

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang menentukan pencapaian tujuan organisasi melalui sumber daya manusianya. Lingkungan kerja juga membahas mengenai kehidupan sosial, psikologis, dan fisik dalam suatu perusahaan. Kehidupan individu tidak bisa terlepas dari lingkungan di sekelilingnya. Oleh sebab itu, tempat kerja berpengaruh pada hasil kerja para karyawannya. Apabila didukung dengan adanya lingkungan kerja yang baik, karyawan akan merasa nyaman, aman, dan bebas akan rasa khawatir sehingga karyawan dapat melakukan tugasnya dengan efektif dan menghasilkan kinerja yang maksimal. Di sisi lain, suasana kerja yang tidak mendukung dapat berakibat pada penurunan kondisi karyawan, dan apabila situasi ini dibiarkan berkepanjangan, karyawan akan mengalami ketidakpuasan yang berdampak pada kinerja karyawan yang menjadi tidak efektif dan kurang produktif. Selain itu, membangun atmosfer kerja yang baik adalah kunci kesuksesan bagi sebuah perusahaan untuk meningkatkan kinerja individu karyawannya.

Lingkungan kerja yang baik memberikan rasa aman dan membuat karyawan bekerja lebih optimal. Apabila karyawan merasa senang akan lingkungan kerjanya, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerja, dan menggunakan waktunya kerja sebaik mungkin. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak mendukung atau bisa disebut buruk dapat menurunkan kinerja dari karyawannya itu sendiri. Lingkungan kerja adalah kondisi fisik atau suasana, elemen sosial, serta semua faktor lain yang

berpengaruh, baik secara langsung maupun tidak, terhadap produktivitas seorang karyawan dalam tugasnya dan organisasi secara keseluruhan yang juga termasuk dalam definisi lingkungan kerja (Burbar, 2021).

Setelah adanya kemajuan teknologi yang signifikan terkait sistem komunikasi yang lebih baru, dan terintegrasi telah membawa cara kerja yang baru seperti ruang kerja virtual. Oleh karena itu, ini termasuk jenis tempat kerja yang tidak memiliki bentuk fisik, akan tetapi ada dan berbagai aktivitas pun berlangsung di dalamnya. Lingkungan kerja hanyalah lokasi tempat seseorang bekerja dan melaksanakan tugasnya. Lokasi dapat bervariasi dari sekecil ruang kerja di rumah hingga sebesar organisasi besar yang padat. Inovasi teknologi dan sistem komunikasi yang lebih terhubung telah menciptakan model kerja baru seperti ruang kerja virtual. Oleh karena itu, ini adalah jenis lingkungan kerja yang tidak memiliki bentuk fisik, tetapi tetap eksis dan berbagai aktivitas terjadi di dalamnya. Lingkungan kerja konvensional lainnya mencakup struktur fisik, kualitas udara, tingkat kebisingan, suhu, serta fasilitas tambahan seperti area kopi, tempat parkir, ruang penitipan anak, dan sebagainya. Lingkungan kerja yang dipandang ideal atau setidaknya mendekati kesempurnaan adalah yang membuat karyawan merasa aman, nyaman, bebas dari stres, terlibat, termotivasi, dan puas dalam menjalani pekerjaan di sana (Burbar, 2021). Karyawan merasa seolah tempat itu merupakan rumah kedua, dan karyawan merasa bersemangat untuk datang bekerja setiap harinya, dan memiliki cukup waktu untuk bersantai bersama keluarganya.

Berdasarkan banyaknya pengertian maupun pemahaman yang dijelaskan, dapat disimpulkan lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan non-fisik yang

masing-masing memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang tidak dapat dipisahkan terhadap pembahasan kinerja karyawan dan pelaksanaan tugas masing-masing karyawan. Oleh karena itu, suasana dan keadaan tempat kerja memainkan peran krusial terhadap kinerja seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Antusiasme karyawan biasanya bertambah saat suasana kerja di perusahaan mendukung. Di sisi lain, apabila keadaan kerja tidak bisa memenuhi harapan karyawan, hal ini bisa menyebabkan rasa jenuh, kelelahan, dan menurunkan motivasi, yang pada akhirnya membuat karyawan tidak bisa menyelesaikan tugas dengan baik dan berujung pada penurunan kinerja karyawan.

2.2 Kinerja Karyawan

Menurut Alsafadi & Altahat (2021), kinerja karyawan dicapai melalui karyawan organisasi. Untuk meningkatkan kinerja, karyawan dianggap sebagai aset vital dalam setiap perusahaan. Sebelum dekade-dekade terakhir abad ke-20, kinerja dianggap sebagai kombinasi antara kemampuan dan motivasi. Ketika diberikan sumber daya yang cukup, motivasi karyawan menjadi elemen kunci dalam sebagian besar praktik manajemen (Abbasi *et al.*, 2021 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022). Ketika sumber daya manusia (SDM) dimanfaatkan secara optimal, sebuah perusahaan dapat mencapai tingkat produksi, efisiensi, serta kinerja yang sebelumnya dianggap tidak mungkin dicapai (Gangi *et al.*, 2021 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022).

