

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Menurut asumsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), peningkatan kinerja dicapai melalui karyawan organisasi. Oleh karena itu, karyawan dianggap sebagai aset berharga bagi setiap perusahaan untuk meningkatkan kinerja (Dulebohn *et al.*, 2019). Ketika SDM dimanfaatkan secara optimal, suatu bisnis dapat mencapai produktivitas, efisiensi, dan kinerja yang tak terbatas. Menurut Meng & Berger (2019) dalam Zhenjing *et al.* (2022), tidak semua karyawan bekerja dengan cara yang sama karena setiap karyawan memiliki gaya kerja yang berbeda-beda. Menurut Berberoglu (2018), beberapa karyawan memiliki potensi terbesar terlepas dari imbalan yang diberikan, sedangkan yang lain membutuhkan dorongan sesekali. Kinerja karyawan ditentukan oleh kesediaan dan keterbukaan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Mengenai karyawan, peralatan, maupun perlengkapan, di sisi lain harus dilengkapi dengan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya, terlepas dari bakat dan keahlian karyawan (Kuruparensothynathan *et al.*, 2016, sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.* 2022). Penilaian kinerja tidak hanya mengukur hasil kerja secara objektif, tetapi juga secara langsung memengaruhi tugas-tugas yang bersifat emosional dalam kehidupan profesional, penilaian terhadap komitmen seseorang, dan kompetensinya (Dulebohn *et al.*, 2019). Menurut beberapa akademisi, penerapan kerangka kerja yang jelas dan terdefinisi dengan baik untuk menganalisis kinerja karyawan sangat penting bagi keberhasilan

operasional suatu perusahaan (Olson *et al.*, 2018 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022). Dalam arti lain, perusahaan dapat menggunakan prosedur evaluasi kinerja untuk meningkatkan kemampuan dalam membedakan karyawan yang unggul (yang berkinerja baik), dan karyawan yang buruk (yang berkinerja kurang baik). Menurut Moslemi *et al.* (2019), banyak variabel penting dalam studi dan implementasi model penilaian kinerja yang masih terlewatkan, dan sampai saat ini belum ada pendekatan terintegrasi untuk menilai kinerja karyawan.

Terdapat dua aspek dari iklim kerja yang sehat yaitu aspek fisik, dan etika perilaku. Aspek fisik merujuk pada faktor-faktor yang terkait dengan kemampuan karyawan untuk tetap terhubung secara fisik dengan tempat kerja. Sementara itu, etika perilaku karyawan dipengaruhi oleh aspek perilaku lingkungan kerja, dan lingkungan kerja memainkan peran penting dalam membentuk perilaku karyawan secara individu. Purity *et al.* (2017) menjelaskan keterkaitan dengan lingkungan kerja ini memiliki dampak campuran, baik positif maupun negatif. Dampak lingkungan kerja yang negatif terhadap karyawan seperti menurunkan semangat kerja, menurunkan kinerja, dan menurunkan gairah kerja karyawan. Dampak lingkungan kerja yang positif seperti meningkatkan kinerja, produktivitas karyawan, kreativitas, motivasi, dan retensi karyawan. Sebagian besar perusahaan menganggap lingkungan kerja yang aman dan sehat sebagai pengeluaran yang tidak perlu dan tidak berinvestasi secara signifikan dalam menjaga lingkungan kerja yang nyaman (Aghaji *et al.*, 2021, sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022). Untuk pembangunan berkelanjutan, sangat penting bagi setiap perusahaan untuk memiliki karyawan yang berkomitmen dan berdedikasi terhadap tujuan perusahaan. Ketika orang bekerja dalam kelompok, ada kemungkinan akan bertindak seolah-

olah pengusaha, sehingga setiap anggota kelompok berusaha melakukan sebanyak mungkin tugas untuk menunjukkan potensi terbesarnya dalam kelompok tersebut.

