

TESIS

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN BANK BNI KANTOR WILAYAH MAKASSAR PADA MASA PANDEMI COVID-19

THE EFFECT OF WORK MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT ON JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE OF BANK BNI MAKASSAR REGION OFFICE DURING THE COVID-19 PANDEMIC

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Di susun dan diajukan oleh

**DWI YULI ANUGRAH
A012192019**



Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS
EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2022

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN BANK BNI KANTOR
WILAYAH MAKASSAR PADA MASA PANDEMI COVID-19


disusun dan diajukan oleh :

DWI YULI ANUGRAH
A012192019

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal
01 AGUSTUS 2022 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



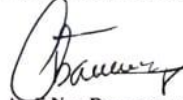
Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si
Nip. 19560505 198503 1 002

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si
Nip. 19680629 199403 1 002

Pembimbing Pendamping



Dr. Andi Nur Baumassepe, SE., MM
Nip. 19780428 200912 1 001



Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si, CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini


Nama : Dwi Yuli Anugrah
Nim : A01219219
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Bank BNI Kantor Wilayah Makassar Pada Masa Pandemi Covid – 19**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 20 Agustus 2022

Yang Menyatakan,


Dwi Yuli Anugrah

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Suatu ungkapan rasa syukur kepada Allah SWT karena atas hidayah-Nyalah sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Bank BNI Kantor Wilayah Makassar pada Masa Pandemi Covid – 19”.

Penulisan Tesis ini dapat terwujud atas bantuan dan dorongan dari berbagai pihak yang telah dengan tulus dan ikhlas memberikan bantuan pikiran, motivasi, dan nasihat yang tiada henti-hentinya. Untuk semua itu, dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini saya menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada kedua orang tua saya, ayahanda saya tercinta Drs. Bakri Salempang, M.Pd. dan Ibunda saya tercinta Dra. Munirah, S.Pd. yang telah membesarkan dan mendidik saya secara ikhlas serta memberikan dukungan moril dan materi serta tentunya doa yang tiada henti-hentinya sehingga saya dapat menyelesaikan studi Magister saya.

Dan ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM. Selaku dekan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Bapak Prof. Dr. Sumardi., SE., M.Si. selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Andi Nur Baumassepe, SE., MM. selaku pembimbing II, terima kasih banyak

atas keikhlasan dan kesungguhannya membimbing saya mulai dari penyusunan proposal sampai dengan penyusunan tesis saya selesai.

3. Ibu Prof. Dr. Hj. Indrianty Sudirman, SE., M.Si, Bapak Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si., dan Ibu Prof. Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si. selaku penguji yang telah memberikan masukan dan penilaian sehingga dapat menyempurnakan hasil tesis yang saya kerjakan.
4. Bapak dan Ibu dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, terima kasih atas ilmu dan pengalaman yang diajarkan kepada saya sehingga saya bisa menyelesaikan studi saya, semoga ilmu yang diberikan dapat saya aplikasikan dengan benar.
5. Bapak dan Ibu staff tata usaha Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah banyak membantu dalam proses perkuliahan sampai ujian tutup saya terlaksana.
6. Bapak/Ibu/ Saudara(I) Bank BNI Kantor Wilayah Makassar yang telah membantu memberikan informasi data untuk saya gunakan dalam penelitian.
7. Saudari saya satu-satunya Ika Yuli Wahyuni serta keluarga besar yang tidak bisa saya tuliskan namanya satu persatu, terima kasih atas doa dan motivasi yang telah diberikan demi keberhasilan saya dalam menuntut ilmu.
8. Sahabat-sahabat saya tercinta, Sani, Beby, Ardhia, Dita, Nisa, Cica dan Diba, terima kasih atas bantuan dan dukungan yang luar biasa dari kalian dikala saya lelah dalam proses penyusunan tesis ini.
9. Teman-teman Paskibra SMAN 2 Makassar angkatan XVIII yang turut membantu memberikan semangat dan motivasi agar secepat mungkin terselesaikannya penyusunan tesis saya.
10. Terima kasih kepada seluruh teman kelas B2 Manajemen dan kelas Manajemen Sumber Daya Manusia angkatan 2019 yang sama-sama saling

mendukung, saling memotivasi satu sama lain dan juga saling memberikan masukan, bantuan, arahan dan informasi mengenai penyusunan proposal hingga tesis ini terselesaikan.

Akhir kata penulis mohon maaf atas segala keterbatasan pengalaman dan ilmu pengetahuan yang dimiliki, sehingga tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Semoga tesis ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Penulis,

DWI YULI ANUGRAH

ABSTRAK

DWI YULI ANUGRAH. **Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Bank BNI Kantor Wilayah Makassar pada Masa Pandemi Covid-19** (dibimbing oleh Sumardi dan Andi Nur Baumassepe).

Pandemi Covid-19 yang terjadi sejak awal tahun 2020 telah membawa perubahan besar bagi kehidupan manusia di dunia, termasuk di Indonesia. Dampaknya dirasakan pada hampir semua sektor kehidupan, termasuk sektor perbankan. Bank BNI Kantor Wilayah Makassar merupakan salah satu perusahaan yang tetap beroperasi dengan sistem kerja WFO (*work from office*) di tengah maraknya virus Covid-19. Sebagai salah satu bank plat merah terbesar yang ada di Indonesia, BNI berusaha meningkatkan kinerjanya setiap tahun. Akan tetapi, tidak dapat dimungkiri akibat pandemi Covid-19 kinerja perbankan di Indonesia mengalami penurunan, begitupun Bank BNI. Melalui website resminya Bni.co.id, pada laporan keuangan laba bersih Bank BNI tahun 2020 mengalami penurunan yang sangat signifikan dibandingkan pada tahun 2019, yaitu pada tahun 2020 penurunan sebesar 78,54% dibandingkan pada tahun 2019. Penurunan tersebut terjadi pertama kalinya dalam lima tahun terakhir. Adapun, pada tahun 2018 ke tahun 2019 terjadi peningkatan laba bersih sebesar 2,5%. Peningkatan tersebut tidak begitu memuaskan karena pertumbuhannya melambat jika dibandingkan dengan tahun lalu yang meningkat sebesar 10,3%. Perusahaan harus cermat melihat hal-hal yang dapat menyebabkan karyawan merasa termotivasi, menjaga lingkungan kerja tetap aman dan nyaman serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya di tengah pandemi Covid-19. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Bank BNI Kantor Wilayah Makassar pada masa pandemi Covid-19. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode analisis deskriptif. Sampel sebanyak seratus lima karyawan tetap Bank BNI Kantor Wilayah Makassar. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran angket dan wawancara. Data diolah menggunakan SPSS versi 25. Kami menemukan, semua hipotesis berpengaruh positif dan signifikan berdasarkan uji t. Hal tersebut berarti motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja. Demikian pula, motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Wilayah Makassar pada masa pandemi Covid-19.

