

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori memiliki peran penting dalam suatu penelitian karena memberikan dasar konseptual yang kuat untuk memahami masalah yang diteliti. Melalui landasan teori, peneliti dapat menjelaskan variabel-variabel yang digunakan, hubungan antarvariabel, serta dasar-dasar ilmiah yang relevan dari penelitian-penelitian sebelumnya. Hal ini membantu memastikan bahwa penelitian tidak dilakukan secara spekulatif, melainkan berdasar pada pemikiran dan pengetahuan ilmiah yang telah ada, sehingga meningkatkan validitas dan kredibilitas penelitian.

Selain itu, landasan teori juga berfungsi sebagai panduan dalam merumuskan hipotesis dan memilih metode penelitian yang tepat. Dengan adanya kerangka teori yang jelas, peneliti dapat mengarahkan fokus kajiannya secara sistematis dan terstruktur, serta menghindari duplikasi terhadap penelitian terdahulu. Landasan teori juga mempermudah peneliti dalam melakukan analisis dan pembahasan hasil, karena telah memiliki acuan teoretis untuk menginterpretasikan data yang diperoleh.

2.1.1 Lingkungan Kerja

A. Pengertian Lingkungan Kerja

Robbins (2018) mengemukakan bahwa pegawai memiliki preferensi terhadap kondisi fisik di tempat kerja yang aman, nyaman, dan bebas dari gangguan seperti

suhu, pencahayaan, kebisingan, dan faktor lingkungan lainnya yang seharusnya tidak berada pada tingkat yang ekstrem. Pendapat lain dari Robbins (2018) menggambarkan lingkungan kerja sebagai faktor konkret dan abstrak yang mengelilingi pekerjaan seseorang, yang mempengaruhi suasana di mana pekerjaan tersebut dilakukan di lokasi tertentu.

Menurut Nitisemito (2015), lingkungan kerja merujuk pada semua faktor yang ada di sekitar seorang pegawai dan memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerjanya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja meliputi aspek fisik maupun non-fisik yang mengelilingi pegawai dan berpotensi memengaruhi tingkat produktivitas mereka. Elemen-elemen seperti pencahayaan, kondisi akustik, sirkulasi udara, kebisingan, serta tata letak ruang kerja berperan dalam menciptakan suasana yang nyaman, yang pada akhirnya dapat mengurangi rasa jenuh dan lelah, serta turut memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas dan aktivitas pegawai.

B. Jenis Lingkungan Kerja

Mangkunegara (2019) mengidentifikasi berbagai jenis lingkungan kerja, meliputi:

1. Perlengkapan dan Fasilitas

Menurut Moenir (2015), perlengkapan dan fasilitas dalam lingkungan kerja merujuk pada "segala sesuatu yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik yang

berhubungan langsung dengan pekerjaan maupun yang berkontribusi pada kelancaran pekerjaan." Dalam konteks ini, fasilitas dapat dibagi menjadi tiga kategori:

- a. Fasilitas alat kerja: Ini adalah peralatan atau barang-barang yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan efisien. Contohnya, seorang guru memerlukan alat-alat seperti papan tulis dan proyektor untuk mengajar.
- b. Fasilitas perlengkapan: Ini mencakup barang-barang yang digunakan dalam pekerjaan, meskipun tidak langsung terlibat dalam produksi. Mereka berfungsi sebagai pendukung dalam menjalankan pekerjaan. Contohnya, meja, kursi, atau komputer.
- c. Fasilitas sosial: Jenis fasilitas ini digunakan oleh pegawai dan memiliki fungsi sosial. Ini bisa berupa fasilitas medis seperti klinik kesehatan. Menurut Nitisemito (2015), penting bagi lembaga atau instansi untuk berupaya menyediakan fasilitas yang dapat meningkatkan kenyamanan pegawai mereka. Ketika fasilitas ini memberikan kegembiraan kepada pegawai, maka semangat dan antusiasme kerja mereka juga dapat ditingkatkan.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, dapat disarikan bahwa perlengkapan dan fasilitas di tempat kerja memiliki peran penting dalam mendukung baik proses kerja langsung maupun yang bersifat pendukung, yang membantu menjalankan tugas-tugas dengan efisien. Ketika pekerjaan berjalan sesuai dengan prosedur perusahaan, harapannya adalah kinerja pegawai akan mengalami peningkatan.

2. Suasana Kerja (*Non-physical Working Environment*)

Suasana kerja yang positif sangat menguntungkan bagi suatu lembaga dalam upayanya untuk mencapai efektivitasnya. Suasana kerja yang baik biasanya tercipta melalui penyusunan organisasi yang tepat. Ini sejalan dengan pandangan Sarwoto (2016), yang menyatakan bahwa "Suasana kerja yang baik dapat tercipta terutama dalam organisasi yang memiliki struktur yang baik, yang pada gilirannya dapat mendorong kinerja yang baik juga."

Dari pernyataan tersebut dapat dijelaskan bahwa penciptaan suasana kerja yang positif sangat tergantung pada bentuk organisasi. Penyusunan organisasi yang tidak efisien dapat mengakibatkan kebingungan dalam tugas dan tanggung jawab individu atau departemen. Seperti yang diungkapkan oleh Sarwoto (2016), "Suasana kerja yang tidak memadai, misalnya, dapat disebabkan oleh pembagian kerja yang tidak jelas atau sistem aliran kerja yang tidak efektif, yang dapat menghambat kemampuan seseorang untuk bekerja secara efisien."

3. Lingkungan Tempat Kerja (*Physical Working Environment*)

Kualitas lingkungan kerja di tempat kerja memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan produktivitas pegawai. Lingkungan yang baik dapat membantu mengurangi rasa monoton dan kelelahan, sehingga meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat mengakibatkan penurunan produktivitas karena pegawai merasa terganggu dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Mengenai kondisi lingkungan fisik yang optimal di tempat kerja, Sarwoto (2016) menyatakan bahwa beberapa aspek lingkungan yang berkontribusi pada peningkatan efisiensi kerja meliputi:

- a. Penataan ruang kerja yang sesuai.
- b. Pencahayaan yang memadai dalam ruangan.
- c. Pengaturan suhu dan kelembapan udara yang tepat.
- d. Ketidakgangguan dari kebisingan yang mengganggu konsentrasi.

Menurut Manullang (2016), faktor-faktor seperti peralatan yang berkualitas, kenyamanan ruang kerja, perlindungan dari potensi bahaya, ventilasi yang baik, pencahayaan yang memadai, dan kebersihan, tidak hanya dapat meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi kerja. Lebih lanjut, Manullang (2016) mengidentifikasi tujuh aspek lingkungan tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja, sebagai berikut:

- a. Pewarnaan
- b. Kebersihan
- c. Pertukaran udara
- d. Penerangan
- e. Musik
- f. Keamanan
- g. Kebisingan

C. Faktor-Faktor dalam Lingkungan Kerja

Menurut Manullang (2016), ada faktor-faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam lingkungan kerja perusahaan, dan salah satu dari faktor-faktor tersebut adalah:

1. Peralatan dan fasilitas

Peralatan dan fasilitas dalam operasi suatu lembaga memiliki peran yang sangat penting, yang berdampak baik secara langsung maupun tidak langsung pada pelaksanaan pekerjaan.