Tingkat komitmen karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan, terutama jika perusahaan tersebut juga secara aktif berusaha meningkatkan komitmen dari sumber daya manusianya. Dengan kata lain, ada hubungan timbal balik. Praktek di masa lalu, perusahaan memberikan jaminan pekerjaan (*job security*) kepada karyawan untuk meningkatkan dedikasi para karyawan dengan merasa aman terhadap posisi karyawan, sehingga karyawan menjadi lebih loyal dan berkomitmen terhadap perusahaan, dan meningkatkan efisiensi karyawan seperti rasa aman secara psikologis yang membuat karyawan lebih fokus pada pekerjaannya, dan tidak terganggu oleh kekhawatiran akan pemutusan hubungan kerja (Mahmood *et al.*, 2019). Dengan kata lain, jaminan pekerjaan dipandang sebagai alat strategis untuk membangun loyalitas dan mendorong kinerja karyawan yang lebih efisien. Kinerja karyawan terkait erat dengan tingkat komitmen karyawan, namun hanya sedikit akademisi yang membahas secara mendalam mengenai kondisi psikologis dari setiap unsur pembentuk komitmen (misalnya komitmen afektif, normatif, atau berkelanjutan) yang ternyata dapat berbeda-beda antarindividu (Yu *et al.*, 2019). Dengan kata lain, meskipun secara umum komitmen terbukti memengaruhi kinerja, variasi psikologis dalam tiap dimensi komitmen dari satu pekerja ke pekerja lain masih jarang mendapat perhatian dalam penelitian.

Komitmen afektif diperkirakan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Artinya, pekerja yang yakin akan diperlakukan dengan adil oleh perusahaan (misalnya, rehabilitasi yang adil, keterlibatan dalam pengambilan keputusan) cenderung meningkatkan loyalitas interpersonal terhadap organisasi,

dan pada akhirnya meningkatkan efektivitas kerja (Aziz *et al.*, 2021). Selain itu, pekerja yang memiliki rasa komitmen yang tinggi terhadap tujuan perusahaan merasa memiliki rasa tanggung jawab yang kuat terhadap tugas-tugasnya, sementara karyawan yang memiliki komitmen yang lebih rendah terhadap target perusahaan tidak merasa memiliki kewajiban semacam itu. Menurut Rossenberg *et al.* (2018) dalam Zhenjing *et al.* (2022), komitmen normatif dan kinerja karyawan memiliki hubungan negatif. Beberapa penelitian menunjukkan komitmen normatif dan kinerja karyawan memiliki hubungan negatif. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasional yang lebih tinggi sering kali merasa terjebak dalam situasi di mana karyawan memiliki sedikit pilihan untuk meninggalkan organisasi, meskipun sebenarnya tidak ingin dan tetap tinggal. Akibatnya, individu-individu tersebut menganggap pekerjaan dengan kurang serius, dan produktivitas pun menurun (Rossenberg *et al.*, 2018 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022).

Achievement striving ability menunjukkan motivasi karyawan untuk mengambil tindakan berani untuk mencapai prestasi atau *reward* yang merujuk kepada kelebihan pribadi (Armbrecht & Andersson, 2020). Di satu sisi, interaksi sosial memotivasi *achievement striving ability* dengan memfasilitasi kolaborasi dan kerja sama yang sedang berlangsung untuk tujuan mendorong kreativitas dan mencapai tujuan kerja. Di sisi lain, *achievement striving ability* adalah tujuan yang berorientasi pada kinerja yang memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan (Armbrecht & Andersson, 2020). Karyawan lebih cenderung berupaya mencapai kinerja yang luar biasa jika memiliki *achievement striving ability* yang kuat. Kinerja karyawan telah dievaluasi sebelumnya di berbagai sektor bisnis, namun masih