Kata kunci: motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, kinerja



ABSTRACT

DWI YULI ANUGRAH. The Effect of Work Motivation and Work Environment on Job Satisfaction and Employees' Performance at Bank BNI Makassar Regional Office During the Covid-19 Pandemic (supervised by Sumardi dan Andi Nur Baumaspe)

The covid-19 pandemic that has occurred since the beginning of 2020 brings major changes to human life in the world, including in Indonesia. The impact is felt not only in one sector but also in almost all sectors of life, including bank sector. Bank BNI Makassar Regional Office is one of the companies that continues to operate with WFO (Work From Office) work system in the midst of the outbreak of the Covid-19 virus. The Financial Service Authority (OJ) quoted from an OJK press release, urges financial service institutions to make a number of adjustments to minimize the risk of the spread of the corona virus or Covid-19. As one of the largest state-owned banks in Indonesia, BNI tries to improve its performance every year, but it is undeniable that due to the Covid-19 pandemic, banking performance in Indonesia cannot be said to be doing well, including BNI Bank. Through the official website Bni.co.id, in the financial statements of Bank BNI's 2020 Net Profit, there was a very significant decrease compared to 2019, in which it decreased 78.54% in 2020 compared to 2019. The decline was for the first time in the last five years. Meanwhile, from 2018 to 2019, there was an increase in Net Profit of 2.5%. This increase was then not very satisfactory because the growth slowed down compared to previous year which increased 10.3%. Companies must be able to look carefully at things that can make employees feel motivated, keep the work environment safe and comfortable, and increase employees' job satisfaction in order to improve employees' performance in the midst of the Covid-19 pandemic. The aim of this study is to analyze the effect of work motivation and work environment on job satisfaction and employees' performance at Bank BNI Makassar Regional Office during the Covid-19 pandemic. The method used in this research is quantitative approach with a descriptive analysis method. The data was processed using SPSS version 25. The research sample was 105 permanent employees of Bank BNI Makassar Regional Office. The data were collected by means of questionnaire and interview. The results show that all hypotheses have a positive and significant effect based on the *t* test. This means that work motivation, work environment, and job satisfaction have a direct, positive, and significant effect on performance. Likewise, work motivation and work environment have a direct, positive, and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction is able to mediate the relationship between work motivation and work environment on the employees' performance of Bank BNI Makassar Regional Office during the Covid-19 pandemic.

Keywords: work motivation, work environment, job satisfaction, performance



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL ...	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Kegunaan Penelitian	15
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	16
1.6 Sistematika Penulisan	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	18
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	18
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	18
2.1.2 Motivasi	18
2.1.2.1 Definisi Motivasi.....	18
2.1.2.2 Teori Motivasi	21
2.1.2.3 Tujuan Motivasi	23
2.1.3 Lingkungan Kerja	24
2.1.3.1 Definisi Lingkungan Kerja.....	24
2.1.3.2 Faktor-Faktor Mempengaruhi Lingkungan Kerja	25
2.1.3.3 Indikator Lingkungan Kerja.....	26
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	28

2.1.4.1 Definisi Kepuasan Kerja	28
2.1.4.2 Faktor Yang Kepuasan Kerja	29
2.1.4.3 Indikator Kepuasan Kerja	30
2.1.5 Kinerja Karyawan	31
2.1.5.1 Definisi Kinerja Karyawan	31
2.1.5.2 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	31
2.1.5.3 Indikator Kinerja Karyawan	32
2.2 Tinjauan Empiris	33
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	41
3.1 Kerangka Konseptual.....	45
3.2 Hipotesis Penelitian	46
BAB IV METODE PENELITIAN.....	53
4.1 Rancangan Penelitian	53
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	54
4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	54
4.4 Jenis dan Sumber Data.....	56
4.5 Metode Pengumpulan Data	56
4.6 Instrumen Penelitian	58
4.7 Teknik Analisis Data	63
4.8 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	63
BAB V METODE PENELITIAN.....	65
5.1 Gambaran Umum Penelitian	65
5.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	69
5.3 Deskripsi Karakteristik Variabel	71
5.4 Hasil Uji Instrumen	76
5.5 Uji Sobel	85
5.6 Pembahasan	86
BAB VI PENUTUP.	95
6.1 Kesimpulan.....	95
6.2 Saran	100
6.3 Keterbatasan Penelitian	102

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hirarki Kebutuhan Maslow.....	20
Gambar 3.1 Kerangka Konsptual	45
Gambar 5.1 Jejak Langkah BNI.....	68
Gambar 5.2 Uji Heteroskedasitas.....	79
Gambar 5.3 Diagram Jalur Model I	82
Gambar 5.4 Diagram Jalur Model II	85

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris	33
Tabel 5.1 Karakteristik Responden Jenis Kelamin	69
Tabel 5.2 Karakteristik Responden Usia	69
Tabel 5.3 Karakteristik Responden Status Pernikahan.....	71
Tabel 5.4 Karakteristik Responden Lama Bekerja	71
Tabel 5.5 Karakteristik Responden Status Pernikahan	69
Tabel 5.6 Frekuensi Jawaban Variabel Motivasi.....	69
Tabel 5.7 Frekuensi Jawaban Variabel Lingkungan Kerja	70
Tabel 5.8 Frekuensi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja	71
Tabel 5.9 Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan	72
Tabel 5.10 Uji Validitas	73
Tabel 5.11 Uji Reliabilitas	74
Tabel 5.12 Uji Normalitas.....	75
Tabel 5.13 Uji Multikolenaritas	76
Tabel 5.14 Hasil Analisis Jalur Model I.....	77
Tabel 5.15 Koefisien Jalur Model I	78
Tabel 5.16 Analisis Jalur Model II	80
Tabel 5. 17 Analisis Jalur Model II.....	81
Tabel 5.18 Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung I.....	82
Tabel 5.19 Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung II	83

BAB I

PENDAULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dari suatu perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam mewujudkan perusahaan yang ideal, dan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih dalam, karena bagaimanapun juga manusialah yang akhirnya akan menentukan dan memprediksikan keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijaksanaan, strategi, maupun langkah-langkah yang akan dilaksanakan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Manusia merupakan sumber daya yang perannya tidak dapat diperbaharui dan bahkan digantikan secara sempurna oleh mesin dan alat-alat lain. Sumber daya manusia adalah kekayaan organisasi atau perusahaan yang paling berharga dan sangat mempengaruhi sumber daya lain serta keberhasilan dari organisasi atau perusahaan (Edison dkk, 2018:10).

Kinerja setiap karyawan berbeda-beda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya, hal ini dikarenakan kinerja seorang karyawan itu bersifat individual. Kinerja mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk menciptakan kinerja yang baik, diperlukan peningkatan kerja yang optimal yang mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan sehingga akan memberikan kontribusi positif pada perkembangan perusahaan (Sembiring, 2020).

Bahagia dan Putri (2020) menguji beberapa faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya, yaitu biaya hidup, kemampuan catatan keluarga, keamanan, insentif, motivasi kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja. Dari delapan faktor tersebut, hasilnya tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu biaya hidup, kemampuan, dan rahasia keluarga. Kaimarehe dkk (2017) mengemukakan bahwa kemampuan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pandemi Covid-19 yang terjadi sejak awal tahun 2020 telah membawa perubahan yang sangat besar bagi kehidupan manusia di dunia, termasuk Indonesia. Dampaknya pun tidak hanya dirasakan di satu sektor tetapi hampir semua sektor kehidupan. Pandemi Covid-19 merupakan berkelanjutan pandemi global dari penyakit coronavirus 2019 (Covid-19) yang disebabkan oleh akut sindrom pernafasan coronavirus 2 (SARS-CoV-2). Virus pertama kali diidentifikasi pada Desember 2019 di Wuhan, Cina. *World Health Organization (WHO)* menyatakan Darurat Kesehatan Masyarakat Internasional Peduli mengenai COVID-19 pada tanggal 30 Januari 2020, dan kemudian dinyatakan sebagai pandemi pada 11 Maret 2020. Pada tanggal 29 Mei 2021, lebih dari 169 juta kasus dikonfirmasi dengan lebih dari 3,52 juta kematian yang dikonfirmasi dikaitkan dengan COVID-19, menjadikan salah satu pandemi paling mematikan dalam sejarah (<https://en.m.wikipedia.org>. 29 Mei 2021). Kasus Covid-19 di Indonesia sendiri pertanggal 25 Mei 2021 tercatat sebanyak 1,8 juta kasus positif terinfeksi, yang sembuh sebanyak 1.6 juta orang dan yang meninggal dunia sebanyak 50 ribu orang (<https://covid19.go.id>. 28 Mei 2021).