2. Suasana Kerja

Untuk meningkatkan efektivitas operasional perusahaan, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang dapat diperoleh melalui penyusunan organisasi yang tepat dan efisien. Suasana kerja meliputi:

a. Pembagian kerja

Pembagian tugas yang dilakukan atau dikerjakan sehingga setiap anggota dalam organisasi akan memiliki tanggung jawab untuk menjalankan aktivitas spesifik daripada melaksanakan seluruh tugas.

b. Wewenang

Otoritas adalah izin untuk melakukan tindakan atau memberikan perintah kepada orang lain untuk menjalankan tindakan tertentu. Biasanya, ketika seseorang diberi tanggung jawab tertentu, mereka juga diberikan otoritas untuk menjalankannya.

c. Tanggung jawab

Kewajiban untuk menjalankan tugas dan aktivitas yang sesuai dengan kemampuan seseorang muncul ketika individu tersebut memiliki wewenang untuk melakukan pekerjaannya.

d. Pengawasan kerja

Mengawasi aktivitas kerja pegawai dapat meningkatkan mutu pekerjaan mereka, sebab pengawasan dapat mencegah terjadinya aktivitas yang tidak sesuai atau negatif yang mungkin dilakukan oleh pegawai.

e. Komunikasi ditempat kerja

Komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih dengan cara yang efektif untuk memastikan pemahaman. Dalam konteks kehidupan organisasi, anggota organisasi tidak dapat berfungsi secara terisolasi dari rekan kerja atau lingkungan mereka. Oleh karena itu, komunikasi antara anggota organisasi sangat penting. Fungsi komunikasi berperan sebagai alat untuk mengkoordinasikan kegiatan yang telah terorganisasi dengan baik. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam mendapatkan perhatian dari seluruh anggota organisasi, baik pada tingkat pelaksanaan maupun tingkat kepemimpinan.

3. Lingkungan Tempat Kerja

Kondisi lingkungan tempat kerja di mana pegawai menjalankan pekerjaan mereka memiliki dampak terhadap produktivitas kerja pegawai, mencakup:

a. Pewarnaan

Penting untuk memperhatikan penggunaan warna di dalam ruangan tempat kerja. Penggunaan warna yang cocok dan menghadirkan suasana yang menyegarkan, cerah, dan bersih dalam ruangan kerja dapat membuat pegawai merasa nyaman berada di dalamnya.

b. Penerangan

Penyusunan penerangan dapat mencakup aspek kekuatan penerangan dan lokasinya, sehingga penting untuk menjaga agar penerangan tidak mengenai mata secara langsung yang dapat menyebabkan silau. Selain itu, tingkat kecerahan harus disesuaikan agar tidak terlalu terang atau terlalu redup.

c. Keamanan

Keselamatan pegawai dapat meningkatkan produktivitas dengan cara mencegah kecelakaan kerja dan menjaga kondisi yang aman bagi pegawai

d. Kebersihan

Dalam masyarakat secara umum, terdapat pepatah yang menyatakan "kebersihan adalah sebagian dari iman," yang menekankan pentingnya kebersihan bagi individu maupun kelompok. Oleh karena itu, lembaga atau organisasi juga perlu memperhatikan kebersihan lingkungan kerjanya, karena kebersihan memiliki dampak yang signifikan terhadap kesehatan pegawai.

e. Pertukaran udara

Pergantian udara di dalam ruangan kerja perlu dipertimbangkan untuk menjaga kelembapan dan mencegah pengapannya. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki dampak yang signifikan

pada produktivitas pegawai di perusahaan, sehingga perusahaan harus memberikan perhatian serius terhadap kondisi lingkungan kerja untuk mendukung kelangsungan operasionalnya.

f. Musik

Untuk mengatasi rasa kejenuhan dan kepenatan saat bekerja, seringkali perusahaan memutar musik bagi para pegawai. Musik yang mengalun memiliki dampak khusus pada perasaan individu dan suasana hati mereka. Oleh karena itu, pemilihan musik yang sesuai dan berdampak positif pada pekerjaan sangat penting. Jika musik yang diputar tidak menyenangkan, lebih baik tidak memainkan musik sama sekali karena dapat berpengaruh negatif pada produktivitas. Sebaliknya, musik yang menghibur dan menyenangkan dapat menciptakan suasana yang ceria dan membantu mengurangi kelelahan saat bekerja.

D. Indikator Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2017) memaparkan sejumlah faktor yang menentukan kondisi lingkungan kerja, termasuk:

- a. Pencahayaan di area kerja.
- b. Suhu atau temperatur udara dalam lingkungan kerja.
- c. Sirkulasi udara di lingkungan kerja.
- d. Penggunaan musik di lingkungan kerja.
- e. Aspek keamanan di lingkungan kerja.

2.1.2 Komitmen Organisasi

A. Pengertian Komitmen Organisasi

Pengertian komitmen organisasi seperti dijelaskan oleh Sutrisno (2019) komitmen organisasi adalah kemauan seorang karyawan yang berusaha mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan segenap keahliannya dan selalu mematuhi peraturan perusahaan serta mendukung kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan. Komitmen organisasi tersebut juga memperlihatkan kedekatan seorang karyawan dalam merefleksikan loyalitas yang tinggi pada organisasi.

Menurut Nasution (2018), komitmen organisasi adalah pengikat antara individu dengan suatu organisasi, gagasan atau proyek yang diwujudkan dalam mendedikasikan dirinya bagi pencapaian misi organisasi tersebut. Jadi, komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Komitmen adalah bentuk loyal yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggung jawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu bentuk orientasi dari seorang karyawan keada organisasinya dengan menunjukkan sikap dan perbuatan yang selalu mendukung nilai-nilai organisasi dan bekerja keras dengan penuh keyakinan untuk merealisasikan visi misi organisasi. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan selalu berusaha memberikan usaha-usaha terbaiknya untuk meningkatkan kinerjanya guna mencapai tujuan organisasi dan membuat organisasi lebih sukses. Pengelolaan SDM yang baik akan sangat menentukan keberhasilan

pengelolaan organisasi. Tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan atau anggota organisasi akan sangat menentukan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya, komitmen karyawan yang tinggi terhadap organisasi adalah merupakan jaminan akan tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2018), mengutarakan bahwa komitmen pada organisasi merupakan suatu kondisi di mana seorang karyawan mengabdikan dengan penuh keikhlasan pada suatu organisasi tertentu dan menyetujui tujuan-tujuannya, serta bermaksud memelihara hubungan jangka panjang dengan organisasi tersebut dengan tetap menjadi keanggotaan organisasi tersebut. Komitmen yang tinggi dari seorang karyawan seringkali diperlihatkan melalui pemihakan pemihakan karyawan yaitu berupa loyalitas pada organisasi yang mempekerjakannya. Lebih lanjut Robbins (2018), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada, organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama didalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan dalam dunia kerja ada beberapa organisasi yang menempatkan unsur komitmen sebagai salah satu prasyarat untuk dapat menduduki suatu jabatan tertentu.

B. Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Berawal dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap organisasi (Wursanto, 2018) mengemukakan bahwa rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap kelompoknya dapat dilihat dalam hal-hal berikut:

1. Adanya loyalitas dari para anggota terhadap anggota lainnya.
2. Adanya loyalitas para anggota terhadap kelompoknya.
3. Kesiediaan berkorban secara ikhlas dari para anggota demi kelangsungan hidup kelompoknya.
4. Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompoknya mendapat celaan, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompok lainnya.
5. Adanya niat baik dari para anggota kelompok untuk tetap menjaga nama baik kelompoknya dalam keadaan apapun.

C. Faktor-Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pada karyawan tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui suatu proses yang begitu panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor, Steers dalam Sopiah (2019) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

1. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatnya di dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan berbeda dari tiap karyawan.

2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaanya mengenai organisasi.

D. Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron (2018) bentuk-bentuk komitmen organisasi adalah:

1. Komitmen efektif (*Affective Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan disebabkan karena dia setuju dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut dan ingin melakukannya.
2. Komitmen kontinuan (*Continuance Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat melakukan pekerjaan yang lain.
3. Komitmen normative (*Normative Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk dipertahankan.

E. Indikator Komitmen Organisasi

Adapun beberapa indikator komitmen organisasi seperti diutarakan oleh Alen dan Meyer (2020) adalah seperti berikut :

- 1) Rasa bangga terhadap pekerjaan,
- 2) Rasa loyal terhadap perusahaan,
- 3) Perhatian terhadap keberlangsungan perusahaan
- 4) Pekerjaan yang memberikan inspirasi
- 5) Kesesuaian nilai pribadi serta organisasi.

2.1.3 Kepemimpinan

A. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2018), Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini diarahkan melalui komunikasi yang efektif untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Selain kemampuan merencanakan strategi yang efektif, seorang pemimpin juga harus memiliki kecakapan dalam mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Keterlambatan dalam pengambilan keputusan dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi atau perusahaan, terutama di tengah persaingan yang ketat di lingkungan sekitarnya. Tidak hanya itu, kesalahan dalam pengambilan keputusan juga dapat berdampak pada aspek-aspek seperti alokasi dana, optimalisasi penggunaan waktu, dan tingkat energi yang diperlukan. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya terletak pada kemampuannya merencanakan strategi, tetapi juga pada keterampilannya dalam mengambil keputusan yang berkualitas dan tepat waktu.

Gibson (2019) berpendapat, kepemimpinan merupakan upaya untuk memengaruhi individu melalui interaksi interpersonal, menggunakan proses komunikasi sebagai sarana untuk mencapai satu atau lebih tujuan. Artinya, kepemimpinan mencakup lebih dari sekadar memberikan petunjuk; melibatkan kemampuan untuk memotivasi, menginspirasi, dan membimbing individu menuju pencapaian tujuan bersama. Dalam konteks ini, kepemimpinan bukanlah semata-mata tentang penggunaan kekuasaan atau otoritas, tetapi tentang kemampuan untuk memahami kebutuhan dan potensi individu, membina hubungan interpersonal yang kuat, dan menciptakan arah yang jelas untuk mencapai visi bersama. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif harus menguasai keterampilan komunikasi dan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan dan dinamika situasi yang dihadapi. Selain itu, konsep "memimpin" juga menekankan pentingnya merancang dan mengeksekusi strategi yang sesuai dengan tujuan organisasi. Ini melibatkan kemampuan untuk merumuskan langkah-langkah yang tidak hanya mengarah ke pencapaian target, tetapi juga memastikan keberlanjutan dan keberhasilan jangka panjang. Dengan demikian, memimpin bukan hanya tentang pengelolaan sumber daya saat ini, tetapi juga tentang menciptakan visi masa depan yang menginspirasi dan memberikan arah bagi semua anggota organisasi.

Stoner (2015) mengutarakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses yang tidak hanya berfokus pada arahan, tetapi juga pada pengaruh terhadap aktivitas anggota kelompok yang terlibat dalam tugas tertentu. Dari perspektif manajemen, seorang pemimpin diharapkan memiliki keahlian untuk menetapkan tujuan organisasi

atau perusahaan dan mampu merancang strategi serta taktik yang sesuai. Pemimpin yang efektif dapat memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil oleh organisasi atau perusahaan berjalan dengan lebih efisien dan efektif melalui adopsi strategi dan taktik yang tepat. Keefektifan dan efisiensi ini mencakup pengelolaan anggaran, optimalisasi penggunaan waktu, dan pemanfaatan sumber daya karyawan. Dalam hal ini, seorang pemimpin diharapkan memiliki ketrampilan untuk memahami dan memanfaatkan beragam sumber daya organisasi, termasuk manusia, finansial, dan fisik, dengan cara yang paling efisien dan efektif. Kemampuan ini melibatkan identifikasi kekuatan dan kelemahan dalam tim, alokasi anggaran yang bijaksana, serta penempatan sumber daya dengan tepat guna mencapai hasil yang optimal.

Dari uraian diatas, esensi kepemimpinan merupakan keterampilan penting dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan berkomunikasi dengan individu-individu dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam konteks organisasi.

B. Persyaratan Seorang Pemimpin

Berdasarkan kualitas dan persyaratan yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, beberapa peranan pemimpin antara lain (Handoko, 2017):

1. Kemampuan Pengawasan atau Manajemen Dasar: Kemampuan untuk melaksanakan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama kepemimpinan dan pengendalian terhadap tugas-tugas bawahannya. Ini mencakup keahlian dalam mengorganisir dan menggerakkan anggota tim secara bijak untuk mencapai tujuan

organisasi serta kemampuan untuk menentukan kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang harus didelegasikan.

2. Motivasi Pencapaian dalam Pekerjaan: Kehendak untuk mencapai prestasi dalam pekerjaan, termasuk tanggung jawab dan dorongan untuk berhasil. Ini termasuk kemampuan dalam berinteraksi dengan anggota tim dan mampu menciptakan lingkungan kerja yang membuat anggota tim merasa nyaman, senang, dan puas dengan pekerjaan mereka.
3. Kecerdasan: Kemampuan berpikir cerdas, termasuk kemampuan dalam berpikir logis dan tanggap. Ini melibatkan kemampuan untuk memikirkan secara mendalam dan menemukan solusi yang tepat, bijaksana, dan praktis untuk setiap masalah yang muncul.
4. Kemampuan Mengambil Keputusan: Kemampuan untuk membuat keputusan dengan tegas dan efektif, serta memiliki keahlian dalam memecahkan berbagai masalah.
5. Keyakinan Diri: Rasa percaya diri dan yakin dalam menghadapi tantangan serta kemampuan dalam menangani masalah dengan baik.
6. Inisiatif: Kemampuan untuk bertindak secara mandiri, mengembangkan kemampuan diri, dan merumuskan gagasan baru atau terobosan.