Karyawan dalam suatu organisasi dapat dimotivasi dengan berbagai cara untuk mencapai *output* dan produktivitas maksimal (Hafee *et al.*, 2019). Saleh *et al.*, (2020) dalam Alsafadi & Altahat (2021), mengemukakan terdapat hubungan

antara kinerja dan hasil, semakin tinggi hasilnya, semakin efektif kinerjanya, dan hal ini pada gilirannya memengaruhi pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang diberikan kepada karyawan. Menurut Anitha (2014) dalam Alsafadi & Altahat (2021), faktor positif kinerja memberikan keuntungan bagi organisasi, di mana sumber daya manusia membantu organisasi mencapai tujuannya dalam memproduksi produk berkualitas. Kesiapan dan keterbukaan karyawan dalam melaksanakan tugas menentukan kinerja karyawan. Selain itu, jika karyawan bersemangat dan termotivasi untuk menyelesaikan tugasnya, kinerja karyawan kemungkinan akan meningkat, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas (Leitao *et al.*, 2022 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022).

2.3 Komitmen Karyawan

Karyawan sebagai balasannya berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai target yang ditetapkan oleh organisasi dan karyawan dapat bekerja lebih baik dalam lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, teori pertukaran sosial diterapkan dalam studi ini. Teori ini menegaskan ketika karyawan merasakan perlakuan positif dari perusahaan seperti lingkungan kerja yang nyaman, dukungan manajerial, dan keadilan prosedural, karyawan memersepsikan adanya dukungan organisasional yang tinggi. Bentuk balasan yang paling umum adalah peningkatan komitmen afektif, di mana karyawan mengembangkan keterikatan emosional, rasa bangga, dan kesiapan untuk berkorban demi keberhasilan organisasinya. Teori pertukaran sosial juga menjadi dasar bagi komitmen karyawan, karena jika lingkungan kerja kondusif dan sesuai, hal ini akan membangun rasa kepercayaan terhadap organisasi di kalangan karyawan. Sebagai balasannya, karyawan menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap target yang ditetapkan oleh

organisasi. Kepercayaan ini terbentuk sebagai konsekuensi dari dukungan manajemen dan sebagai hasilnya, karyawan menjadi termotivasi dan ikut terlibat dalam pengembangan sikap positif terhadap pekerjaan, serta meningkatkan komitmen karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja (Ferm & Thaichon, 2021 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022).

Komitmen karyawan terhadap tempat kerja, inovasi, efisiensi, komitmen, dan kesejahteraan finansial semuanya mendapat manfaat dari tempat kerja yang nyaman, aman, dan andal, yang semuanya berdampak pada perkembangan institusi (Ahakwa *et al.*, 2021). Ketika karyawan bekerja dalam kelompok, individu bertindak seolah-olah karyawan adalah pengusaha, dan setiap orang dalam kelompok berpartisipasi sebanyak mungkin untuk menunjukkan individu-individu ini adalah yang paling cerdas dalam kelompok. Ketika perusahaan berhasil meningkatkan tingkat komitmen karyawannya, maka produktivitas karyawan tersebut juga akan ikut meningkat. Perusahaan secara tradisional menawarkan perlindungan pekerjaan kepada karyawan untuk meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan kinerja.

2.4 *Achievement Striving Ability*

Achievement striving ability adalah komponen yang relatif stabil dalam kepribadian seseorang, yang mencerminkan etos kerja, sifat kompetitif, dan keinginan untuk memperoleh penghargaan (misalnya kekayaan; penghargaan) yang menyertai kesuksesan (Soumyaja, 2023 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022). *Achievement striving ability* ini dikaitkan dengan pemanfaatan peluang serta kinerja (Aksoy & Bayazit, 2022 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022).

Upaya untuk mencapai sebuah prestasi (*achievement striving ability*) dikaitkan dengan penetapan tujuan dan komitmen, individu yang berorientasi pada prestasi lebih mampu menghindari gangguan dan hambatan, seperti sinyal yang bertentangan dengan status sosialnya. Selain itu, bagi para individu, kecenderungan untuk meraih kesuksesan, dikombinasikan dengan kinerja sukses di masa lalu sebagai acuan, meningkatkan keyakinan para individu dapat mencapai aspirasinya dan memperkuat persepsi kontrol terkait status ekonomi-sosial (Aksoy & Bayazit, 2022 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022).

Achievement striving ability sepenuhnya merupakan motivasi bagi karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan yang lebih berfokus pada tujuan tersebut cenderung lebih produktif dalam hal kinerja (Lin *et al.*, 2021 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022). Oleh karena itu, jika karyawan diberikan lingkungan kerja yang sesuai, maka hal tersebut dapat memicu kemampuan untuk mengejar prestasi pada karyawan (*achievement striving ability*). Hal ini menunjukkan jika karyawan lebih berkomitmen terhadap pekerjaan, maka hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan akan meningkat. Demikian pula, jika karyawan memiliki kemampuan yang baik dalam *achievement striving ability*, maka hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan juga akan diperkuat. Beberapa peneliti telah menyatakan status psikologis setiap unsur komitmen berbeda-beda antara satu karyawan dengan karyawan lainnya.

