

**DAMPAK KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN BANK JATENG SEMARANG**

**Aldilla Puspita Nagari**

**Dr. Kusni Ingsih, MM**

***ABSTRAK** Kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Semarang.*

*Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin, sampel yang diambil sebanyak 75 karyawan dari total karyawan Bank Jateng Semarang berjumlah 300 karyawan. Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan metode pengumpulan data kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi berganda.*

*Hasil analisis menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (2) Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (3) Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 87,0% dan sisanya 13% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.*

***Kata kunci :** kepemimpinan, lingkungan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Beragam kemajuan yang dimiliki perusahaan yang bersifat teknologi maupun kebudayaan dan keilmuan telah menghasilkan persaingan antar banyak pihak. Salah satu kemajuan perusahaan bermula dari faktor kepemimpinan. Menurut Soegihartono (2012) kepemimpinan adalah keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Inti kepemimpinan adalah fungsi atau tugas, seorang pemimpin ada demi sesuatu yang lain bukan demi dirinya sendiri. Titik perhatiannya adalah tujuan dan cita-cita harus tercapai karena berguna, bermanfaat dan penting

bagi kesejahteraan kehidupan. Kehidupan banyak orang (Mangunhardjana, 2011). Pengertian diatas dapat di definisikan bahwa kepemimpinan merupakan aktifitas dalam mengarahkan orang-orang agar berjalan seperti tatanan semestinya untuk mencapai cita-cita yang lebih baik.

Penciptaan kemajuan perusahaan juga perlu adanya lingkungan kerja yang mampu menciptakan hubungan kerja yang mengikat pekerja dalam lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang dan bebas dari segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat kinerja karyawan (Vebriana Tri Rahayu, 2013). Lingkungan kerja mempunyai

pengaruh yang besar terhadap pembentukan kepribadian seseorang. Pengaruh lingkungan kerja pada umumnya akan sukar diubah apalagi yang bersangkutan lama bekerja dilingkungan tersebut (Vincentius Satu,2012). Jadi lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan agar kenyamanan kerja tetap terjaga, sesuatu akan sulit dirubah akan menguntungkan jika lingkungan kerjanya nyaman.

Kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi merupakan unsur yang sejajar yang mampu mendorong kemajuan perusahaan. Menurut Christina and Maren (2010) dalam penelitian Agung Prihantoro (2012) menyimpulkan bahwa kinerja karyawan

dipengaruhi oleh ketiga unsur tersebut.

Kesimpulan bahwa lingkungan kerja yang ada pada bank Jateng selama ini belum mampu menumbuhkan semangat kerja karyawan sebagai dampak dari kepemimpinan yang kurang mendorong semangat kerja, Sumber daya pada Bank Jateng yang sebenarnya sudah mampu menunjang pekerjaan yang tersedia, namun seiring dengan kepemimpinan dan lingkungan kerja yang mungkin kurang mendukung mengakibatkan komitmen terhadap organisasi kurang maksimal, Hanya sebagian saja karyawan Bank Jateng yang komitmen terhadap pekerjaan dikarenakan lingkungan yang kurang mendukung

Sehingga dari berbagai fenomena dan latar belakang di

atas, penelitian ini diangkat dengan judul “dampak kepemimpinan, lingkungan, dan komitmen organisasi pada kinerja karyawan di Bank Jateng”.

### **Perumusan Masalah**

1. Bagaimana dampak kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Jateng
2. Bagaimana dampak lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Jateng
3. Bagaimana dampak komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Jateng

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Pengertian Kepemimpinan**

Seorang pemimpin yang baik harus mempunyai sifat-sifat yang baik dan terpuji sehingga dapat menjadi teladan bagi bawahannya. kepemimpinan yang baik harus memiliki sifat-sifat yang baik yaitu:

- a. Mempunyai kemampuan melebihi orang lain. Seorang pemimpin tidak mau jadi nomor dua, juga mempunyai keinginan mengatasi dan menungguli orang lain. Seorang pemimpin harus penuh inisiatif dan sanggup bekerja keras serta ulet untuk dapat mencapai tujuan.
- b. Mempunyai rasa tanggung jawab yang besar. Seorang pemimpin tidak akan pernah merasa takut untuk memikul tanggung jawab terhadap orang lain, atau pekerjaan yang sukar sekalipun.
- c. Mau bekerja keras. Seorang pemimpin akan selalu sanggup bekerja keras dan tidak kenal lelah, mempunyai daya tahan untuk bekerja keras dalam jangka waktu lama. Hal ini untuk dapat

- memberi contoh atau motivasi pada bawahan.
- d. Pandai bergaul. Seorang pemimpin yang baik, selalu pandai bergaul dengan teman sejawat, pemimpin akan berusaha mengenal baik temannya serta memahami segala persoalannya.
- e. Memberi contoh bekerja dengan semangat pada bawahan. Seorang pemimpin selalu menjadi pelopor dan selalu memberi contoh bagaimana cara bekerja keras dan bersemangat, sehingga bawahan dengan sendirinya termotivasi untuk ikut bekerja dengan semangat.
- f. Memiliki rasa integritas. Pemimpin harus mempunyai rasa bersatu padu dengan kelompok yang ada dalam organisasinya.