Demikianlah beberapa sifat dan persyaratan yang harus dimiliki untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif. Dalam konteks ini, karakteristik-karakteristik tersebut memainkan peran penting dalam membangun kualitas kepemimpinan yang sukses.

Sementara itu dalam pandangan Handoko (2017), menjadi seorang pemimpin membutuhkan kemampuan untuk:

1. Menggambarkan dan menghubungkan visi mengenai arah masa depan organisasi.
2. Menyampaikan pandangan tersebut kepada bawahan atau staf, serta memudahkan mereka dalam menerjemahkan pandangan tersebut menjadi tugas-tugas, sasaran, dan tujuan yang dapat dicapai.
3. Menghormati perbedaan pandangan individu dan memahami kebutuhan sensitif dari para karyawan melalui proses perubahan, untuk membangun kepercayaan dan mendorong kerjasama dalam tim.
4. Menciptakan komunikasi timbal balik yang menjadi dasar bagi kesuksesan di masa depan.
5. Merupakan katalisator untuk memfasilitasi evaluasi dan motivasi diri secara personal, meskipun tidak menawarkan jaminan keamanan pekerjaan yang tak terbatas.

Oleh karena itu, berdasarkan persyaratan dan karakteristik yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin, dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan bukanlah sesuatu yang lahir begitu saja atau diciptakan, melainkan merupakan suatu proses yang berkembang dan harus dimiliki oleh individu sebagai pemimpin dalam bentuk karakteristik khusus. Kegiatan-kegiatan kepemimpinan juga tak terpisahkan dari kedudukan dan gaya perilaku seorang pemimpin, serta berfungsi sebagai saluran interaksi antara pemimpin dengan bawahannya dan situasinya. Hal ini juga menyoroti

bagaimana seorang pemimpin menghadapi dinamika dan perubahan yang tak dapat dihindari.

C. Peran Kepemimpinan

Setiap tindakan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mengoperasikan organisasinya mencerminkan perannya sebagai pemimpin. Hal ini sesuai dengan pandangan yang diajukan oleh Yulk (2019), yang mengidentifikasi sepuluh variasi peran kepemimpinan sebagai berikut:

1. Peran Kepemimpinan (*Leadership Role*)

Merupakan tanggung jawab seorang pemimpin dalam membimbing organisasi dengan menjalin hubungan antarpribadi dengan bawahan sesuai dengan fungsi-fungsi kunci kepemimpinan seperti memandu pelaksanaan tugas, mengembangkan potensi karyawan, memberi motivasi, dan mengendalikan mereka.

2. Peran Simbol (*Symbol Role*)

Merupakan tugas seorang pemimpin untuk menjadi lambang dari organisasi yang dipimpinnya dalam berbagai kesempatan dan situasi formal. Ini merupakan peran yang sederhana namun penting karena sesuai dengan kewenangannya yang resmi. Seorang pemimpin dianggap sebagai simbol organisasi dan memiliki tanggung jawab untuk menjalankan tugas-tugas formal yang ditetapkan.

3. Peran Pemantauan (*Monitoring Role*)

Mengacu pada peran pemimpin dalam mengumpulkan dan menerima informasi terutama dari luar organisasi. Pemimpin mencari informasi ini untuk

mengidentifikasi peluang, mengatasi hambatan, mengembangkan potensi-potensi yang ada, meningkatkan pemahaman tentang lingkungan, menentukan kapan informasi diperlukan untuk pengambilan keputusan, dan sebagainya.

4. Peran Penghubung (*Liaison Role*)

Merupakan tanggung jawab pemimpin untuk menjalin interaksi dengan rekan sejawat, staf, dan pihak lain yang terkait dengan organisasi, baik di dalam maupun di luar organisasi.

5. Peran Penyebaran (*Disseminator Role*)

Menyiratkan peran pemimpin dalam menyampaikan informasi dari bawahan atau staf kepada individu lain dalam organisasi.

6. Peran Juru Bicara (*Spokesman Role*)

Merupakan peran pemimpin dalam menyampaikan informasi dari organisasi keluar. Secara resmi, pemimpin mewakili organisasi, menjadi pusat informasi tentang organisasi, dan memiliki tanggung jawab untuk berkomunikasi dengan masyarakat dan menjalankan tugas-tugas yang terkait.

7. Peran Wiraswasta (*Entrepreneur Role*)

Menggambarkan peran pemimpin sebagai inisiator dan perancang perubahan terencana dalam organisasi. Peran ini melibatkan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah organisasi yang dapat dipecahkan, menciptakan rencana, dan memanfaatkan peluang yang ada untuk mengembangkan organisasi.

8. Peran Penanganan Gangguan (*Disturbance Handler Role*)

Mengacu pada peran pemimpin dalam mengatasi situasi krisis dan mengatasi masalah yang mengganggu kelancaran organisasi.

9. Peran Penyedia Sumber Daya (*Resource Allocator Role*)

Merupakan tanggung jawab pemimpin dalam mengalokasikan sumber daya perusahaan dengan bijaksana dalam situasi terbatas.

10. Peran Perunding (*Negotiator Role*):

Merupakan peran pemimpin dalam berpartisipasi aktif dalam proses negosiasi dengan berbagai pihak, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Sementara itu, menurut Saydam (2016) berpendapat bahwa ada empat karakteristik utama pemimpin yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi, yaitu kecerdasan, kedewasaan, kemampuan menjalin hubungan sosial yang luas, dan kemampuan berhubungan dengan orang-orang secara baik.

D. Teori Kepemimpinan

1. Teori Sifat

Konsep ini meyakini bahwa para pemimpin memiliki atribut atau karakteristik tertentu yang memungkinkan mereka untuk memimpin kelompok pengikut. Daftar karakteristik ini dapat bervariasi dalam panjang, namun umumnya mencakup elemen seperti energi, pandangan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, keyakinan diri, integritas, kemampuan berbicara, pengendalian serta keseimbangan mental dan emosional, fisik, hubungan sosial dan jaringan pertemanan, semangat, antusiasme, keberanian, dan lain sebagainya (Handoko, 2017).

Sementara itu, Gibson et al (2019) menguraikan bahwa teori ini bertujuan untuk mengidentifikasi atribut khas (baik fisik, mental, maupun kepribadian) yang dikaitkan dengan kesuksesan seorang pemimpin. Teori ini bersandar pada asumsi bahwa sifat-sifat individu dari pemimpin yang berhasil dapat diidentifikasi dan ditemukan.