Secara garis besar, kinerja seorang karyawan (*employee performance*) tidak muncul secara langsung, melainkan dipengaruhi oleh suatu mekanisme psikologis kunci, yaitu komitmen (*employee commitment*) (Ahakwa *et al.*, 2021). Di satu sisi,

komitmen dipengaruhi oleh faktor eksternal, yakni lingkungan kerja (*work environment*) yang mencakup kondisi fisik maupun non-fisik seperti hubungan antar rekan dan kebijakan perusahaan. Menurut Ferschmann *et al.* (2022) dalam Zhenjing *et al.* (2022), lingkungan kerja saling terkait, di mana pengelolaan dan pekerjaan saling terhubung dan memiliki pengaruh terhadap aktivitas di tempat kerja dalam hal konteks, waktu, dan proses. Tingkat kemauan pekerja untuk tetap termotivasi, kreatif, terlibat dengan rekan kerja, dan setia terhadap pekerjaan semuanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan kerja (Hafee *et al.*, 2019). Di sisi lain, faktor internal dari diri karyawan, yaitu kemampuan berusaha untuk berprestasi (*achievement striving ability*) seperti motivasi, ketekunan, dan ambisi, juga secara langsung memperkuat tingkat komitmen karyawan. Peran *achievement striving ability* berorientasi pada pencapaian yang telah digunakan sebagai pemediasi sebelumnya bersama dengan komitmen pekerjaan antara interaksi sosial dan kinerja pekerjaan, meninggalkan celah untuk mengevaluasi dampak kemampuan berorientasi pada pencapaian antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan (Lin *et al.*, 2021 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022).

Pada akhirnya, komitmen yang tinggi inilah yang kemudian mendorong terwujudnya kinerja karyawan yang unggul. Oleh karena itu, untuk mencapai peningkatan kinerja, organisasi tidak hanya perlu berkonsentrasi pada perbaikan lingkungan kerja atau merekrut individu yang berorientasi prestasi, tetapi yang paling krusial adalah bagaimana menciptakan dan memelihara komitmen karyawan, karena komitmen inilah yang bertindak sebagai motor penggerak yang menerjemahkan segala potensi dan kondisi kerja tersebut menjadi hasil nyata yang produktif.

2.5 *Social Exchange Theory*

Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) adalah kerangka pemikiran dalam ilmu sosial yang menjelaskan interaksi manusia sebagai proses transaksional, dan paling berpengaruh dalam ilmu sosial, khususnya untuk memahami perilaku di tempat kerja (Ahmad *et al.*, 2023). Teori ini berasumsi individu secara rasional selalu berusaha memaksimalkan keuntungan (imbalan) dan meminimalkan kerugian (biaya) dalam setiap hubungan sosial dari tiap individu. Teori pertukaran sosial membantu menjelaskan dinamika sosial di balik pembentukan hubungan.

Dalam perspektif Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*), komitmen karyawan tidak terbentuk secara instan, melainkan merupakan hasil dari serangkaian interaksi timbal balik antara individu dan organisasi (Ahmad *et al.*, 2023). Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) menegaskan hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika karyawan merasakan perlakuan positif dari perusahaan yang diwujudkan melalui lingkungan kerja yang nyaman, dukungan manajerial, keadilan prosedural, serta penghargaan atas kontribusi karyawan, maka karyawan akan mempersepsikan adanya dukungan organisasional yang tinggi (*Perceived Organizational Support*). Persepsi teori ini kemudian memicu norma timbal balik, di mana karyawan merasa berkewajiban untuk membalas kebaikan organisasi dengan meningkatkan komitmen afektif, loyalitas, dan dedikasi mereka terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya berdampak langsung pada kenyamanan fisik, tetapi juga membangun ikatan psikologis yang kuat antara

karyawan dan organisasi melalui mekanisme pertukaran sosial. Inti dari pertukaran sosial adalah norma timbal balik, yaitu gagasan ketika satu pihak melakukan sesuatu untuk pihak lain, maka timbul suatu kewajiban, dan pihak tersebut merasa berhutang budi kepada pihak lain hingga kewajiban tersebut dilunasi. Inti ini yaitu keyakinan universal pada saat seseorang menerima perlakuan positif dari pihak lain, seseorang akan merasa berkewajiban untuk memberikan *feedback* (Ahmad *et al.*, 2023). Dengan kata lain, komitmen karyawan merupakan dampak dari pertukaran sosial yang sehat, organisasi menyediakan lingkungan kerja yang kondusif sebagai imbalan awal, dan karyawan membalasnya dengan loyalitas serta dedikasi yang tinggi. Dalam konteks penelitian ini, lingkungan kerja yang baik di Yayasan Tarakanita dipandang sebagai bentuk dukungan organisasional yang akan memicu rasa berhutang budi pada para guru, yang pada gilirannya memperkuat komitmen guru terhadap yayasan. Apabila siklus pertukaran ini berlangsung positif dan berkelanjutan, maka komitmen yang terbentuk akan menjadi determinan penting bagi peningkatan kinerja guru secara keseluruhan.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Zhenjing *et al.* (2022), yang berjudul “*Impact of Employees Workplace Environment on Employees Performance*” merupakan jurnal utama dalam penelitian ini. Menurut Zhenjing *et al.* (2022), lingkungan kerja menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tugas karyawan dengan melibatkan komitmen karyawan dan kemampuan berprestasi (*achievement striving ability*) sebagai variabel mediasi. Penelitian ini juga menemukan komitmen karyawan dan *achievement striving ability* berperan sebagai