Sejak awal pandemi Covid-19, Kementerian Kesehatan telah menerbitkan KMK HK.01.07/MENKES/328/2020 tentang Panduan New Normal Kerja di Kantor dan Industri pada masa Pandemi COVID-19 Keputusan Menteri

Kesehatan diterbitkan demi mendukung keberlangsungan Usaha pada Situasi Pandemi. Aturan ini ditetapkan pada tanggal 20 Mei 2020 di Jakarta. Menurut Menkes, Terawan Agus Putranto, dunia usaha dan masyarakat pekerja mempunyai kontribusi besar dalam memutus mata rantai penularan karena besarnya jumlah populasi pekerja dan besarnya mobilitas, serta interaksi penduduk umumnya disebabkan aktivitas bekerja (<https://covid19.go.id>. 28 Mei 2021).

Banyak perusahaan mengambil keputusan untuk beroperasi secara WFH, namun ada juga beberapa perusahaan yang tetap menjalankan kegiatannya dengan beroperasi langsung bekerja di kantor atau *working from office* (WFO) dengan syarat memperhatikan protokol kesehatan. Beberapa perusahaan yang tetap melaksanakan WFO seperti usaha kesehatan, perbankan, usaha bahan pangan dan perusahaan teknologi informasi, dll (Hustia, 2020). Salah satu perusahaan yang tetap beroperasi dengan sistem kerja WFO adalah Bank BNI Kantor Wilayah Makassar.

Pandemi Covid-19 memukul perekonomian global, tak terkecuali pada sektor perbankan nasional. Perbankan nasional saat ini tetap melakukan layanannya, termasuk mengoperasikan kantor cabang, maupun unit kerjanya secara normal di tengah makin tingginya kasus positif Covid-19. Bank tetap menghimbau untuk dapat mengoptimalkan sejumlah layanan digital yang disediakan seperti *sms banking*, *internet banking*, dan *channel digital* lainnya. Protokol penanganan penyebaran, dan intensifikasi pembersihan di sejumlah unit kerja juga turut dilakukan.

Penyesuaian Pelaksanaan Beberapa Ketentuan Bank Indonesia sebagai Dampak Pandemi Covid-19 diatur dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 22/7/PBI/2020 tentang Penyesuaian Pelaksanaan Beberapa Ketentuan Bank

Indonesia sebagai Dampak Pandemi *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19). Jadwal operasional layanan sistem pembayaran dan pengelolaan uang Rupiah juga tetap berjalan sebagaimana siaran pers BI No.22/59/DKOM tentang BI tetapkan jadwal kegiatan operasional dan layanan publik di era kenormalan baru, dorong pemulihan ekonomi nasional, tanggal 11 Agustus 2020. Dalam melaksanakan operasional layanan dan melaksanakan tugas kritikal, BI memperhatikan keputusan Pemerintah, serta terus memperkuat pelaksanaan K3 (Keamanan, Kesehatan, dan Keselamatan Kerja) bagi pegawai BI dan mitra kerja serta bekerja dari beberapa lokasi yang tersebar (split operation). Bank Indonesia akan terus memperkuat koordinasi dan sinergi dengan OJK, Pemerintah, dan otoritas terkait untuk menempuh langkah-langkah kolektif mencegah dan memitigasi implikasi penyebaran Covid-19 serta memastikan pelaksanaan tugas berjalan secara optimal. Dengan demikian, kegiatan ekonomi dan keuangan nasional dapat tetap terselenggara dengan baik (<https://www.bi.go.id/id>. 11 Juni 2021).

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dikutip dari dari siaran pers OJK, mengimbau lembaga jasa keuangan untuk melaukan sejumlah penyesuaian guna meminimalisasi risiko tersebarnya virus corona atau Covid-19. Deputi Komisioner Hubungan Masyarakat dan Logistik OJK Anto Prabowo mengatakan sesuai kewenangan OJK untuk mengatur, mengawasi, dan melindungi sektor jasa keuangan dan atau meminimalkan interaksi antar orang tanpa mengganggu pelayanan jasa keuangan kepada masyarakat. Adapun pengaturan mengenai alternatif bekerja dari rumah diserahkan kepada kantor masing-masing. Kemudian lembaga-lembaga tersebut juga diminta meningkatkan kebersihan lingkungan kerja dan sarana pelayanan publik seperti ATM, loket bank dan lain sebagainya. Kedua, menunda seluruh perjalanan keluar kota atau luar negeri,

khususnya ke tempat yang sudah diidentifikasi terdapat penyebaran Covid-19 sesuai dengan data dan informasi terkini dari Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Ketiga, tidak melakukan kegiatan yang mengumpulkan sejumlah orang baik internal dan/atau eksternal dalam bentuk sosialisasi, rapat, dan events lainnya. Interaksi kiranya dilakukan melalui pemanfaatan sarana teknologi informasi (<https://www.ojk.go.id>. 11 Juni 2021).

Ada beberapa permasalahan yang timbul akibat perubahan lingkungan kerja yang tiba-tiba sekarang ini, salah satunya hubungan dengan Nasabah, terdapat beberapa Nasabah yang tidak ingin bertemu secara langsung dengan pihak marketing Bank, ada juga beberapa instansi atau perkantoran yang meminta setiap pengunjung yang datang agar menyertakan surat hasil Rapid Test dengan hasil Negatif Covid-19. Masalah lainnya, terdapat beberapa Nasabah yang akhirnya menarik sebagian besar dananya di Bank dengan alasan kondisi ekonomi usaha yang mereka miliki ditengah pandemi. Banyak juga kasus kredit macet akibat Covid-19 yang akhirnya membuat perbankan merasa dilema antara memikirkan nasib sendiri untuk tetap *survive* dan tidak menyalahi regulasi tapi disisi lain dituntut untuk memberikan rasa kemanusiaan kepada para Nasabah. Adanya kekhawatiran dari petugas Bank yang berhubungan langsung dengan Nasabah (misalnya bagian *Teller* dan *Customer Services*), di mana kontak langsung dengan banyaknya Nasabah yang datang tidak dapat dihindari. Menggunakan sarung tangan membuat rasa kurang nyaman terutama bagi *teller* karena terus bersentuhan langsung dengan uang Nasabah. Penggunaan masker sepanjang jam kerja yang kadang membuat sesak nafas, pengap, berkeringat dan lain sebagainya. Perubahan lingkungan kerja ini tentunya harus disikapi dengan baik dan bijak oleh perusahaan agar secara cepat dapat menyesuaikan dengan perubahan *new normal* saat ini (Hendrik dkk, 2021).

