jati Diri Kabupaten Pamekasan                                                                                     |
| 10 | Wibowo (2019)    | Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Aceh                          | Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Aceh                                                          |

### 2.3. Kerangka Pikir Penelitian

Abdullah (2014: 3) menyatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

Badan Perencanaan Pembangunan Serta Penelitian dan Pengembangan Daerah (BP4D) Kabupaten Kupang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kupang Nomor 6 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah Kabupaten Kupang. Perangkat daerah ini adalah salah satu perangkat daerah tingkat kabupaten, dengan tugas pokoknya adalah membantu Bupati dalam merencanakan, merumuskan, menyelenggarakan, membina serta mengevaluasi penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dalam bidang perencanaan pembangunan serta penelitian dan pengembangan.

Berdasarkan data pencapaian target Tahun 2018, diketahui bahwa belum semua target kerja pada Badan Perencanaan Pembangunan serta Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kupang tercapai 100%. Dari 7 program kerja atau kegiatan, hanya 1 program yang mencapai target 100% yaitu Program Perencanaan Tata Ruang. Sedangkan 6 (enam) program/kegiatan lainnya mencapai realisasi antara 50% hingga 80%.

Kinerja organisasi, tidak terlepas dari kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Demikian juga dengan Badan Perencanaan Pembangunan serta Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kupang, tidak terlepas dari peran pegawainya. Berdasarkan hasil capaian target, peneliti berpendapat bahwa terdapat permasalahan pada kinerja pegawai sehingga belum optimal dalam mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan.

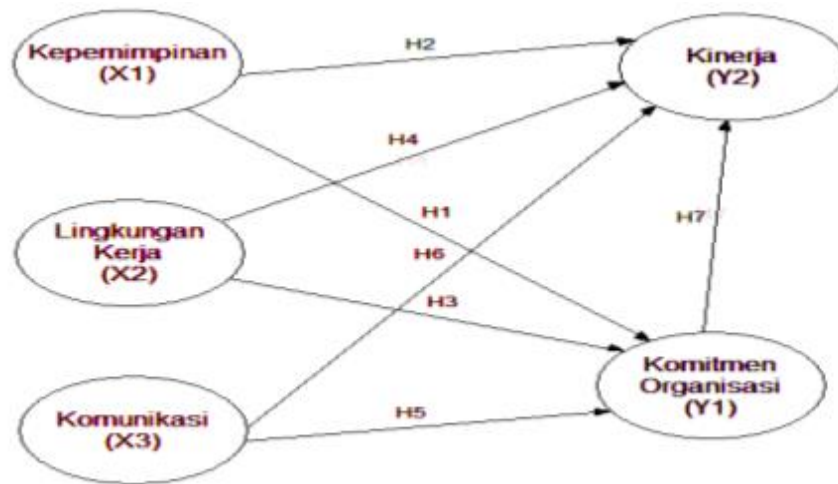
Mangkuprawira dalam Samsuddin (2018: 81) berpendapat bahwa, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut: pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan,

komunikasi, lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi. Dalam penelitian ini, faktor yang akan diteliti adalah komitmen organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan komunikasi.

Dalam penelitian ini, indikator yang akan digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah menurut pendapat Afandi (2018: 89), yaitu: kuantitas kerja, kualitas kerja, kerja sama, pengetahuan kerja dan inisiatif. Selanjutnya, indikator komitmen organisasi adalah berdasarkan pendapat Mowday dalam Samsuddin (2018: 68) yaitu: keyakinan, kesediaan untuk berupaya lebih keras dan keinginan untuk tetap bertahan.

Indikator yang akan digunakan untuk variabel kepemimpinan dalam penelitian ini adalah menurut Siagian (2010: 121) yaitu iklim saling percaya, penghargaan terhadap ide bawahan, memperhitungkan perasaan para bawahan, perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan, dan perhatian pada kesejahteraan bawahan. Indikator lingkungan kerja adalah suhu udara, peralatan kantor, hubungan sesama rekan kerja dan hubungan kerja atasan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2011: 47). Selanjutnya, indikator komunikasi adalah sumber, pesan, media, penerima, efek, umpan balik dan lingkungan (Supomo, 2018: 167).

Berdasarkan permasalahan dan teori di atas, kerangka pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pikir Penelitian**

#### 2.4. Hipotesis

Rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gambaran kinerja pegawai, komitmen organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan komunikasi pada Badan Perencanaan Pembangunan serta Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kupang cukup baik
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan serta Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kupang
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan serta Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kupang
4. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan serta Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kupang

5. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Badan Perencanaan Pembangunan serta Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kupang
6. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan serta Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kupang
7. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan serta Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kupang
8. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan serta Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kupang