mediator yang memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, lingkungan kerja yang baik tidak hanya langsung meningkatkan kinerja, tetapi juga berdampak tidak langsung melalui peningkatan komitmen dan dorongan berprestasi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hafee *et al.* (2019), yang berjudul “*Impact of workplace environment on employee performance: mediating role of employee health.*” mengungkapkan adanya peningkatan pada faktor-faktor lingkungan fisik dan perilaku secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, dengan alasan kemampuan psikologis karyawan terbentuk dan terarah dalam lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini sejalan dengan temuan Raziq & Maulabakhsh (2015) dalam Zhenjing *et al.* (2022), yang berjudul “*Impact of Working Environment on Job Satisfaction.*” yang menekankan mengenai karyawan yang puas dengan lingkungan kerjanya cenderung menghasilkan *output* kerja yang positif. Penelitian yang dilakukan oleh Ali *et al.* (2018) dalam Zhenjing *et al.* (2022), yang berjudul “*An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. Int J Contemp Hosp Manag*” yang mengungkapkan para peneliti juga mengamati dalam lingkungan yang menarik dan mendukung, karyawan lebih segan untuk mengintegrasikan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan secara maksimal untuk mencapai suatu kesuksesan. Oleh karena itu, penelitian yang dilakukan oleh Ahmed *et al.* (2021), yang berjudul “*Do green HR practices enhance green motivation and proactive environmental management maturity in hotel industry*” mengungkapkan strategi tempat kerja yang tepat, seperti memotivasi karyawan untuk menetapkan tujuan, terbukti dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Faupel & Helpap (2020) dalam Zhenjing *et al.* (2022), yang berjudul “*Top management’s communication and employees’ commitment to change: the role of perceived procedural fairness and past change experience. J Appl Behav Sci.*” mengungkapkan hubungan antara lingkungan kerja dan komitmen karyawan telah mendapat dukungan empiris. Sebuah studi mengatakan lingkungan kantor memiliki pengaruh yang menguntungkan terhadap komitmen karyawan untuk berkinerja. Dalam penelitian Mahmood *et al.* (2019), yang berjudul “*Specific HR practices and employee commitment: the mediating role of job satisfaction.*” mengungkapkan ketika karyawan bekerja dalam kelompok di lingkungan yang dinamis, karyawan sering kali berperilaku seperti wirausaha dan berusaha menunjukkan kemampuan terbaiknya, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen dan produktivitas. Penelitian yang dilakukan oleh Funminiye (2018), yang berjudul “*Impact of workplace environmental factors on employee commitment: evidence from North East Nigeria.*” menegaskan lingkungan kerja yang sesuai dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang kemudian mendorong peningkatan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Perusahaan sederhananya memberikan jaminan kerja kepada karyawan untuk meningkatkan loyalitas dan kinerja yang mencerminkan pentingnya menciptakan rasa aman dan didukung sebagai fondasi komitmen.

Hubungan langsung antara lingkungan kerja dan *achievement striving ability* belum banyak dijelajahi, penelitian terdahulu memberikan dasar yang kuat untuk hubungan ini. Diketahui dalam penelitian Torlak & Kuzey (2019), yang berjudul “*Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan.*” mengungkapkan lingkungan perusahaan yang kompetitif,

manfaat moneter saja tidak cukup hanya untuk memotivasi karyawan mencapai tingkat kinerja yang lebih. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kooperatif, menyenangkan, dan rileks justru sangat dibutuhkan untuk meningkatkan tingkat kinerja yang tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Billings *et al.* (2021) dalam Zhenjing *et al.* (2022), yang berjudul “*Experiences of frontline healthcare workers and their views about support during COVID-19 and previous pandemics: a systematic review and qualitative meta-synthesis*,” mencatat karyawan yang menghabiskan sebagian besar harinya di tempat kerja, menjadi fokus untuk mencapai keputusan dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang tidak adil atau tidak mendukung dapat menurunkan semangat, sedangkan lingkungan yang baik dapat memicu dorongan internal karyawan (*achievement striving ability*) untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditargetkan.

Menurut Lin *et al.* (2021) dalam Zhenjing *et al.* (2022), yang berjudul “*Developing job performance: mediation of occupational commitment and achievement striving with competence enhancement as a moderator*.” telah menguji peran mediasi dari komitmen karyawan dan *achievement striving ability* antara interaksi sosial dan kinerja kerja, yang memberikan keputusan untuk mekanisme mediasi dalam penelitian ini. Akan tetapi, para peneliti melakukannya dengan moderator dan dalam konteks yang berbeda, sehingga menyisakan celah untuk mengevaluasi secara jelas mengenai peran komitmen karyawan dan kemampuan berprestasi (*achievement striving ability*) dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja. Menurut penelitian Yu *et al.* (2019), yang berjudul “*Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment*.” mengungkapkan status psikologis dari setiap elemen komitmen