Sebelumnya dilaporkan sejumlah Bank di Indonesia mencatatkan kasus positif Covid-19 pada karyawannya. Penyebaran virus corona masih terjadi dilingkup kantor-kantor Bank sejak awal penyebaran pandemi di Indonesia. Pada Kamis (3/9/2020), terdapat temuan 14 kasus positif di PT Bank Syariah Mandiri (BSM) Kuantan Singingi, Riau. Pada Senin (23/3/2020), Presiden Direktur PT Bank Central Asia Tbk. Lalu, pada Rabu (18/3/2020) PT Bank Mandiri (Persero) Tbk mengumumkan penutupan lima kantor cabang seiring adanya temuan kasus Covid-19. Pada Selasa (17/3/2020), PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk atau BNI mengumumkan salah satu karyawan yang terjangkit virus corona. Sehari setelahnya, perseroan kembali mengumumkan adanya karyawan yang berstatus suspek. Tujuh kantor Bank BNI di Kota Yogyakarta ditutup selama 14 hari, penutupan itu disebabkan ada 5 karyawan BNI yang terkonfirmasi positif Covid-19 (<https://finansial.bisnis.com>. 30 Mei 2021). Kemudian dihimpun dari berita regional kompas, Juru Bicara Satgas Covid-19 Sulawesi Selatan, menyarankan agar pelayanan Bank Sulselbar Makassar ditutup sementara menyusul ditemukannya beberapa pegawai yang terkonfirmasi positif Covid-19.

Sebagai salah satu Bank plat merah terbesar yang ada di Indonesia, BNI berusaha meningkatkan kinerja tiap tahunnya, tapi tidak dapat dipungkiri akibat pandemi Covid-19 kinerja perbankan di Indonesia tidak bisa dikatakan baik-baik saja, begitupun Bank BNI. Melalui website resminya bni.co.id, pada laporan keuangan Laba Bersih Bank BNI tahun 2020 mengalami penurunan yang sangat signifikan dibandingkan tahun 2019, dimana pada tahun 2020 penurunan sebesar 78,54% dibandingkan pada tahun 2019, penurunan tersebut menjadi untuk yang pertama kalinya dalam lima tahun terakhir. Sedangkan untuk tahun 2018 ke tahun 2019 terjadi peningkatan Laba Bersih sebesar 2,5%. Peningkatan

ini sebenarnya tidak begitu memuaskan karena pertumbuhan tersebut melambat jika dibandingkan dengan tahun lalu yang meningkat sebesar 10,3%.

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan motivasi (Mangkunegara, 2011:67-68). Motivasi kerja merupakan faktor pendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan terlebih lagi dimasa pandemi Covid-19 saat ini. Kondisi yang di tidak aman dan nyaman di tempat kerja berdampak pada kecemasan dan ketakutan akan terpapar virus covid 19 karena mudahnya virus ini tersebar. Dan dari segi kebutuhan hubungan sosial, dampak pandemi yang terjadi membuat adanya pembatasan dalam melakukan hubungan sosial (*social distancing*), hal ini bisa saja berdampak pada kurangnya koordinasi antara karyawan terkait pekerjaan mereka (Hustia, 2020).

Berdasarkan hasil wawancara dengan 5 orang karyawan yang tidak ingin disebutkan namanya serta pengamatan langsung penulis dilapangan pada tanggal 12 November 2021, ditemukan fenomena motivasi kerja pada karyawan Frontliner yang kurang. Dimana hal ini dapat dilihat dari kurangnya memberikan motivasi kerja dan menginspirasi bawahan, disebabkan komunikasi tidak berjalan dengan baik antara bawahan maupun pimpinan. Tingkat kemampuan bawahan dalam menciptakan inovasi dan kreativitas sangat kurang rendahnya perhatian pimpinan terhadap bawahan yang berprestasi, terbatasnya peluang diberikan.

Dalam kenyataannya masih banyak karyawan yang tidak memiliki kepedulian terhadap nasabah dan bekerja saling mengharapkan, membiarkan nasabah antri lama dengan mengulur ulur waktu memanggil antrian, tidak mau membantu dan mengambil alih pekerjaan teman, hal tersebut mengakibatkan kesan yang tidak baik terhadap nasabah. Masih terdapat karyawan yang mementingkan diri sendiri dan lebih memilih bercerita dengan karyawan lainnya dibandingkan membantu pekerjaan teman.

Hitka dkk (2021) menguji 10 faktor yang di diduga memiliki hubungan dengan motivasi karyawan pada masa pandemi Covid-19, yaitu suasana di tempat kerja, tim kerja yang baik, tunjangan, keamanan kerja, komunikasi di tempat kerja, jam kerja, kinerja pekerjaan, pendekatan supervisor, sistem penilaian yang adil, gaji pokok . Hasilnya pengujian mengkonfirmasi adanya perbedaan faktor motivasi tahun 2020 dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Dari 10 faktor yang diuji, hanya 5 faktor yang terbukti mempengaruhi motivasi pada masa pandemi covid 19, diantaranya di gaji pokok, keamanan kerja, tim kerja yang baik, komunikasi di tempat kerja dan pendekatan atasan.

Pandemi Covid-19 berpotensi mengganggu kinerja perbankan, pengelolaan operasional Bank harus dilakukan dengan baik agar meningkatkan kinerja pelayanan Bank kepada Nasabah. Kinerja inovasi yang unggul diperlukan dengan pendekatan sistematis dan perlu untuk mempertahankan karyawan yang berkualifikasi tinggi dan termotivasi agar tetap kompetitif di lingkungan yang tidak stabil seperti sekarang (Sembiring dkk, 2020).

Motivasi kerja penting bagi karyawan karena karyawan yang termotivasi akan merasa lebih bahagia, lebih sehat, dan antusias untuk bekerja. Kurangnya motivasi karyawan akan berdampak serius pada ketidakhadiran dan keterlibatan karyawan. Motivasi kerja yang konstan dan berkesinambungan penting untuk mengembangkan semangat memberi karyawan dan membuatnya bercita-cita untuk lebih berprestasi (Alkadash dan Alamarin, 2021). Perusahaan harus bisa memotivasi karyawan agar memberikan kinerja terbaik mereka. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat bekerja secara maksimal, apalagi di masa pandemi seperti sekarang, perusahaan harus berlomba-lomba untuk menciptakan inovasi yang berbeda dengan perusahaan lain, sehingga perusahaan bisa unggul dibanding perusahaan-perusahaan lain di bidangnya.

Salah satu kegiatan yang bisa dilakukan yaitu dengan mengadakan *refreshment* atau *sharing* demi meningkatkan motivasi karyawan di tengah pandemi Covid-19. Berdasarkan hasil penelitian Sembiring dkk (2020) remunerasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian sebelumnya, Andriani dkk (2018), Alkadash dan Alamarin (2021) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sembiring (2020) dalam penelitiannya menyatakan perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dalam hal ini diperlukan adanya peran organisasi dalam meningkatkan motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing.

Lingkungan kerja ialah lingkungan di mana pegawai melakukan pekerjaan sehari-hari (Yoyo dkk, 2018:47). Menurut Hustia (2020) Lingkungan kerja adalah yang berkaitan dengan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja, sehingga kinerja karyawan akan baik jika lingkungan kerjanya juga baik. Terjadinya pandemi ini membuat perusahaan yang menggunakan sistem WFO harus lebih memperhatikan faktor ukuran ruang kerja dan sirkulasi udara, perusahaan juga harus mengurangi jumlah karyawan didalamnya karena harus menjaga *social distancing* serta memastikan sirkulasi udara yang baik.