## **Lingkungan Kerja**

Menurut Ahyari (1997) dalam Lewa dan Subowo ( 2005 ) dalam jurnal Vebriana Tri Rahayu (2013), lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik.

### **1. Lingkungan kerja Fisik**

lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni : a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan Seperti: (pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya); b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperatur,

kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan.

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik yang meliputi lingkungan sosial, status sosial, hubungan kerja dalam kantor, sistem informasi dan kesempatan. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional dianggap penting bagi perusahaan karena: (1) berpengaruh terhadap *turnover* karyawan, (2) berhubungan dengan

kinerja yang mengasumsikan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen terhadap perusahaan cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada perusahaan.

Menurut Soegihartono (2012), komitmen organisasional dapat dipandang sebagai suatu keadaan yang mana seorang karyawan atau individu memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, komitmen organisasional yang tinggi menunjukkan tingkat kepemihakan seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Pada Allen dan Meyer (1990) dalam jurnal Soegihartono (2012) mengajukan tiga bentuk komitmen organisasi yaitu: (1) Komitmen afektif, (2) Komitmen Kontinuan; (3) Komitmen Normatif.

Komitmen organisasi mencerminkan tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Komitmen organisasi terdiri atas tiga komponen terpisah yang saling berhubungan. John Meyer dan Nathalie Allen, sepasang ahli komitmen, mengartikan komponen-komponen tersebut sebagai berikut (Robert Kreitner, 2014).

1. Komitmen afektif

Pelekatan emosi pegawai pada identifikasi pegawai dan keterlibatan pegawai dalam perusahaan. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat terus bekerja untuk perusahaan karena mereka menginginkannya.

2. Komitmen berkelanjutan

Kesadaran akan kerugian karena meninggalkan perusahaan. Pegawai yang

hubungan dasarnya dengan perusahaan didasarkan pada komitmen berkelanjutan tetap bekerja karena mereka harus bekerja.

3. Komitmen normatif

Mencerminkan rasa tanggung jawab untuk terus bekerja. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap berada di perusahaan.

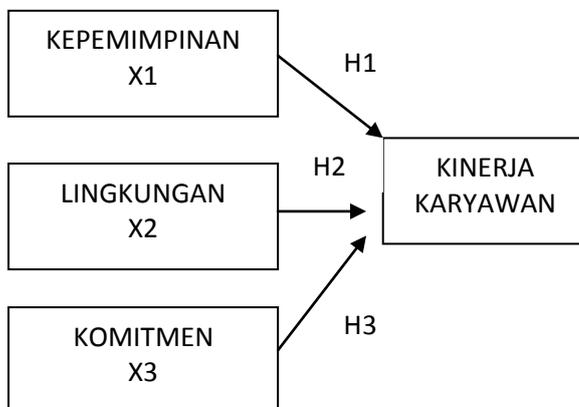
Tiga komponen tersebut bergabung untuk menghasilkan sebuah kekuatan mengikat yang memengaruhi akibat perputaran pegawai dan perilaku di tempat kerja seperti kinerja,

ketidakhadiran, dan keanggotaan organisasi.

### **Kinerja**

Menurut Kusnadi (2003;64) menyatakan bahwa kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu. Hariandja (2002;195) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

### **Kerangka Pikir**



H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan

terhadap kinerja karyawan pada Bank Jateng.

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Jateng.

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Jateng.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Populasi dan sampel**

Pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di Bank Jateng yang berjumlah 300 karyawan.

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi dan jumlahnya lebih sedikit dari populasinya. (Djarwanto dan Subagyo, 2010)

Untuk menentukan jumlah sampel yang akan digunakan, maka penulis memakai rumus Slovin (Umar, 2004) yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{300}{1 + 300 \cdot 0,10^2} = 75$$

Atas dasar perhitungan di atas, maka sampel yang diambil adalah berjumlah 75 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *simple random sampling*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Regresi Berganda

$$Y = 0,698 + 0,613 X_1 + 0,078 X_2 + 0,310 X_3$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai makna sebagai berikut:

1. Konstanta ( $\alpha$ ) menunjukkan bahwa bila variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi, bernilai 0 atau tetap maka arah perubahan variabel dependen kinerja akan

meningkat atau positif sebesar 0,698.