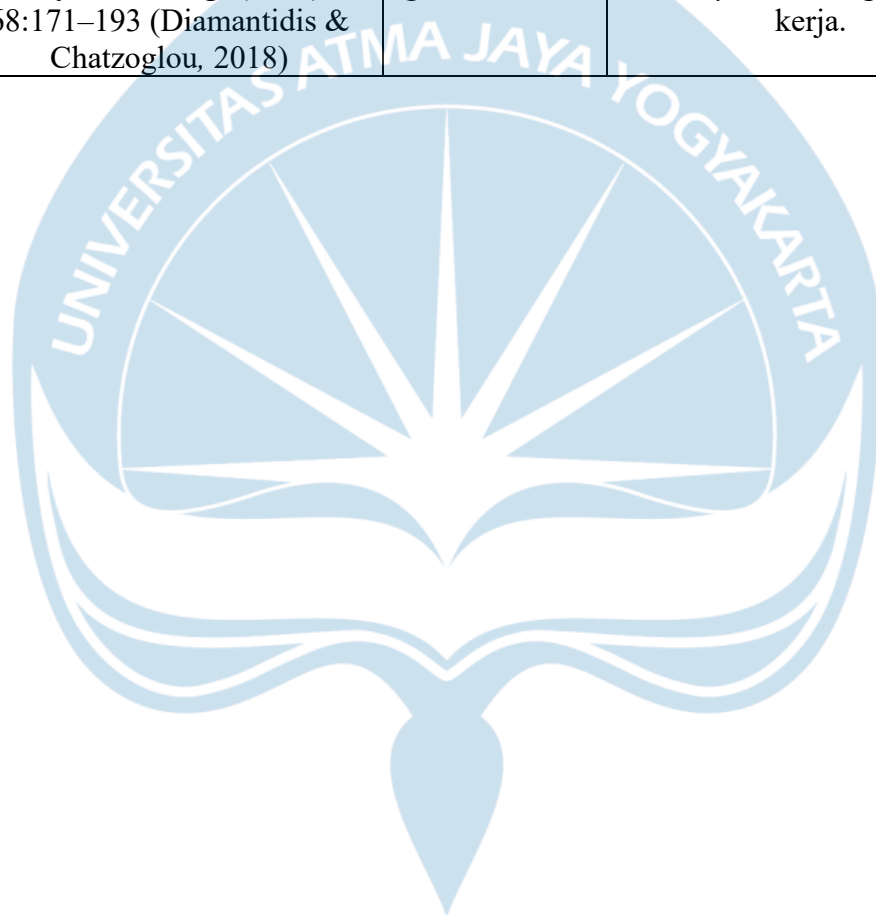
berbeda pada setiap karyawan, dan karyawan yang memahami perilaku perusahaan secara positif cenderung meningkatkan komitmen dan kinerjanya. Menurut Diamantidis & Chatzoglou (2018) dalam Zhenjing *et al.* (2022), yang berjudul, “*Factors affecting employee performance: an empirical approach.*” mengatakan walaupun ada penelitian tentang mediasi faktor terkait karyawan seperti motivasi dan produktivitas, dan adanya evaluasi terhadap komitmen dan *achievement striving ability* sebagai mediator spesifik dalam hubungan lingkungan kerja, kinerja pada konteks institusi pendidikan termasuk yang masih terbatas, dan menjadi celah yang menarik untuk diteliti.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

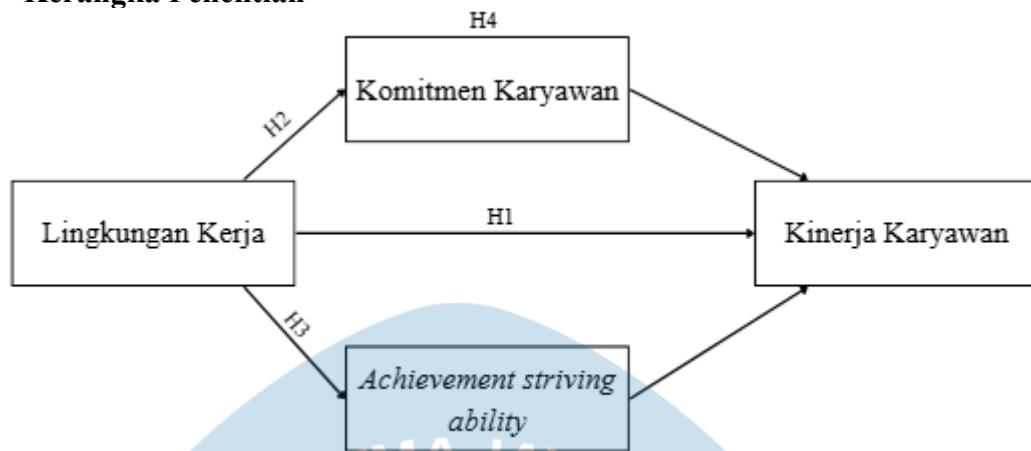
Judul dan Peneliti	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
<i>Impact of Employees Workplace Environment on Employees Performance.</i> (Zhenjing <i>et al.</i> , 2022)	<i>Questionnaire survey, SEM PLS (SmartPLS)</i>	Lingkungan kerja yang baik tidak langsung meningkatkan kinerja, dan juga tidak langsung melalui peningkatan komitmen dan <i>achievement striving ability</i> .
<i>Impact of workplace environment on employee performance: mediating role of employee health.</i> (Hafee <i>et al.</i> , 2019)	<i>Questionnaire survey, AMOS software, SPSS (Reliability & Correlation Analysis).</i>	Lingkungan kerja berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan.
<i>Impact of Working Environment on Job Satisfaction.</i> (Raziq & Maulabakhsh, 2015)	<i>Self-administered & Questionnaire Survey.</i>	Karyawan yang puas dengan lingkungan kerja menghasilkan <i>output</i> kerja yang positif.
<i>An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research.</i> <i>Int J Contemp Hosp Manag</i> (F. Ali <i>et al.</i> , 2018)	<i>Quantitative Analyses & Survey Questionnaire.</i>	Lingkungan yang menarik dan suportif mendorong karyawan untuk mengintegrasikan kemampuan terbaik mereka.
<i>Do green HR practices</i>	<i>Survey</i>	Green HR meningkatkan