Perubahan lingkungan kerja saat ini, misalnya perubahan area kerja kantor, akibat pandemi Covid-19 akan mengubah cara kerja karyawan. Peraturan pemerintah terkait pembatasan jarak minimal satu meter atau pemberlakuan pembagian jam kerja bagi karyawan, bisa membuat proses kerja sehari-hari sedikit berbeda. Hal ini menjadi tantangan bagi karyawan dalam menjalankan

tugas dan tanggung jawabnya. Jika karyawan menikmati lingkungan kerja dimana mereka bekerja, maka karyawan tersebut akan betah dalam bekerja sehari-hari. Lingkungan kerja yang baik tentunya akan menghilangkan kekhawatiran karyawan terhadap penyebaran virus Covid-19. Sejalan dengan pendapat Hustia (2020) mengingat penyebaran virus melalui udara, hal ini menjadi perhatian khusus bagi perusahaan untuk memastikan sirkulasi udara yang baik agar terhindar dari penyebaran virus Covid-19 (Hendrik dkk, 2021).

Penyebaran Covid-19 di kantor- kantor perbankan memang sangat berisiko tinggi karena interaksi langsung *Teller dan Costumer Service* dengan nasabah tidak bisa dihindari serta penularan virus melalui uang juga sangat berisiko, *WHO* sendiri telah memperingatkan bahwa uang tunai dapat berkontribusi dalam penyebaran virus Covid-19. *WHO* mengatakan, virus tersebut mampu bertahan pada permukaan uang selama sehari-hari, maka kebersihan sangat penting diperhatikan oleh perusahaan. Beberapa kebijakan telah diambil oleh pekerjaannya. Tapi, ditengah krisis ini faktor selain uang memang perlu menjadi perhatian. Dampak pada ekonomi sekarang berbagai perusahaan berusaha untuk tetap bertahan, pemotongan sejumlah pengeluaran seperti pembayaran karyawan dan tunjangan-tunjangan menjadi pilihan terakhir bagi perusahaan. Hal tersebut yang dapat membuat kepuasan kerja karyawan menurun dan memungkinkan juga untuk berdampak pada hal lainnya.

Bank BNI mempunyai aset yang besar, tentu disayangkan apabila Bank BNI tidak dapat mengelola dengan baik salah satu asetnya yang berharga yaitu karyawannya. Pandemi Covid-19 sangat memengaruhi kualitas hidup dan kebahagiaan para pekerja di Indonesia. Survei terbaru dari *Jobstreet* menunjukkan, kualitas hidup dan kebahagiaan pekerja Indonesia menurun drastis selama masa pandemi virus corona. *Jobstreet* telah mensurvei lebih dari 5

ribu pekerja di Indonesia. Hasilnya, sejak pandemi, proporsi pekerja yang puas akan kualitas hidup mereka turun secara signifikan dari 92 persen menjadi 38 persen saja. Sedangkan sebelum pandemi, 74 persen pekerja sangat puas terhadap kualitas hidup mereka. Pada tingkat kebahagiaan, sebelum pandemi sebanyak 90 persen pekerja bahagia dengan pekerjaan mereka. Sedangkan saat pandemi, tingkat kebahagiaan menurun signifikan dengan 49 persen menyatakan bahagia. Terdapat beberapa alasan yang membuat kualitas hidup dan kebahagiaan pekerja menurun selama pandemi Covid-19. Salah satunya adalah pemotongan gaji. Sekitar 43 persen pekerja di Indonesia mengalami pemotongan gaji lebih dari 30 persen selama PSBB. Selain itu, perubahan cara bekerja menjadi lebih banyak menggunakan teknologi dan gerak yang terbatas juga ikut membuat kepuasan berkurang. Hal ini yang sangat valid mengingat perubahan pola kerja dan kebiasaan membuat pekerja harus beradaptasi.

Berbagai hambatan dan tantangan terkait dengan kinerja. Dimulai pada kuartal-III tahun 2020, dimana beberapa pegawai mesti memberikan pelayanan secara online terhadap nasabah dengan memanfaatkan teknologi digitalisasi atau biasa disebut dengan E-office. Hal ini disebabkan karena adanya kebijakan baik dari pemerintah maupun instansi itu sendiri dalam rangka penanganan pandemi Covid-19. Hal tersebut cukup mempengaruhi sistem perekonomian di Indonesia. Akan tetapi, terkait hambatan pelayanan tersebut dapat ditangani dengan cukup baik dan hal tersebut merupakan salah satu keberhasilan terhadap bank BNI dalam menjaga stabilitas. Hal ini dapat dibuktikan lewat layanan E-channel pada bank BNI itu sendiri. (<https://www.cnnindonesia.com>, 10 Mei 2021) .

Penelitian yang dilakukan Bahagia dan Putri (2020) menguji beberapa faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya, yaitu biaya hidup,

kemampuan, catatan keluarga, keamanan, insentif, motivasi, penghargaan, dan lingkungan kerja. Dari delapan faktor tersebut, hasilnya tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu biaya hidup, kemampuan, dan rahasia keluarga. Peneliti tidak dapat memungkiri faktor-faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan di tengah Pandemi Covid-19. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian terhadap faktor-faktor lainnya.

Ketidakpastian mengenai kapan berakhirnya pandemi serta berbagai kabar seperti pemotongan gaji, tunjangan hari raya (THR) hingga pemutusan hubungan kerja (PHK) pada beberapa perusahaan bisa menjadi faktor menurunnya kepuasan kerja terhadap pekerjaan. Perusahaan harus bisa melihat dengan jeli hal-hal yang bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan, membuat karyawan termotivasi dan menjaga lingkungan kerja tetap aman dan nyaman di tempat kerja agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya di tengah pandemi Covid-19.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis tertarik untuk mengangkat topik penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Bank BNI Kantor Wilayah Makassar Pada Masa Pandemi Covid - 19”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan pada latar belakang di atas, maka fokus peneitan ini adalah:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan Bank BNI Kantor Wilayah Makassar pada masa pandemi Covid-19?

2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Wilayah Makassar pada masa pandemi Covid-19?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Wilayah Makassar pada masa pandemi Covid-19?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BNI Kantor Wilayah Makassar pada masa pandemi Covid-19?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BNI Kantor Wilayah Makassar pada masa pandemi Covid-19?
6. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja Bank BNI Kantor Wilayah Makassar pada masa pandemi Covid - 19?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja Bank BNI Kantor Wilayah Makassar pada masa pandemi Covid - 19?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Wilayah Makassar pada masa pandemi Covid-19.
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Wilayah Makassar pada masa pandemi Covid-19.

3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Wilayah Makassar pada masa pandemi Covid-19.
4. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja secara langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BNI Kantor Wilayah Makassar pada masa pandemi Covid-19.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Wilayah Makassar pada masa pandemi Covid - 19.
6. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja Bank BNI Kantor Wilayah Makassar pada masa pandemi Covid - 19.
7. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja Bank BNI Kantor Wilayah Makassar pada masa pandemi Covid - 19.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Memberikan tambahan bukti empiris pada literatur manajemen, khususnya sumber daya manusia dalam hal pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Juga dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk menambah wawasan dan pengetahuan yang dapat digunakan dalam pengembangan ilmu lebih lanjut khususnya yang berkaitan dengan kinerja karyawan dan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya bersifat melengkapi maupun melanjutkan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini nantinya tidak hanya akan memberikan kontribusi teoritis berupa penambahan wawasan berkaitan dengan pengaruh Motivasi kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Tetapi juga memberikan kontribusi praktis berupa memberikan solusi bagi perusahaan atau organisasi untuk mengatasi masalah kinerja karyawan dan sebagai petunjuk perusahaan atau organisasi agar terus meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang dan di kondisi yang berubah-ubah.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Penelitian ini dapat memberikan bukti empiris kepada para pembuat kebijakan sehingga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank BNI Kantor Wilayah Makassar. Yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Bank BNI Kantor Wilayah Makassar.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam tugas akhir ini, disusun sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menguraikan beberapa teori dan konsep serta tinjauan empiris berupa pengertian atau definisi yang didapatkan dari berbagai

sumber kutipan yang berkaitan dengan penyusunan tesis serta beberapa literature review yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian.

3. BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Pada bab ini menguraikan kerangka konseptual dan proses penurunan hipotesis penelitian. Bab ini menjelaskan mekanisme pembentukan hipotesis berdasarkan konsep penurunan logis.

4. BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini berisi rancangan penelitian, waktu dan lokasi penelitian, penjelasan terkait populasi dan teknik pengambilan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan, analisis dan teknik pengolahan data, serta definisi operasional variable.

5. BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai penguraikan deskripsi data dan deskripsi hasil penelitian. Bab ini menjelaskan mengenai penyajian hasil pengolahan data yang berbentuk tabel dan deskripsi hasil penelitian. Bab ini juga menguraikan pembahasan atas hasil penelitian di mana akan dihubungkan dengan hipotesis-hipotesis yang telah dibuat kemudian dibandingkan dengan tujuan penelitian dan teori-teori yang mendukungnya.

6. BAB VI PENUTUP

Pada bab ini diuraikan kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran. Bab ini menjadi uraian terakhir dari tesis dan dapat menjadi penuntun bagi peneliti selanjutnya dengan adanya implikasi penelitian serta keterbatasan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan. Proses MSDM terdiri dari dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hery, 2019 : 16).

Menurut Hasibuan (2005), MSDM merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. MSDM merupakan penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akuisisi, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

MSDM ini sendiri didefinisikan sebagai proses mengelola, memotivasi, dan membangun sumber daya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi, dengan fungsi-fungsinya (Edison dkk, 2018:10). Dengan definisi yang telah

dikemukakan oleh para ahli , menunjukkan betapa pentingnya MSDM untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.2.1 Definisi Motivasi kerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang untuk mencapai tujuan. Tahun 1950-an merupakan periode perkembangan konsep-konsep motivasi. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan untuk sumber daya manusia umumnya dan bawahankhususnya (Edison dkk, 2018:172).

Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2005:143). Menurut Mangkunegara (2011) mengatakan motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi pemimpin harus memahami teori motivasi dan mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi bawahannya dalam bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasi dan mengapa karyawan itu berprestasi tinggi.

Sementara itu Yoyo dkk (2018:73) berpendapat bahwa motivasi datang dari dalam diri manusia, sehingga pimpinan organisasi perlu menciptakan kondisi di mana pekerja dapat memotivasi diri mereka sendiri. Pemimpin perlu memberikan alasan kepada pekerja untuk percaya pada diri mereka sendiri dan organisasi tempat mereka bekerja. Sedangkan menurut Mitchell dalam Robbin

and Judge (2006), motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran.

Motivasi pada dasarnya tidak berwujud, bahkan motivasi seseorang sulit diamati secara pasti. Namun motivasi bisa diduga dari tindakan dan perilakunya (Edison dkk, 2018:172). Tidak hanya kebutuhan karyawan saja yang diperlukan dalam bekerja tetapi juga motivasi dalam bekerja juga sangat dibutuhkan agar dapat mempengaruhi karyawan untuk kinerja yang lebih baik. Salah satu upaya yang bisa dilakukan oleh para atasan atau manager perusahaan untuk memotivasi karyawannya ialah dengan menciptakan kepuasan dalam bekerja agar terciptanya kinerja karyawan didalam perusahaan tersebut.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu penggerakkan, mengarahkan, menjaga perilaku individu di dalam organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang dapat menguntungkan organisasi.

2.1.2.2 Teori Motivasi

A. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow (1954), mengembangkan teori berdasarkan kebutuhan motivasi. Maslow mengidentifikasi dan menganalisis lima kebutuhan dasar yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri, kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan memiliki dan kasih sayang, kebutuhan akan keamanan dan kebutuhan fisiologi. Kelima kebutuhan dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan

Teori kebutuhan Maslow, menghadirkan kerangka kerja motivasi yang dapat diterapkan oleh para manajer, Hirarki Kebutuhan Maslow dapat digambarkan seperti di bawah ini :

Gambar 2.1 Hirarki Kebutuhan Maslow



Sumber: Stephen P. Robbins (2017)

1. *Needs for Self actualization* (Kebutuhan aktualisasi diri), adalah kulminasi dari semua tingkat kebutuhan manusia yakni pengembangan diri semaksimal mungkin, pertumbuhan, kreativitas dan ekspresi diri.
2. *Esteem needs*, menggambarkan tingkat kebutuhan seseorang yang tinggi (kebutuhan akan penghargaan). Motivasi untuk berjuang memenuhi harapannya. Faktor *internal* yakni hormat diri, otonomi dan pencapaian, , faktor *eksternal* yaitu status, pengakuan dan perhatian.
3. *Sosial needs or Love needs*, adalah kebutuhan pada tingkat ketiga, yang berkaitan dengan kebutuhan afeksi atau afiliasi atau kebutuhan sosial seperti motivasi dalam menjalin hubungan dengan orang lain. Motivasi dan perasaan menjalin hubungan sesama karyawan. Rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
4. *Safety needs or security needs* (kebutuhan akan keamanan), adalah tingkatan keempat dari hirarki kebutuhan. Dalam hal ini Maslow menekankan baik pada sisi keamanan emosional, maupun keamanan fisik, sehingga manifestasi berbentuk kebutuhan atas keselamatan. Rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.

5. *Physiological needs* (kebutuhan fisiologis), adalah kebutuhan paling dasar setiap manusia, karena berkaitan dengan kebutuhan primer, yaitu rumah, tempat tidur dan sebagainya.

Apabila ingin memotivasi seseorang, perlu untuk memahami pada level hirarki mana orang tersebut berada saat ini dan pusatkan perhatian untuk memenuhi kebutuhan di level tersebut maupun di atasnya (Robbin and Judge, 2017:128).

B. Teori X dan Y dari McGregor

Douglas McGregor menyebutkan dua sudut pandang dari manusia. Satu sisi secara mendasar negatif yang kemudian diberi label Teori X, dan satunya lagi secara mendasar positif, diberi label Teori Y. Di bawah Teori X, para manager menyakini bahwa para pekerja pada dasarnya tidak menyukai bekerja sehingga harus diarahkan atau bahkan dipaksa untuk melakukan pekerjaannya. Sebaliknya di bawah Teori Y, para manager beranggapan bahwa para pekerja memandang pekerjaannya sebagai suatu hal yang alamiah seperti beristirahat, atau bermain maka dari itu rata-rata orang belajar untuk menerima, dan mencari tanggung jawab (Robbin and Judge, 2017:129).

C. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Novira dkk (2021) indikator motivasi kerja terbagi atas 6 yaitu sebagai berikut :

1. Prestasi, diartikan sebagai hasil usaha yang dicapai dari apa yang dikerjakan atau yang diusahakan. Seseorang dianggap berprestasi, jika dia telah meraih sesuatu hasil dari apa yang diusahakannya, baik karena hasil belajar, bekerja, atau berlatih keterampilan dalam bidang tertentu.

2. Penghargaan adalah pengakuan atas prestasi dan/atau masa kerja karyawan berupa promosi jabatan, kesempatan mengembangkan diri, tanda komitmen dan kesetiaan, serta penghargaan dalam bentuk lainnya.
3. Tanggung jawab adalah kesadaran seseorang melakukan suatu kegiatan, dan bersedia menjalani risiko akibat perbuatan. Tanggung jawab termasuk tingkat laku manusia, untuk sadar akan perbuatan dan kewajiban yang harus dilakukan.
4. Imbalan adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya.
5. Hubungan Interpersonal, diartikan sebagai hubungan antar pribadi dengan pribadi yang lain. Hal itu sejalan dengan fitrah manusia selain sebagai makhluk individual juga sebagai makhluk sosial sehingga hubungan interpersonal pasti akan dialami oleh seluruh manusia yang hidup secara normal.
6. Kebijakan adalah serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seseorang pelaku sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu).

D. Teori ERG dari Clayton Alderfer

Teori ERG dikemukakan oleh Clayton Alderfer seorang psikolog asal Amerika Serikat, dimana teori ini merupakan simplifikasi dan pengembangan lebih lanjut dari teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow. Teori ini mengedepankan tiga kelompok kebutuhan inti yakni (Yoyo dkk, 2018:65) :

1. Bagaimana manusia memenuhi harapan hidupnya kedepan.

2. Bagaimana manusia memenuhi kebutuhannya didalam berintraksi dengan orang lain.
3. Bagaimana manusia dalam memenuhi kebutuhannya masa akan datang.

E. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Herzberg mengemukakan teori dua faktor yang biasa disebut faktor *higiene* dan faktor *motivator*. Faktor *higiene* merupakan kebutuhan dasar manusia, tidak memotivasi tetapi kegagalan yang diperoleh akan mengakibatkan ketidakpuasan. Faktor-faktor tersebut ialah gaji dan tunjangan, kondisi kerja, kebijakan organisasi, status, keamanan kerja, pengawasan dan otonomi, kehidupan di tempat kerja dan kehidupan pribadi. Sedangkan faktor *motivator* adalah hal yang mendorong seseorang mendapatkan kebutuhannya, dan membentuk motivasi yang kuat agar menghasilkan kinerja yang baik. Faktor-faktor tersebut ialah prestasi, pengakuan, minat pada pekerjaan, tanggung jawab dan kemajuan (Yoyo dkk, 2018:66).

2.1.2.3 Tujuan Motivasi

Perusahaan melakukan berbagai program motivasi kepada karyawannya dengan tujuan tertentu. Berikut beberapa tujuan motivasi (Ganyang, 2018:112):

- a. Perusahaan ingin meningkatkan partisipasi dan semangat kerja karyawan agar mengurangi tingkat mangkir kerja karyawan.
- b. Perusahaan ingin meningkatkan kepuasan kerja dan rasa tanggung jawab karyawan kepada perusahaan.
- c. Program motivasi diyakini akan meningkatkan produktivitas dan loyalitas setiap karyawan.

- d. Program motivasi akan meningkatkan loyalitas setiap karyawan terhadap perusahaan.
- e. Program motivasi akan meningkatkan kesehatan dan mengurangi tingkat kecelakaan kerja karyawan.
- f. Program motivasi akan meningkatkan kreativitas dan kesejahteraan dari setiap karyawan.

2.1.3 Lingkungan Kerja

2.1.3.1 Definisi Lingkungan Kerja

Secara umum lingkungan kerja merupakan kehidupan fisik, sosial, dan psikologi dalam perusahaan yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan. Selain sebagai lingkungan yang menjadi tempat di mana karyawan bekerja, lingkungan kerja juga merupakan faktor yang bisa meningkatkan kinerja atau bahkan menurunkan. Ketika karyawan bekerja di lingkungan kerja yang baik, maka ide, produktivitas, dan kinerjanya bisa meningkat. Sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak baik dan tidak mendukung kinerja serta produktivitasnya, maka kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan akan menurun.

Lingkungan kerja ialah lingkungan di mana pegawai melakukan pekerjaan sehari-hari, jika lingkungan kerja kondusif maka akan memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai melakukan pekerjaannya secara optimal (Yoyo dkk, 2018:47).

Menurut Sedarmayanti (2001:21) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerja serta pengaturan kerja (baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok). Sedarmayanti menyatakan secara garis besar lingkungan kerja terbagi atas dua jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik.

Lingkungan kerja fisik berupa keadaan fisik yang terdapat disekitar tempat kerja, seperti kebersihan, tata ruang dll. Sedangkan lingkungan non fisik berupa lingkungan sosial, hubungan dengan rekan kerja dll.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Adapun menurut faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik, yaitu (Sari dkk, 2021:22) :

a) Warna

Untuk memperbesar efisiensi kerja para pegawai warna merupakan salah satu faktor yang penting, khususnya warna yang dapat mempengaruhi keadaan jiwa. Kegembiraan dan ketenangan karyawan dalam bekerja akan senantiasa terpelihara ketika ruangan atau lingkungan kerja memakai warna dinding dan alat-alat yang tepat.

b) Kebersihan

Lingkungan kerja secara tidak langsung dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya apabila lingkungan kerja dapat terjaga kebersihannya.

c) Penerangan

Penerangan yang dimaksud bukan hanya penerangan yang bersumber dari lampu atau listrik saja. Akan tetapi juga penerangan dari sinar matahari.

d) Pertukaran udara

Oksigen adalah gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidupnya, yaitu untuk proses metabolisme. Udara dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Kesegaran fisik karyawan akan meningkat ketika ruangan cukup

memberikan pertukaran udara. Kesehatan karyawan akan terjamin apabila ruangan cukup dengan adanya ventilasi udara.

e) Jaminan Terhadap Keamanan

Sangatlah perlu untuk menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja terasa aman. Adanya jaminan keamanan terhadap karyawan cukup memberikan ketenangan pegawai dalam bekerja. Salah satu cara untuk menjaga keamanan di tempat kerja, yaitu memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (Satpam) serta mendirikan pos setempat serta menyediakan CCTV di sekitar lingkungan kerja.

f) Kebisingan

Konsentrasi karyawan akan terganggu apabila lingkungan kerja sangat bising.

g) Tata Ruang.

Penataan ruangan yang baik akan lebih mendorong terciptanya kenyamanan karyawan dalam bekerja

2.1.3.3 Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan lingkungan di tempat kerja karyawan, meliputi alat perkakas dan bahan yang digunakan, metode serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2009). Lingkungan kerja juga berpotensi untuk mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya karena menunjukkan kekuatan-kekuatan utama di dalam maupun diluar organisasi (Meilina & Sardanto (2020).