terdapat celah dalam evaluasi untuk sektor-sektor tertentu. Selain itu, faktor-faktor lingkungan perusahaan dan faktor-faktor terkait pekerjaan telah dievaluasi dengan mediasi spesifik dari faktor-faktor terkait seperti motivasi, kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, proaktif, tingkat keterampilan, dan komitmen, untuk mengevaluasi kinerja karyawan (Diamantidis & Chatzoglou, 2018 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022). Penilaian semacam ini meninggalkan celah dalam menilai peran mediasi spesifik komitmen karyawan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti menggunakan komitmen karyawan sebagai mediator antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Demikian pula, peran *achievement striving ability* telah digunakan sebagai mediator sebelumnya bersama dengan komitmen pekerjaan antara interaksi sosial dan kinerja pekerjaan meninggalkan celah dalam mengevaluasi dampak *achievement striving ability* antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, studi ini dirancang untuk mengevaluasi peran mediasi komitmen karyawan dan *achievement striving ability*.

Dampak lingkungan kerja karyawan telah diteliti sebelumnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan di berbagai jenis organisasi, namun belum diteliti di kalangan karyawan institusi pendidikan khususnya guru. Hal ini menimbulkan beberapa pertanyaan untuk menjawab apakah lingkungan kerja memiliki dampak pada kinerja karyawan institusi pendidikan atau tidak. Pertanyaan yang diajukan adalah, peran apa yang dapat dimainkan oleh komitmen karyawan dan *achievement striving ability* dalam konteks kinerja karyawan di institusi pendidikan? Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, penelitian ini berfokus pada evaluasi dampak lingkungan kerja karyawan terhadap kinerjanya. Analisis mediasi ganda juga

dilakukan dalam penelitian ini untuk mengevaluasi peran mediasi komitmen karyawan dan kemampuan berjuang untuk mencapai prestasi karyawan (*achievement striving ability*) antara lingkungan kerja karyawan dan kinerjanya. Oleh karena itu, peneliti menemukan fenomena pada salah satu yayasan swasta di Yogyakarta yaitu Yayasan Tarakanita. Yayasan tarakanita berdiri sejak 7 Juli 1952 di Yogyakarta, yang kemudian sampai saat ini masih tetap berdiri dengan mempunyai 7 sekolah yang berada di Yogyakarta, dan menghasilkan siswa-siswi yang berprestasi dan unggul. Kemudian, peneliti melakukan observasi di Yayasan Tarakanita, dan peneliti menemukan guru memiliki peran penting yang menghasilkan siswa siswi yang terbaik, oleh karena itu peneliti menentukan untuk melakukan penelitian terkait pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen karyawan dan *achievement striving ability*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan dalam bagian latar belakang, maka dari itu rumusan masalah dalam penelitian terkait yaitu;

1. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Yayasan Tarakanita?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen karyawan di Yayasan Tarakanita?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap *achievement striving ability* di Yayasan Tarakanita?
4. Apakah komitmen karyawan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Yayasan Tarakanita?
5. Apakah *achievement striving ability* memediasi pengaruh lingkungan kerja

terhadap kinerja karyawan di Yayasan Tarakanita?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini tidak terlalu jauh tinjauannya dan tidak menyimpang dari rumusan masalah di atas, maka peneliti menetapkan batasan-batasan sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja adalah kondisi fisik atau suasana, elemen sosial, serta semua faktor lain yang berpengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap produktivitas karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan organisasi secara keseluruhan (Burbar, 2021). Lingkungan kerja mencakup lokasi tempat seseorang bekerja dan melaksanakan tugasnya, yang dapat bervariasi dari ruang kerja di rumah hingga organisasi besar yang padat.
2. Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai melalui kontribusi sumber daya manusia dalam organisasi, yang merupakan kombinasi antara kemampuan dan motivasi ketika diberikan sumber daya yang cukup (Abbasi *et al.*, 2021 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022). Kinerja karyawan juga dipahami sebagai wujud kesediaan dan keterbukaan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
3. Komitmen karyawan didefinisikan sebagai hubungan antara seorang karyawan dan organisasi yang bertumbuh seiring berjalannya waktu, dipengaruhi oleh ekspektasi dan pengalaman karyawan, serta sangat krusial untuk meningkatkan performa dan keberlanjutan organisasi. Komitmen ini mendorong karyawan untuk berusaha semaksimal mungkin mencapai target organisasi dan menunjukkan loyalitas yang lebih besar sebagai bentuk

timbal balik atas perlakuan positif yang diterima dari perusahaan.