<i>enhance green motivation and proactive environmental management maturity in hotel industry (Ahmed et al., 2021)</i>	<i>Method, SEM PLS (SmartPLS)</i>	motivasi hijau karyawan, dan meningkatkan kinerja lingkungan karyawan.
<i>Top management's communication and employees' commitment to change: the role of perceived procedural fairness and past change experience. J Appl Behav Sci (Faupel & Helpap, 2020)</i>	<i>Direct Effect.</i>	Lingkungan kantor yang positif berpengaruh terhadap peningkatan komitmen dan kinerja karyawan.
<i>Specific HR practices and employee commitment: the mediating role of job satisfaction. Empl Relations Int J. (2019) 41:420–35. (Mahmood et al., 2019)</i>	<i>Quantitative Analyses & Survey Questionnaire.</i>	Lingkungan dinamis mendorong karyawan berperilaku seperti wirausaha, memicu kemampuan terbaik, meningkatkan komitmen dan produktivitas.
<i>Impact of workplace environmental factors on employee commitment: evidence from North East Nigeria. Int J Sci Res Manag. (2018) 6:575–585. (Funmini, 2018)</i>	<i>Questionnaires administered, Five-point Likert scale, SPSS Analysis.</i>	Lingkungan kerja yang sesuai meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan mendorong komitmen terhadap pekerjaan.
<i>Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. Int J Product Perform Manag. (2019) 68:276–95. (Torlak & Kuzey, 2019)</i>	<i>Survey Questionnaire, Correlation Analysis, and Regression Analysis.</i>	Insentif moneter tidak cukup untuk memotivasi karyawan mencapai kinerja tinggi.
<i>Experiences of frontline healthcare workers and their views about support during COVID-19 and previous pandemics: a systematic review and qualitative meta-synthesis. BMC Health Serv Res. (2021) 21:1–17. (Billings et al., 2021)</i>	<i>Systematic Review, Qualitative Meta-synthesis.</i>	Karyawan yang menghabiskan sebagian besar harinya di tempat kerja menjadi fokus dari keputusan organisasi.
<i>Developing job performance: mediation of occupational commitment and achievement striving with competence enhancement as a moderator. Pers Rev. (2021) (Lin et al.,</i>	<i>Confirmatory Factor Analysis, Hierarchical Regression Analysis,</i>	<i>Social interaction dan self-efficacy tidak berpengaruh langsung terhadap job performance, melainkan dimediasi penuh oleh occupational commitment</i>

2021)	<i>SEM-PLS.</i>	dan <i>achievement striving</i> .
<i>Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. Int J Hum Resour Manag. (2019) 30:964–87. (Yu et al., 2019)</i>	<i>Survey Questionnaire, Likert Scales Anchored.</i>	Perilaku perusahaan mendorong komitmen afektif dan kinerja karyawan.
<i>Factors affecting employee performance: an empirical approach. Int J Product Perform Manag. (2019) 68:171–193 (Diamantidis & Chatzoglou, 2018)</i>	<i>Quantitative Analyses & Survey Questionnaire.</i>	Terbatasnya penelitian mediasi komitmen karyawan dan <i>achievement striving ability</i> dalam lingkungan kerja.



2.7 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

Dalam lembaga pendidikan saat ini, lingkungan kerja menjadi salah satu faktor penting untuk menentukan kinerja karyawan. Purity *et al.* (2017) mengemukakan lingkungan kerja, baik secara fisik (fasilitas, kenyamanan) maupun non-fisik (budaya, relasi), termasuk faktor krusial yang secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan di lembaga pendidikan. Lingkungan kerja bukan sekedar tempat mengajar tapi ekosistem yang menentukan apakah seorang pendidik mampu menunjukkan potensi terbaiknya atau *burnout*. Lingkungan kerja memiliki dampak yang negatif terhadap para karyawan seperti menurunkan semangat kerja, menurunkan kinerja, dan menurunkan semangat kerja karyawan. Sebaliknya, dampak lingkungan kerja yang positif seperti meningkatkan kinerja, produktivitas karyawan, kreativitas, motivasi, dan retensi karyawan.

Selain itu, lingkungan kerja yang baik akan membangun komitmen karyawan pada perusahaan. Menurut Aziz *et al.* (2021), pekerja yang diperlakukan dengan adil oleh perusahaan cenderung meningkatkan loyalitas interpersonal terhadap organisasi, dan pada akhirnya meningkatkan efektivitas kerja. Selain itu, pekerja yang memiliki rasa komitmen yang tinggi terhadap tujuan perusahaan

merasa memiliki rasa tanggung jawab yang kuat terhadap tugas-tugasnya. Sebagai balasannya, karyawan menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap target maupun tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Kepercayaan ini terbentuk sebagai konsekuensi dari dukungan manajemen, dan hasilnya, karyawan menjadi termotivasi dan membantu dalam pengembangan sikap positif terhadap pekerjaan, serta meningkatkan komitmen karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan (Ferm & Thaichon, 2021 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022).

Di samping itu, *achievement striving ability* ini berhubungan dengan pemanfaatan peluang serta kinerja (Aksoy & Bayazit, 2022 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022). Karyawan yang mempunyai upaya untuk mencapai sebuah prestasi, cenderung bersemangat untuk meraih kesuksesan, dan mampu membentuk keyakinan diri dan persepsi sukses tentang kendali atas hidup karyawan. Pada akhirnya, komitmen yang tinggi inilah yang kemudian mendorong terwujudnya kinerja karyawan yang unggul. Oleh karena itu, kerangka penelitian ini menegaskan untuk mencapai peningkatan kinerja, organisasi tidak hanya perlu berkonsentrasi pada perbaikan lingkungan kerja atau merekrut individu yang berorientasi prestasi, tetapi yang paling krusial adalah bagaimana menciptakan dan memelihara komitmen karyawan, karena komitmen inilah yang bertindak sebagai motor penggerak yang menerjemahkan segala potensi dan kondisi kerja tersebut menjadi hasil nyata yang produktif.