2. Koefisien regresi kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar **0,613**, menunjukkan bahwa variabel  $X_1$  memiliki hubungan positif terhadap Y artinya semakin variabel kepemimpinan mengalami kenaikan (kemampuan memimpin yang mumpuni, dukungan pimpinan yang cukup besar, memberikan kesempatan untuk tukar pikiran) maka variabel kinerja karyawan juga mengalami kenaikan.
3. Koefisien regresi lingkungan kerja ( $X_2$ ) sebesar **0,078**, menunjukkan bahwa variabel  $X_2$  memiliki hubungan positif terhadap Y artinya semakin variabel lingkungan kerja mengalami kenaikan (semakin nyaman dan sesuai dengan lingkungan yang dikehendaki

para karyawan yaitu pencahayaan yang cukup, suhu udara yang sesuai dengan kondisi tubuh, tidak bising, tata ruang yang indah serta tatanan berkas dan peralatan yang rapi) maka variabel kinerja karyawan juga mengalami kenaikan.

4. Koefisien regresi komitmen organisasi ( $X_3$ ) sebesar **0,310**, menunjukkan bahwa variabel  $X_3$  memiliki hubungan positif terhadap  $Y$  artinya semakin variabel komitmen organisasi mengalami kenaikan (karakteristik antar personal yang baik, karakteristik organisasi yang memberikan timbal balik yang baik, pendidikan yang sesuai pada setiap bagian, pengalaman kerja yang cukup, serta persaingan antar pegawai yang cukup sehat) maka variabel kinerja karyawan juga mengalami kenaikan.

### **Pengujian Hipotesis Secara Simultan (uji F)**

Pengaruh secara bersama-sama antara kepemimpinan, lingkungan kerja, komitmen organisasi adalah sebesar 165,714 dengan sig.  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Nilai sig. yang lebih kecil  $\alpha = 0,05$  menunjukkan diterimanya hipotesis yang menyatakan kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jateng secara bersama-sama.

### **Pengujian Hipotesis Secara Parsial (uji t)**

Hasil pengujian statistik dengan SPSS pada variabel  $X_1$  (kepemimpinan) diperoleh nilai  $t_{hitung} = 4,693$  dan sig =  $0,000 < 5\%$  jadi  $H_0$  ditolak. Ini berarti variabel kepemimpinan secara statistik berpengaruh terhadap variabel dependen kinerja. Pada variabel  $X_2$  (lingkungan kerja) diperoleh nilai

$t_{hitung} = 0,796$  dan  $sig = 0,429 > 5\%$  jadi  $H_0$  diterima. Ini berarti variabel independen lingkungan kerja secara statistik tidak berpengaruh terhadap variabel dependen kinerja. Pada variabel  $X_3$  (komitmen organisasi) diperoleh nilai  $t_{hitung} = 2,384$  dan  $sig = 0,020 < 5\%$  jadi  $H_0$  ditolak. Ini berarti variabel independen komitmen organisasi secara statistik berpengaruh terhadap variabel dependen kinerja.

### **Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Besarnya koefisien determinasi dapat dilihat pada *adjusted r square* sebesar 0,870. Angka ini menunjukkan kemampuan variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi dalam menjelaskan kinerja karyawan Bank Jateng adalah sebesar 87,0%, sementara sisanya sebesar 13% (100% - 87,0%), kinerja karyawan Bank Jateng dijelaskan oleh variabel lain.

### **Pembahasan**

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Jateng**

Para responden memberikan persepsi yang cukup baik terhadap kepemimpinan yang diterimanya. Hal ini dapat dilihat dari nilai rerata kepemimpinan sebesar 3,55, yang berarti berdasarkan rentang skala termasuk kategori tinggi. Persepsi yang cukup baik terhadap kepemimpinan ini terbentuk karena kemampuan memimpin ditunjukkan dengan kemampuannya menyelesaikan masalah dengan tanpa memperhatikan penghargaan atas kinerja pegawai telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dengan nilai rata-rata sebesar 3,49, *Support* atau dukungan pimpinan sangat berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai saat ini dengan rata-rata 3,52, pegawai harus senantiasa dimintai kontribusi saran untuk pengambilan keputusan yang akan diambil oleh

pimpinan dengan nilai rata-rata sebesar 3,45, Sebelum pengerjaan *project* baru hendaknya ada *briefing* dari pimpinan dengan nilai rata-rata sebesar 3,51 dan pengetatan jam kerja merupakan langkah pengendalian yang paling efektif dengan nilai rata-rata 3,76. Dapat ditarik kesimpulan bahwa rata-rata tertinggi dari persepsi karyawan Bank Jateng mengenai kepemimpinan adalah sebelum pengerjaan *project* baru hendaknya ada *briefing* dari pimpinan, dan yang terendah yaitu pengetatan jam kerja merupakan langkah pengendalian yang paling efektif.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Bank Jateng**