2. Teori Pribadi Dan Perilaku

Teori ini bertujuan untuk mengidentifikasi aktivitas yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif, termasuk bagaimana mereka melimpahkan tanggung jawab, berkomunikasi dengan dan memotivasi bawahan, serta melaksanakan tugas-tugas mereka (Handoko, 2017). Berbeda dengan karakteristik pribadi, perilaku-perilaku ini memiliki potensi untuk dipelajari dan dikembangkan, memungkinkan individu untuk dilatih dalam perilaku-perilaku kepemimpinan yang sesuai untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk mengarahkan upaya kolektif dari seluruh anggota tim menuju pencapaian tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau interaksi, hubungan antara tujuan individu dan tujuan organisasi bisa menjadi lemah. Kepemimpinan adalah suatu proses yang mendorong dan membantu orang lain bekerja dengan semangat guna mencapai tujuan. Peran manusia sangat krusial dalam membentuk kelompok dan memotivasi mereka menuju pencapaian tujuan.

Berdasarkan beberapa definisi yang dijelaskan sebelumnya, keberhasilan organisasi, terutama dengan adanya karyawan yang berkualitas, selalu bergantung pada bagaimana mereka dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

Bahkan, semangat dan motivasi kerja karyawan dapat diperkuat oleh kepemimpinan yang efektif sebagai sumber motivasi eksternal untuk mendorong pencapaian tujuan yang sejalan dengan visi organisasi. Dalam konteks ini, organisasi yang sukses cenderung memiliki satu karakteristik umum yang mendukung pencapaian tujuan, yaitu kepemimpinan yang efektif.

Tidak hanya itu, unsur "karisma" juga memainkan peran penting dalam mengenali seseorang sebagai pemimpin berpengaruh. Jika karisma seseorang lebih bersifat nonstruktural, maka perlu diidentifikasi apakah kepemimpinan lebih merupakan atribut bawaan atau energi psikologis yang dipancarkan oleh pemimpin. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah daya pengaruh, dengan "daya energi" yang memiliki daya tarik untuk memengaruhi komponen afeksi dan sikap kognitif seseorang.

E. Indikator Kepemimpinan

Menurut Rivai (2019) menjelaskan beberapa indikator kepemimpinan menjadi lima indikator, yaitu:

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik.
2. Kemampuan yang efektivitas.
3. Kepemimpinan yang partisipatif.
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu.
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

Ivai

2.1.4 Kinerja Anggota (Pegawai)

A. Pengertian Kinerja Anggota (Pegawai)

Mangkunegara (2019) mendefinisikan kinerja anggota (pegawai) adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Dessler (2015) mengungkapkan bahwa kinerja (prestasi kerja) pegawai adalah prestasi yang diharapkan dari pegawai (karyawan).

Rivai (2019) mendefinisikan bahwa kinerja pegawai merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi hasil dari pekerjaannya yang sesuai dengan peran masing-masing dalam perusahaan.

Adapun menurut Gibson, et al., (2015) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2019) kinerja atau *performance* pada dasarnya adalah merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Anggota (Pegawai)

Kasmir (2016) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi, antara lain:

1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan, semakin memiliki kemampuan dan keahlian, maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar.

2. Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula juga sebaliknya.

3. Rancangan Pekerjaan

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

5. Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam/luar dirinya, maka karyawan akan terangsang untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Budaya Organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan yang mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum.

8. Kepuasan Kerja

Perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

9. Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

10. Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

11. Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

12. Disiplin Kerja

Usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

C. Tujuan dan Sasaran Kinerja Anggota (Pegawai)

Wibowo (2019) menyatakan bahwa tujuan kinerja adalah menyelaraskan harapan kinerja individu dengan tujuan organisasi. Keselarasan antara upaya pencapaian tujuan

individu dan organisasi akan menghasilkan kinerja yang optimal. Menurut Wibowo (2019), terdapat beberapa tujuan, yaitu:

1. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk di capai.
2. *Senior manajement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Business-unit, functional* atau *departement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
4. *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
5. *Individual level* yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2019), tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi karyawan adalah:

1. Membantu para karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.

2. Memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
3. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
4. Karyawan memperoleh pemahaman yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

D. Penilaian Kinerja Anggota (Pegawai)

Menetapkan kinerja karyawan merupakan langkah awal yang sangat penting dalam keseluruhan proses pengukuran kinerja. Hal ini melibatkan penentuan standar atau tolok ukur yang akan digunakan untuk menilai sejauh mana suatu pekerjaan atau tugas telah dicapai sesuai dengan harapan atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tanpa penetapan kinerja yang jelas dan terukur, sulit untuk mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja secara efektif. Gomes (2018) menyatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah “Suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya”. Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam mereward kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan.

Gomes (2018) mengutarakan bahwa terdapat 3 tipe kriteria penilaian kinerja, yaitu:

1. Penilaian kinerja berdasarkan hasil

Tipe kriteria ini merumuskan kinerja pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau hasil akhir. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif merupakan sarana motivasi yang sangat strategis karena karyawan langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Para karyawan cenderung menerima tujuan-tujuan itu sebagai tujuan mereka sendiri, dan merasa lebih bertanggungjawab untuk dan selama pelaksanaan pencapaian tujuan-tujuan itu.

2. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku

Tipe kriteria ini mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir, dimana para karyawan bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku dalam partisipasi aktif pada pekerjaan.

3. Penilaian kinerja berdasarkan *judgment*

Ini merupakan tipe penilaian kinerja yang menilai berdasarkan perilaku yang spesifik.

Dalam memberi penilaian, penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya sehingga penilaian menjadi bias. Menurut Handoko (2020) berbagai bias dalam penilaian kinerja yang umum terjadi adalah:

1. *Halo effect*

Hallo effect, terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman sendiri.

2. Kesalahan kecenderungan terbesar

Kesalahan kecenderungan terpusat, terjadi karena banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian *distorsi* ini menyebabkan penilai menghindari penilaian-penilaian yang ekstrim dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai tengah atau rata-rata.

3. Bisa terlalu lunak

Bisa, terlalu lunak dan terlalu keras, kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilaian untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu berat disebabkan kecenderungan penilai untuk terlalu ketat dalam memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar penilaian prestasi kerja tidak jelas.

4. Prasangka pribadi

Prasangka pribadi terjadi karena faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebab-sebab prasangka pribadi yang dapat mempengaruhi penilaian mencakup antara lain : Senioritas, Kesalahan agama dan Status sosial.

5. Pengaruh kesan terakhir

Pengaruh kesan terakhir, terjadi bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja yang subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir. Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

E. Manfaat Penilaian Kinerja Anggota (Pegawai)

Anoraga (2019) menjelaskan bahwa kegunaan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu jalur karir tertentu yang harus diteliti.

2. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan perbaikan prestasi.

3. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

4. Keputusan-keputusan penempatan kerja

Promosi, transfer dan demosi didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya.

5. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang buruk mungkin membutuhkan pelatihan, demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidak akuratan informasional

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain dalam sistim informasi manajemen personalia.

8. Kesalahan-kesalahan disain pekerjaan

Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan tanda kesalahan dalam disain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja secara akurat dapat menjamin keputusan-keputusan penerapan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Terkadang prestasi kerja dipengaruhi faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Penilaian kinerja akan mampu mendeteksi faktor-faktor eksternal tersebut dan memberi solusi pada pekerja.