2.8 Hipotesis

Karyawan biasanya menghabiskan waktu yang cukup besar di tempat kerja,

dan lingkungan kerja karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerjanya secara terintegrasi (Wang *et al.*, 2022). Karyawan yang puas dengan lingkungan kerjanya cenderung memiliki *output* kerja yang positif. Studi sebelumnya telah mengungkapkan faktor-faktor yang membentuk lingkungan kerja memiliki dampak pada kinerja karyawan (Awada *et al.*, 2022 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022). Para peneliti mengamati lingkungan kerja sangat penting karena karyawan dapat bekerja lebih efisien dalam lingkungan kerja yang nyaman, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan dan *output* organisasi.

Istilah iklim yang menarik atau suasana yang mendukung merujuk pada situasi yang menarik orang dan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan memberikan kemungkinan untuk mencapai tujuannya (Ali *et al.*, 2018 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022). Karyawan lebih bersedia mengintegrasikan penggunaan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang luar biasa untuk mencapai kesuksesan dalam lingkungan kerja yang ramah dan mendukung. Karyawan akan termotivasi oleh berbagai alasan untuk mencapai kinerja dan produktivitas optimal di dalam perusahaan, motivasi tersebut dapat bersifat endogen atau eksogen (Song & Tao, 2022). Motivasi internal membantu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sulit, sedangkan motivasi eksternal berupa penghargaan yang diberikan dalam bentuk pengakuan dan gaji yang lebih tinggi (Song & Tao, 2022).

Strategi tempat kerja yang tepat lainnya adalah memotivasi karyawan untuk menetapkan tujuannya. Kinerja karyawan meningkat sebagai hasil dari program

insentif ini, dan produktivitas perusahaan pun meningkat (Ahmed *et al.*, 2021). Penetapan tujuan memiliki dua fungsi utama sebagai berikut: pertama, untuk meningkatkan perilaku individu; kedua, untuk memotivasi karyawan bekerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien (Martela *et al.*, 2021). Tujuan umum adalah pernyataan yang bersifat abstrak, tidak terukur, misalnya "saya akan bekerja lebih baik" atau "saya ingin meningkatkan kinerja". Tujuan seperti ini dinilai kurang efektif karena tidak memberikan arah perilaku yang eksplisit, menyulitkan karyawan untuk memantau kemajuan. Sebaliknya, tujuan spesifik adalah tujuan yang jelas, terukur, dan terikat waktu, misalnya "meningkatkan skor evaluasi mengajar dari 80 menjadi 90 dalam satu semester". Tujuan spesifik terbukti lebih berhasil karena memberikan petunjuk yang tepat tentang apa yang harus dicapai. Dalam konteks lingkungan kerja, ketika perusahaan menciptakan suasana yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk menetapkan tujuan spesifik yang menantang (namun realistis), maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya berperan langsung, tetapi juga memfasilitasi terbentuknya tujuan-tujuan spesifik yang pada akhirnya mendorong kinerja unggul.

H1: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di Yayasan Tarakanita.

Menurut studi sebelumnya, suasana kerja karyawan di perusahaan sangat penting dan memiliki dampak signifikan terhadap karyawan dalam berbagai aspek (Li *et al.*, 2019). Jika lingkungan kerja tidak mampu menarik karyawan dan karyawan memiliki persepsi negatif terhadap berbagai aspek tempat kerja seperti

cuti sakit, gangguan mental, dan kurangnya motivasi, permintaan karyawan pada akhirnya akan menurun ke level yang rendah yang berdampak pada pertumbuhan dan produktivitas organisasi (Roslee & Goh, 2021 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022). Komitmen karyawan terhadap tempat kerja, inovasi, efisiensi, dan kesejahteraan finansial semuanya diuntungkan oleh lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan dapat diandalkan, yang semuanya memengaruhi perkembangan organisasi (Ahakwa *et al.*, 2021).

Ketika karyawan bekerja dalam kelompok, individu bertindak seolah-olah pengusaha, dan setiap orang dalam kelompok berpartisipasi sebanyak mungkin untuk menunjukkan para individu-individu tersebut adalah yang terbaik dalam kelompok. Peningkatan komitmen karyawan dapat meningkatkan produktivitas karyawan di perusahaan. Perusahaan secara tradisional menawarkan perlindungan pekerjaan kepada karyawan untuk meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan kinerja. Kinerja karyawan yang terkait dengan komitmen karyawan, memiliki tiga aspek (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif).

H2: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen karyawan di Yayasan Tarakanita.

Salah satu faktor paling kritis yang memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi adalah lingkungan kerja. Di dunia korporat yang kompetitif saat ini, manfaat moneter saja tidak cukup untuk memotivasi karyawan mencapai tingkat kinerja yang lebih baik (Torlak & Kuzey, 2019). Sebaliknya, kombinasi antara insentif moneter dan non moneter lebih efektif dalam meningkatkan kinerja

karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan tujuan pencapaian perusahaan. Misalnya, karyawan di sektor tertentu perusahaan menginginkan lingkungan kerja yang menyenangkan dan rileks, serta untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, diperlukan atmosfer kerja yang kooperatif.