4. *Achievement striving ability* adalah komponen kepribadian yang relatif stabil, yang mencerminkan etos kerja, sifat kompetitif, dan keinginan kuat untuk memperoleh penghargaan yang menyertai kesuksesan (misalnya kekayaan, penghargaan) (Aksoy & Bayazit, 2022 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022). Kemampuan ini merupakan dorongan internal karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang dikaitkan dengan pemanfaatan peluang serta pencapaian kinerja.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan, maka peneliti memiliki tujuan dari penelitian ini antara lain yaitu;

1. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Yayasan Tarakanita.
2. Menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen karyawan di Yayasan Tarakanita.
3. Menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap *achievement striving ability* karyawan di Yayasan Tarakanita.
4. Menganalisis peran mediasi komitmen karyawan pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Yayasan Tarakanita.
5. Menganalisis peran mediasi *achievement striving ability* pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Yayasan Tarakanita.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, penelitian jurnal yang dibuat dan

diteliti oleh peneliti memberi manfaat bagi:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian terletak pada kontribusinya yang signifikan dalam memperkaya pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam mekanisme yang menghubungkan lingkungan kerja dengan kinerja guru. Studi ini secara empiris menguji dan memvalidasi sebuah model mediasi ganda (*multi mediation model*) yang inovatif, dengan menunjukkan komitmen guru dan kemampuan *achievement striving ability* berperan sebagai mediator kunci yang meneruskan pengaruh lingkungan kerja positif terhadap peningkatan kinerja. Secara lebih lanjut, penelitian ini memperkuat landasan teoritis dengan mengintegrasikan dan mengonfirmasi prinsip dari teori pendukung, yaitu *Social Exchange Theory*, dalam menjelaskan dinamika pertukaran sosial dan pengaruh sistem lingkungan terhadap perilaku kerja. Oleh karena itu, model yang diusulkan tidak hanya memberikan kerangka konseptual yang lebih komprehensif untuk memahami determinan kinerja guru, tetapi juga membuka jalan bagi penelitian di masa depan untuk menguji variabel mediasi dan moderator lainnya, seperti kepuasan kerja atau gaya kepemimpinan.

b. Manfaat Praktis

Dari hasil penelitian yang diteliti dapat dijadikan pedoman atau sarana untuk sekolah sebagai wawasan dan pengetahuan terkait pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen karyawan dan *achievement striving ability* sebagai pemediasi. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi bahan evaluasi bagi pihak yayasan untuk mengetahui apa

yang harus ditingkatkan maupun diperbaiki.

1.6 Sistematika Laporan

Penulisan dalam penelitian ini dibagi menjadi 5 (lima) bab yang terdiri dari rincian pembahasan sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini, peneliti menjelaskan penelitian secara umum yang disajikan pada bagian latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika laporan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini, peneliti menjelaskan lingkungan kerja, kinerja karyawan, komitmen karyawan, achievement striving ability, dan *Social Exchange Theory*. Tinjauan pustaka diikuti dengan penelitian-penelitian terdahulu sebagai pembanding, kerangka penelitian, dan hipotesis.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini, peneliti menjelaskan mengenai bentuk penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, metode pengambilan sampel, jenis data penelitian, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, metode pengujian instrumen, dan metode analisis data.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, peneliti menjelaskan mengenai hasil penelitian yang selesai diolah menggunakan metode yang tepat untuk

membuktikan hipotesis. Hasil dari penelitian ini adalah profil responden, pertanyaan *filter*, analisis statistik deskriptif, dan analisis *structural equation model* (SEM).

BAB 5 PENUTUP

Pada bab ini, peneliti menjelaskan kesimpulan, implikasi manajerial, keterbatasan, dan saran.