F. Pedoman Penilaian Kinerja Anggota (Pegawai)

Notoatmojo (2018) mengemukakan bahwa dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan. Asumsi-asumsi tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
2. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti jenjang karir yang akan dicapai apabila dapat melaksanakan tugas dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

Dijelaskan pula oleh Notoatmojo (2018) bahwa penilaian yang baik harus dapat menggambarkan tingkat keakuratan terukur. Agar penilaian mencapai tujuan ini terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan sebagai berikut :

1. Penilaian harus berhubungan dengan pekerjaan. Sistem penilaian ini menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan perusahaan dimana karyawan itu bekerja.

2. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standard*). Standar pelaksanaan yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja yang berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang-kurangnya dua kriteria yaitu validitas dan reliabilitas. Alat yang validitasnya tinggi apabila mampu mengukur apa yang harus diukur dan hasilnya konstan.
3. Praktis. Sistem penilaian harus mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan baik oleh penilai maupun karyawan.

G. Metode Penilaian Kinerja Anggota (Pegawai)

Ada beberapa metode penilaian prestasi kerja menurut Notoatmojo (2018) yang dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu penilaian yang berorientasi waktu yang lalu dan metode penilaian yang berorientasi pada waktu yang akan datang.

1. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Lalu
 - a. *Graphic Rating Scales*, dalam hal ini penilai melakukan penilaian subyektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai yang tertinggi dengan cara membandingkan antar hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan berdasarkan justifikasi penilai yang bersangkutan.
 - b. *Check List*, dalam metode ini penilai hanya memilih pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.

- c. *Criticccidenal Incidents* atau peristiwa kritis, metode penilaian ini didasarkan pada catatan-catatan dari epimpinanninjau atau penilai karyawan yang bersangkutan. Laporan ini lebih menitik beratkan pada perilaku dan bukan pada sifat.
 - d. Metode peninjauan lapangan, penilaian dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukan terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan.
 - e. Tes prestasi kerja, metode penilaian ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis kepada karyawan yang dinilai. Karena sesuatu yang ditanyakan dan jawaban dari karyawan ini dalam bentuk tertulis, dan tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang, maka metode ini termasuk tidak langsung.
 - f. Metode evaluasi kelompok, metode ini mengevaluasi prestasi kerja kelompok dan melakukan evaluasi terhadap kontribusi tiap individu dalam kelompok tersebut.
2. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Akan Datang.
- a. Penilaian sendiri (*self appraisal*), metode ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan penilaian ini adalah untuk mengembangkan diri karyawan dalam melangkah pengembangan organisasi.
 - b. Penilaian psikologis, metode penilaian ini dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi atau tes psikologi terhadap karyawan yang akan dinilai.

Aspek-aspek yang dinilai antara lain : intelektual, emosi, motivasi, dan sebagainya dari karyawan yang bersangkutan

- c. Pendekatan *management by objectives (MBO)*, metode penilaian ini ditentukan bersama-sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yang dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan atau sasaran.

H. Indikator Kinerja Anggota (Pegawai)

Gomes (2018) menjelaskan beberapa indikator kinerja karyawan diantaranya adalah sebagai berikut:

- c. Kualitas kerja (*quality of work*)
- d. Kuantitas kerja (*quantity of work*)
- e. Pengetahuan dan keterampilan mengenai pekerjaan (*Job Knowledge*)
- f. Kreativitas (*creativiness*)
- g. Kesadaran berdisiplin (*dependability*)

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Pratama dan Wimar'ain (2018) dengan judul "Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai". Dalam penelitian ini populasinya adalah pegawai bagian produksi PT. Indomaju Textindo sebanyak 120 orang pegawai. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *propotional random sampling*, yaitu pengambilan sampel secara acak dari tiap- tiap sub populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya

populasi tersebut, rumus Solvin dipergunakan untuk menentukan besarnya sampel dan diperoleh jumlah sampel sebanyak 55 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, pelatihan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Prilian, et al (2014) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Mitra Global Holiday Jimbaran Bali.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang signifikan dari variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Holiday Mitra Global, Jimbaran Bali. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai sebanyak 52 orang dan teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik Analisa menggunakan analisa regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Mitra Global Holiday Jimbaran Bali
3. Penelitian Rorong (2016) dengan judul “*The Impact of Physical Work Environment Toward Employee Performance At PT. Bank Negara Indonesia Manado Regional Office.*” Penelitian berusaha untuk memahami pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai. Populasi penelitian ini adalah pegawai PT. Kantor Wilayah Bank Negara Indonesia Manado dengan sampel sebanyak 29 responden. Analisis data menggunakan Analisis Regresi Linier Sederhana dan instrumen pengumpulan data adalah kuesioner terstruktur untuk

manajer level atas dan pegawai level bawah. Hasil penelitian menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai. Untuk memastikan produktivitas pegawai, manajemen perlu memperhatikan Lingkungan Kerja Fisik agar pegawai merasa nyaman dan senang bekerja.

4. Tanjung, et. al. (2018) melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Work Environment and training on Work Performance through work Motivation in General Staff Personnel Army.*" Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan pelatihan terhadap prestasi kerja melalui motivasi kerja pegawai. Penelitian dilakukan dengan metode eksplanatori yang tidak terstruktur dan penelitian informal dengan tujuan untuk mendapatkan informasi tentang sifat umum masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Staf Umum Personil Angkatan Darat yang berjumlah 107 pegawai. Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan simple random sampling. Metode penelitian yang digunakan adalah cross-sectional metode kuantitatif dan analisis menggunakan regresi linier berganda dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa besarnya pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap prestasi kerja yaitu sebesar 0,359, sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap prestasi kerja melalui motivasi sebesar 0,705. Nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung yang memberikan artinya variabel

motivasi mampu memediasi lingkungan kerja terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan besarnya pengaruh langsung pelatihan terhadap prestasi kerja sebesar 0,307, sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja melalui motivasi yaitu sebesar 0,560. Nilai tidak langsung pengaruhnya lebih besar dari nilai pengaruh langsung yang memberikan arti bahwa variabel motivasional mampu memediasi pelatihan terhadap prestasi kerja.