Para responden memberikan persepsi yang cukup baik terhadap lingkungan kerja yang diterimanya. Hal ini dapat dilihat dari nilai rerata

lingkungan kerja sebesar 3,02, yang berarti berdasarkan rentang skala termasuk kategori cukup atau sedang. Persepsi yang cukup baik terhadap lingkungan kerja ini terbentuk karena pencahayaan yang kurang mengakibatkan kinerja yang kurang maksimal dengan nilai rata-rata sebesar 3,11, suhu udara yang nyaman akan membuat pegawai lebih fokus pada pekerjaannya dengan rata-rata 2,68, kebisingan bukan masalah utama penyebab kinerja pegawai menurun dengan nilai rata-rata sebesar 2,81, tata ruang yang menarik dan rapi membuat betah para pegawai untuk berada diruangannya dengan nilai rata-rata 2,96, dan tatanan berkas dan peralatan yang rapi menjadikan kerja pegawai semakin nyaman dengan rata-rata 3,5. Dapat ditarik kesimpulan bahwa rata-rata tertinggi dari persepsi karyawan Bank Jateng mengenai lingkungan kerja adalah tatanan berkas

dan peralatan yang rapi menjadikan kerja pegawai semakin nyaman, dan yang terendah yaitu suhu udara yang nyaman akan membuat pegawai lebih fokus pada pekerjaannya.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Bank Jateng**

Para responden memberikan persepsi yang cukup baik terhadap komitmen organisasi yang dilakukannya. Hal ini dapat dilihat dari nilai rerata komitmen organisasi sebesar 3,14, yang berarti berdasarkan rentang skala termasuk kategori cukup atau sedang. Persepsi yang cukup baik terhadap komitmen organisasi ini terbentuk karena karakteristik personal yang menunjukkan etos kerja tinggi dari para pegawai sangat mendukung organisasi untuk berkomitmen memberikan reward dengan nilai rata-rata sebesar 3,33, karakteristik organisasi yang terlalu memberikan

aturan terlalu ketat, sangat mendorong menurunnya karakteristik personal dengan rata-rata 2,72, pendidikan yang sesuai dengan bidang pekerjaan akan sangat terkait dengan komitmen organisasi dengan nilai rata-rata sebesar 3,08, pengalaman kerja yang memadai akan menjadikan seorang pegawai lebih berkomitmen pada bidang pekerjaan dengan nilai rata-rata 3,12, dan persaingan kerja akan memacu komitmen bekerja bagi seorang pegawai dengan rata-rata 3,44. Dapat ditarik kesimpulan bahwa rata-rata tertinggi dari persepsi karyawan Bank Jateng mengenai komitmen organisasi adalah persaingan kerja akan memacu komitmen berkerja bagi seorang pegawai dan yang terendah yaitu karakteristik organisasi yang terlalu memberikan aturan terlalu ketat, sangat mendorong menurunnya karakteristik personal.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan dari keseluruhan bab, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama tentang kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jateng telah terbukti, hal ini ditunjukkan dengan semakin loyalitas kepemimpinan yang diberikan, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah loyalitas kepemimpinan yang diberikan, maka semakin rendah kinerja karyawan.
2. Hipotesis kedua tentang lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jateng telah terbukti, hal ini ditunjukkan dengan

semakin sesuai lingkungan kerja yang ada, maka belum tentu kinerja karyawan semakin meningkat.

3. Hipotesis ketiga tentang komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jateng telah terbukti, hal ini ditunjukkan dengan semakin tinggi komitmen organisasi yang diberikan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasi, maka semakin rendah kinerja karyawan.

### **Saran**

Saran yang bisa disampaikan berdasarkan dari hasil penelitian yang didapat, yaitu :

1. Faktor lingkungan kerja menunjukkan bahwa tatanan berkas dan peralatan yang rapi menjadikan kerja pegawai semakin nyaman menunjukkan

rata-rata terbesar yaitu 3,53 namun belum berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil tanggapan tersebut maka perlu adanya penciptaan sub elemen lain pada faktor lingkungan yang mampu mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Faktor komitmen organisasi menunjukkan bahwa persaingan kerja akan memacu komitmen bekerja bagi seorang pegawai menunjukkan rata-rata terbesar yaitu 3,44. Berdasarkan hasil tanggapan tersebut maka perlu adanya perhatian pada persaingan kerja yang memacu komitmen bekerja bagi seorang pegawai.
3. Faktor kepemimpinan menunjukkan bahwa pengetatan jam kerja merupakan langkah pengendalian yang paling efektif menunjukkan rata-rata terbesar yaitu 3,76. Berdasarkan hasil tanggapan tersebut maka perlu adanya perhatian pada disiplin jam kerja sehingga kinerja pegawai akan meningkat