Menurut Billings *et al.* (2021) dalam Zhenjing *et al.* (2022) , karyawan menjadi fokus pada keputusan organisasi karena berada di tempat kerja sepanjang hari. Di organisasi modern, keadilan sering kali belum diterapkan secara optimal, baik dalam distribusi sumber daya, pemberian penjelasan atas keputusan, maupun perlakuan hormat terhadap karyawan (Sigahi *et al.*, 2021). Hal ini menyebabkan lingkungan kerja yang lebih buruk, sementara terbukti lingkungan kerja yang lebih baik selalu mendukung pencapaian hal-hal baik bagi organisasi. *Achievement striving ability* adalah dorongan utama bagi karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan yang lebih fokus pada tujuan cenderung lebih produktif dalam kinerja (Lin *et al.*, 2021 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022). Selain itu, jika karyawan diberikan lingkungan kerja yang sesuai, hal itu dapat memicu kemampuan upaya pencapaian pada karyawan.

H3: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap *achievement striving ability* karyawan di Yayasan Tarakanita.

Kinerja karyawan merupakan isu yang populer, dan hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor di tempat kerja. Fitur perilaku dan fisik dari lingkungan kerja yang khas sangat penting. Semua komponen yang terkait dengan kemampuan karyawan untuk berinteraksi secara fisik dengan lingkungan kerja disebut sebagai lingkungan fisik, sementara komponen lingkungan perilaku berkaitan dengan etika interaksi

antar penghuni tempat kerja (Scrima *et al.*, 2021 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022). Menurut Zhang *et al.* (2022), atmosfer tempat kerja memiliki dampak positif pada perilaku individu karyawan. Akibatnya, kualitas lingkungan kerja memiliki dampak signifikan pada pekerja seperti motivasi, antusiasme, kreativitas, serta efisiensi karyawan. Motivasi kerja, perilaku inovatif, kehadiran, keterlibatan rekan kerja, dan manajemen karier semuanya dipengaruhi oleh seberapa kuat karyawan terhubung dengan perusahaan (Ozturk *et al.*, 2021 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022).

Pada kondisi fisik di tempat kerja, hal ini dapat memiliki dampak yang bermanfaat atau merugikan. Sebagian besar lingkungan kerja di negara-negara berkembang tidak aman dan berbahaya. Akan tetapi, sebagian besar perusahaan menganggap lingkungan kerja yang aman dan sehat adalah sebagai pemborosan uang yang mutlak dan maka dari itu tidak berinvestasi secara signifikan untuk mempertahankannya dalam kondisi yang baik. Karyawan yang bekerja di lingkungan yang tidak stabil dan tidak sehat berisiko terkena penyakit *occupational* yang disebabkan oleh dampak negatif lingkungan terhadap produktivitas karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada produktivitas keseluruhan organisasi (Chen *et al.*, 2021 sebagaimana dikutip dalam Zhenjing *et al.*, 2022). Karyawan biasanya menghadapi masalah lingkungan yang serius di tempat kerja, terutama di industri perangkat lunak, yang membuat sulit untuk menyediakan fasilitas yang diperlukan untuk meningkatkan kinerjanya (Kordsmeyer *et al.*, 2022).

Tujuan utama studi ini adalah menganalisis dan mengevaluasi faktor-faktor lingkungan kerja serta perilaku yang memengaruhi kinerja karyawan. Menurut

Blasio *et al.* (2019) dalam Zhenjing *et al.* (2022), untuk mencapai tujuan mengevaluasi dampak lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat kebutuhan yang mendesak untuk menemukan faktor-faktor yang dapat memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan kebutuhan ini, komitmen karyawan, yang dibahas pada bagian sebelumnya, digunakan sebagai mediasi dalam studi ini.

H4: Komitmen karyawan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Yayasan Tarakanita.

Drasgow *et al.*, (2012) dalam Experiences (2024) mengatakan *achievement striving ability* adalah ciri kepribadian yang menggambarkan kecenderungan yang termotivasi untuk bekerja keras dan berhasil. *Achievement-oriented individuals* (kemampuan menetapkan sasaran kerja) cenderung menghabiskan waktu dengan cara mendukung pencapaian tujuan ambisius pribadi masing-masing (misalnya, bekerja keras untuk mendapatkan karier yang prestisius). Oleh karena itu, ini adalah orientasi pribadi yang erat kaitannya dengan *achievement striving ability*.

Lingkungan kerja yang positif dan mendukung berfungsi sebagai katalis yang mengaktifkan dan memperkuat *achievement striving ability* karyawan (Zhenjing *et al.*, 2022). Misalnya, lingkungan perilaku yang etis dan kolaboratif mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan dan saling memotivasi untuk mencapai target. Demikian pula, lingkungan fisik yang nyaman dan ergonomis mengurangi kelelahan dan stres, sehingga energi karyawan dapat fokus sepenuhnya pada upaya pencapaian prestasi, bukan pada ketidaknyamanan fisik. Ketika karyawan merasa aman dan didukung, karyawan cenderung lebih berani mengambil

inisiatif, menetapkan target yang lebih tinggi, dan tekun dalam menghadapi kesulitan (Zhenjing *et al.*, 2022).

Oleh karena itu, lingkungan kerja yang baik mengondisikan karyawan untuk mengaktualisasikan potensi terbaik dalam meraih prestasi. Karyawan dengan *achievement striving ability* yang kuat akan secara proaktif mencari solusi inovatif, bekerja dengan antusiasme tinggi, dan terus-menerus mencari cara untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas hasil kerja. Singkatnya, lingkungan kerja tidak hanya menyediakan kondisi yang nyaman, tetapi juga secara psikologis memberdayakan karyawan untuk mengarahkan seluruh *achievement striving ability*, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

H5: *Achievement striving ability* memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Yayasan Tarakanita.