5. Sari, et. al. (2021) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of the Work Environment on Employee Performance with Motivation as a Mediation Variables.*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, menganalisis pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, menganalisis pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kinerja pegawai dan menganalisis pengaruh tidak langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. kinerja pegawai dimediasi oleh motivasi. Hasil pengujian pada penelitian ini didapatkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja. tidak memediasi pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
6. Suyanto, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “*Analysis of The Effect of Work Environment and Knowledge Sharing on Employee Performance in Innovative Behavior Mediation.*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis

pengaruh lingkungan kerja dan Knowledge sharing terhadap kinerja pegawai dengan memediasi perilaku inovatif. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus. Subjek penelitian adalah pegawai Dinas Prasarana Permukiman Wilayah DI Yogyakarta, sedangkan pengambilan data menggunakan kuesioner terhadap 146 responden. Namun kuesioner hanya mengolah data untuk 100 responden. Analisis data menggunakan inferensial Partial Least Square (PLS), SEM berbasis varians dengan software SmartPLS Versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

7. Zhenjing, et al (2022) melakukan penelitian dengan judul “*Impact of Employees’ Workplace Environment on Employees’ Performance: A Multi-Mediation Model.*” Penelitian ini meneliti dampak lingkungan tempat kerja terhadap kinerja tugas karyawan di bawah peran mediasi komitmen karyawan dan kemampuan berjuang untuk berprestasi. Untuk tujuan ini, data dikumpulkan dari staf akademik di bawah desain penelitian cross-sectional, dan didekati melalui teknik pengambilan sampel yang mudah. Sesuai rekomendasi kriteria ukuran sampel yang ditetapkan, kami mendistribusikan sejumlah 420 kuesioner di antara responden. Di antara kuesioner yang didistribusikan ini, hanya 330 yang diterima kembali. Kuesioner yang dikembalikan diperiksa untuk mengetahui respons yang hilang dan tidak lengkap dan setelah membuang respons yang hilang, respons yang dapat digunakan adalah 314 yang digunakan untuk analisis data. Data telah dianalisis melalui pemodelan persamaan struktural (SEM) dengan menggunakan Smart PLS

3. SEM dilakukan berdasarkan model pengukuran dan model struktural. Hasilnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif memiliki kekuatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
8. Arbyan dan Riyanto (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of The Work Environment on Employee Performance.*” Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan beberapa analisis regresi linier. Penelitian menunjukkan bahwa analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap lingkungan kerja fisik dan non fisik yang dimiliki perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil analisis regresi ganda menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan lingkungan kerja non fisik juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja. Hasil pengujian menunjukkan baik lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9. Badrianto dan Ekhsan (2020) melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in PT. Nesinak Industries.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Nesinak Industries. Perusahaan ini

bergerak di bidang manufaktur suku cadang otomotif dan elektronik berbahan karet. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 88 responden yang bekerja pada bagian produksi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data untuk melakukan penelitian ini diperoleh melalui pengisian kuesioner oleh responden yang telah ditentukan. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil uji t (parsial) dan uji f (simultan) penelitian ini, menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan.

10. Shammout (2021) melakukan penelitian dengan judul “*The Impact of Work Environment on Employees Performance.*” Lingkungan kerja yang baik sangat penting untuk menjamin kinerja karyawan dan menghindari stres berlebihan yang dapat berdampak negatif terhadap kinerja kerja. Beberapa aspek dari lingkungan kerja memiliki peran dalam kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki terlebih dahulu hubungan antara kinerja karyawan dan lingkungan kerja serta menentukan sejauh mana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Sebuah perusahaan properti bernama Investo Global dipilih sebagai objek penelitian ini karena kemudahan akses dan kelayakan. Populasi target dalam penelitian ini adalah sebanyak 120 orang, dan melalui perhitungan menggunakan RAO Soft diperoleh ukuran sampel sebanyak 92 responden, yang menjadi partisipan dalam penelitian ini dan akan diuji dengan tingkat kepercayaan 95%, sementara 5% sisanya

dianggap sebagai batas kesalahan (error). Untuk mengumpulkan data, digunakan kuesioner kuantitatif terstruktur yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya dengan izin dan pencantuman referensi. Metodologi campuran dipilih untuk penelitian ini. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan SPSS dengan pendekatan potong lintang (cross-sectional). Untuk menguji data, setiap pertanyaan dianalisis dan diinterpretasikan secara terpisah, dan untuk melihat kontribusi masing-masing variabel terhadap kinerja kerja karyawan Investo Global, digunakan Analisis Korelasi Pearson untuk melihat hubungan antar variabel. Faktor-faktor yang dipilih untuk mengukur lingkungan kerja mencakup tunjangan karyawan, dukungan dari atasan dan rekan kerja, pelatihan dan pengembangan, beban kerja yang memadai, serta lingkungan fisik kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Variabel yang paling dominan menurut karyawan Investo Global adalah tunjangan karyawan, yang dianggap sangat mempengaruhi kinerja mereka di tempat kerja.

11. Astuti (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.” Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh parsial dan simultan komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang terdapat di salah satu kelurahan di wilayah Kota Depok. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapat dengan menyebar kuesioner ke 60 responden. Teknik analisa data menggunakan regresi linier berganda dengan fasilitas software SPSS versi 23.00.

Hasil penelitian membuktikan bahwa secara parsial dan simultan komitmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, demikian juga dengan budaya organisasi, baik secara parsial maupun secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Merujuk pada hasil penelitian ini, maka pimpinan perusahaan sebaiknya berupaya meningkatkan program kerja yang dapat meningkatkan komitmen dan budaya organisasi karena kedua variabel ini terbukti terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai.

12. Santoso (2019) melakukan penelitian yang diberi judul “Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Glogal Tapio di Malaysia.” Penelitian ini dilakukan dengan tujuan guna menganalisis apakah budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan global TAPiO di Malaysia. Dengan demikian kedepannya hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat bagi peneliti yang melakukan penelitian dengan topik yang serupa dan dapat menjadi acuan bagi manajemen perusahaan TAPiO untuk melakukan perbaikan terhadap budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen kerja. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan sampel jenuh yaitu dari populasi pegawai perusahaan TAPiO sebesar 83 orang seluuhnya dijadikan sampel. Hasil penelitian ini embuktikan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

13. Pribowo (2020) melakukan peneitian dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Tidak Tetap Pada Universitas Muhammadiyah Bengkulu.” Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan tidak tetap pada Universitas Muhammadiyah Bengkulu. Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 54 orang Universitas Muhammadiyah Bengkulu. Data dalam penelitian ini adalah data primer. Penyebaran angket dipergunakan untuk memperoleh data primer. Metode analisis yang dipergunakan adalah metode deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil uji F menunjukkan nilai $F_{10,092} > F_{\text{tabel } 4,20}$ yang berarti variabel independen (komitmen organisasi) secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel dependen (karyawan). kinerja). Hasil uji parsial (uji-t) menunjukkan tingkat signifikansi (α) = 5%, yang berarti komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
14. Kristian dan Ferijani (2020) melakukan suatu penelitian yang diberi judul “*The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance with OCB as the Intervening Variables (A Case Study on PT. Ulam Tiba Halim Distributor Company.*” Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data adalah kuesioner dimana responden dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling. Berdasarkan

analisis deskriptif diperoleh kesimpulan bahwa tingkat kepuasan kerja tinggi, komitmen organisasi tinggi, OCB sangat tinggi, dan kinerja karyawan juga sangat tinggi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

15. Ginanjar dan Berliana (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Citra Abadi di Jakarta.” Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Citra Abadi di Jakarta. Metode penelitian menggunakan *explanatory research* dengan jumlah sampel sebesar 90 responden. Teknik analisis yang dipergunakan adalah analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
16. Syaifuddin dan Yusuf (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Organizational Commitment on Employee Performance (Case Study at PT. Herlinah Cipta Pratama)*.” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui komitmen organisasi pada PT. Herlinah Cipta Pratama, untuk mengetahui kinerja karyawan pada PT. Herlinah Cipta Pratama dan untuk mengetahui bagaimana komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Herlinah

Cipta Pratama. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan asosiatif kausal dengan jumlah responden 70 orang. Teknik analisis data menggunakan uji validitas instrumen dan uji reliabilitas instrumen, uji korelasi sederhana, uji koefisien determinasi dan uji hipotesis (uji T) dengan menggunakan SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versi 25. Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Herlinah Cipta Pratama.

17. Halilintar dan Sobirin (2022) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Training and Organizational Commitment on Employee Performance through Job Satisfaction.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelatihan dan komitmen organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan populasi sebanyak 41 orang karyawan PT. Inti Beton, dan sampelnya adalah seluruh populasi. Instrumen penelitian digunakan kuesioner dan teknik analisis data yang digunakan adalah software IBM SPSS Statistics. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji t, uji f, analisis regresi sederhana dan berganda, serta analisis jalur. Hasil penelitian menemukan bahwa pelatihan dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, dan pelatihan dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.
18. Safa'Atturrizky dan Ekhsan (2024) melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Organizational Commitment Terhadap Employee Performance Melalui Job*

Satisfaction.” Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja (JS) sebagai variabel mediasi untuk menguji hubungan antara komitmen organisasi (OC) dan kinerja karyawan (EP). Enam puluh enam pekerja dari tiga perusahaan manufaktur di Kawasan Industri EJIP menjadi sampel penelitian. SmartPLS 3 digunakan untuk analisis data Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varian. Temuan menunjukkan korelasi positif antara peningkatan kinerja karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi. Di sisi lain, kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja. Terlepas dari kenyataan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berkorelasi positif, kepuasan kerja tidak berperan sebagai faktor mediasi dalam dampak komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, rasa loyalitas yang kuat terhadap perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karyawan tanpa memerlukan peningkatan kepuasan kerja. Tidak ada variabel mediasi yang signifikan antara kinerja karyawan dan komitmen organisasi yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Pemahaman bahwa organisasi harus berkonsentrasi pada upaya mengembangkan komitmen organisasi yang kuat dari karyawan daripada hanya meningkatkan kepuasan kerja adalah kontribusi penelitian ini untuk meningkatkan kinerja karyawan.

19. Rego et al (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste.” Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi dampak kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di Direktorat Gendral Administrasi dan Keuangan Kementerian

Estatal Timor Leste. Populasi yang terlibat dalam studi ini adalah keseluruhan staf di Direktorat Gendral Administrasi dan Keuangan Kementerian Estatal Timor Leste. Pendekatan pengumpulan data meliputi penggunaan data primer dan sekunder melalui kuesioner. Analisis jalur (path analysis) digunakan sebagai alat analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, menandakan bahwa peningkatan kepemimpinan dapat berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja. Motivasi kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa peningkatan motivasi berpotensi meningkatkan kinerja karyawan. Lebih lanjut, kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menandakan bahwa peningkatan kepemimpinan dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

20. Salutondok dan Soegoto (2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kepemimpinan. Motivasi, kondisi kerja dan disiplin terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong.” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dampak bersama-sama maupun individual dari Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong. Metode penelitian yang diterapkan adalah pendekatan asosiatif untuk menganalisis hubungan antara variabel-variabel tersebut. Partisipan dalam penelitian ini berjumlah 37 orang. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah Regresi Berganda. Temuan penelitian menunjukkan bahwa secara

bersama-sama, Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja, dan Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong. Secara parsial, hanya Kondisi Kerja yang memiliki pengaruh negatif yang tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sementara variabel lainnya memiliki pengaruh positif dan signifikan

21. Basit et al (2017) melakukan penelitian dengan judul “*Impact of leadership style on employee performance (a case study on a private organization in Malaysia)*”.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sampel sebanyak 100 orang digunakan dari satu organisasi swasta di Selangor, Malaysia menggunakan teknik pengambilan sampel yang mudah (convenience sampling). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dan sebuah kuesioner dirancang. Kuesioner dengan skala Likert lima poin digunakan untuk menentukan dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Perangkat lunak SPSS digunakan dalam menganalisis kuesioner tersebut. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan demokratik dan kepemimpinan laissez-faire berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

22. Ramadhany (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Instalasi Pengolahan Air PDAM di Kota Samarinda.” Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Instalasi Pengolahan Air PDAM di Kota Samarinda. Data dikumpulkan melalui metode survei dan dianalisis

menggunakan analisis regresi linier untuk mengevaluasi seberapa besar dampak variabel bebas pada variabel terikat. Populasi penelitian ini mencakup seluruh karyawan Instalasi Pengolahan Air PDAM. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 83 orang, dipilih menggunakan metode Purposive Sampling. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 21.0 untuk Windows 8. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak yang sangat signifikan pada kinerja karyawan, dengan nilai $F = 35,738$ ($F_{\text{Hitung}} < F_{\text{Tabel}}$), $R^2 = 0,306$, Adjusted $R^2 = 0,298$, dan $p = 0,000$ ($p < 0,050$).

23. Bakara dan Sukiswo (2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Travellers Suites medan.” Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi dampak gaya kepemimpinan terhadap performa para staf di Hotel Travellers Suites Medan. Penelitian ini melibatkan 69 karyawan Hotel Travellers Suites Medan sebagai responden, dengan pengumpulan data yang dilakukan melalui penggunaan kuesioner, analisis dokumen, dan pengamatan. Instrumen penelitian telah diuji melalui proses validitas dan reliabilitas. Data kemudian dianalisis menggunakan metode regresi linear sederhana, dengan pengujian hipotesis yang melibatkan koefisien determinasi dan uji parsial. Pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 20. Hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Travellers Suites Medan.

24. Gede dan Piartini (2018) melakukan penelitian tentang “Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh motivasi kerja pada BPR se Kecamatan Sukawati Gianyar”. Penelitian ini dilakukan di seluruh BPR (Bank Perkreditan Rakyat) se-Kecamatan Sukawati Gianyar yang bergerak dibidang perbankan. Jumlah sampel yakni dengan menggunakan metode *slovin* ialah sebanyak 68 responden. Hasil analisis dapat diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Saran yang dapat diberikan, pimpinan BPR di Kabupaten Gianyar harus dengan jelas memberikan sikap yang dianggap baik oleh bawahan, berkompeten di dalam memberikan tugas, seperti kesesuaian tugas dengan kemampuan karyawan sehingga menghasilkan kinerja yang baik.
25. Amrani et al (2019) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect Of Leadership on Employees Performance in Mayors Office South Jakarta*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada kantor walikota Jakarta Selatan. Penelitian yang digunakan adalah survei dengan desain kasual. Jumlah responden 125 pegawai, teknik pengambilan sampel dilakukan dengan simple random sampling terhadap 265 pegawai Walikota Jakarta Selatan. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.