Lingkungan kerja dibedakan menjadi 2 macam, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik, berikut penjelasannya :

1. Lingkungan kerja fisik adalah semua kondisi fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dan berpengaruh baik secara langsung maupun secara tidak langsung bagi karyawan (Sedarmayanti, 2009). Lingkungan fisik dibagi menjadi 2 kategori yaitu:
 - a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
 - b) Lingkungan perantara yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.
2. Lingkungan kerja non fisik adalah semua kondisi psikis di lingkungan mempengaruhi karyawan untuk melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman (Sedarmayanti, 2009). Lingkungan kerja non fisik dapat diukur dengan indikator sebagai berikut (Meilina & Sardanto (2020):
 - a) Hubungan dengan rekan kerja, hubungan harmonis dengan rekan kerja tentunya akan memberikan kondisi psikis yang positif bagi karyawan.
 - b) Standar Kerja, meliputi persyaratan tugas, fungsi atau perilaku yang ditetapkan oleh pemberi kerja sebagai sasaran yang harus dicapai oleh karyawan semakin berat standar yang ditetapkan, kondisi psikis karyawan akan semakin buruk.
 - c) Prosedur kerja adalah rangkaian peraturan kerja yang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Tingkat kesulitan prosedur akan mempengaruhi kondisi psikis karyawan.
 - d) Kejelasan tugas yaitu sejauh mana pekerjaan itu menuntut penyelesaian secara utuh dan dapat dikenali karyawan, semakin baik kejelasan tugas, semakin baik pula kondisi psikis karyawan.

- e) Sistem Penghargaan (*reward system*) adalah sebuah program yang digunakan untuk menghargai pencapaian sasaran atau proyek oleh karyawan. Adanya sistem penghargaan yang tidak adil akan memperburuk kondisi psikis karyawan.

Lingkungan kerja yang dibahas pada penelitian ini adalah lingkungan kerja non fisik. Tidak ada perubahan dalam temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, meja, kursi, dan lingkungan fisik lainnya. Berbagai penelitian membuktikan bahwa lingkungan kerja berdampak pada kondisi karyawan meliputi *turnover intention* dan kepuasan kerja (Meilina & Sardanto, 2020).

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Menurut Hasibuan Kepuasan kerja ialah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap seperti itu dicerminkan dalam moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati didalam pekerjaan, diluar pekerjaan, dan kombinasi didalam dan diluar pekerjaan (Bintaro dan Daryanto, 2017:91).

Kepuasan kerja merupakan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/kantornya. Dalam bukunya yang berjudul "Perilaku Organisasi : *organizational Behavior*" , Robbins Mengatakan : "Kepuasan kerja adalah suatu sikap yang umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut adanya interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan

menunjukkan sikap positif terhadap kerjanya, sebaliknya jika seseorang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu”. (Robbin dan Judge, 2017 : 49). Dengan kepuasan kerja yang diperoleh, diharapkan kinerja yang tinggi bisa dicapai. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, akibatnya kinerja karyawan akan menjadi rendah, sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai secara maksimal.

2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain (Bintaro dan Daryanto, 2017:92) :

- a. Faktor psikologik, adalah faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- b. Faktor Sosial, adalah faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama pegawai, dengan atasannya, maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c. Faktor fisik, adalah faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, keadaan ruangan, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, penerangan, kesehatan pegawai.
- d. Faktor finansial, adalah faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain.

2.1.4.3 Indikator Kepuasan

Kepuasan kerja menggambarkan perasaan seseorang atas pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan puas atau terpenuhinya harapan karyawan dalam bekerja. Karena menunjukkan adanya ungkapan perasaan, kepuasan kerja bisa juga diartikan sebagai tanggapan afektif atau emosional terhadap pekerjaan Sholihin (2021). Karyawan yang puas menunjukkan perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan melalui evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang menunjang dan hubungan antara atasan dan bawahan Sholih. Kepuasan kerja karyawan dapat diukur dengan indikator Sholihin (2021):

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, meliputi keragaman ketrampilan, jati diri tugas, kepentingan tugas, otonomi, dan umpan balik

2. Kepuasan terhadap gaji

Gaji merupakan konstruk kepuasan yang multidimensi yang terdiri atas empat subdimensi : tingkat gaji (*pay level*), peningkatan gaji (*pay raise*), tunjangan (*benefit*), dan struktur dan administrasi penggajian (*pay structure and administration*).

3. Kepuasan terhadap supervisi

Aktivitas dan kegiatan pembinaan yang dilakukan oleh seorang profesional untuk membantu dalam memperbaiki bahan, metode dan evaluasi dengan melakukan stimulasi, koordinasi dan bimbingan secara berkelanjutan agar menjadi lebih profesional dalam meningkatkan pencapaian atau tujuan

4. Kepuasan terhadap rekan kerja

Karyawan dituntut untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi memenuhi standar kinerja.

Kepuasan kerja yang di analisis dalam penelitian ini terkait dengan perubahan lingkungan non fisik adalah kepuasan terhadap pekerjaan (meliputi otonomi dan umpan balik) dan kepuasan terhadap rekan kerja.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka dapat memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Yoyo dkk, 2019 : 204-205). Kinerja adalah suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim (Edison dkk, 2018:188).

Kinerja pegawai sebagai potensi yang dimiliki sumber daya manusia merupakan suatu kekuatan atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang bersifat materi ataupun nonmateri, baik yang bisa dihitung atau dinilai dengan uang atau tidak. Sehingga dengan memiliki kinerja yang tinggi, maka segala apa yang diprogramkan dan direncanakan organisasi untuk mencapai tujuannya dapat segera terealisasi.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2011: 67-68) berpendapat bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu :

- a. Kemampuan, yakni dimana manusia pada dasarnya memiliki dua kemampuan yakni kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Kemampuan *reality* adalah penggabungan antara pengetahuan

(*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Dalam dunia kerja, untuk dapat mencapai kinerja yang baik, pegawai, karyawan atau pekerja harus mempunyai kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Misalnya pegawai bagian mesin harus tahu otomotif.

- b. Motivasi, yakni setiap pegawai yang memiliki motivasi di dalam dirinya untuk bekerja dalam mencapai tujuannya. Motivasi adalah dorongan untuk melakukan aktivitas agar memperoleh atau mencapai tujuan. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang menggerakkan dirinya secara terarah untuk mencapai tujuan kerjanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Motivasi karyawan dalam bekerja terbentuk karena adanya alasan- alasan tertentu, misalnya untuk memperoleh gaji, hadiah, dan lainnya.

Sedangkan, menurut Mathis dan Jackson (2001:82) faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja ada lima, yaitu: kemampuan kerja, motivasi, dukungan yang diterima, lingkungan kerja, dan hubungan mereka dengan organisasi.

2.1.5.3 Indikator Kinerja

Untuk mencapai atau menilai kinerja, ada indikator yang menjadi tolak ukur, yaitu (Hendrik dkk, 2021):

- a. Kualitas kerja : meningkatnya daya beli dan dukungan konsumen terhadap kualitas kerja yang ditawarkan, akan semakin meningkatkan eksistensi organisasi dalam mencapai tujuannya, dalam hal ini ialah tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.
- b. Kuantitas kerja : kuantitas produksi akan menentukan kemampuan organisasi guna menguasai pasar dengan menawarkan sebanyak mungkin produk yang mampu dihasilkan.

- c. Penggunaan waktu dalam bekerja : adalah dasar bagi seorang pegawai untuk menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggung jawabnya, dalam hal ini yang penting ialah tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja yang efektif atau jam kerjayang hilang.
- d. Kerja sama : merupakan ikatan jangka panjang untuk semua komponen perusahaan dalam melakukan berbagai aktivitas bisnis.

2.2 Tinjauan Empiris

Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini, diantaranya:

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris

No.	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1.	Hendri Sembiring (2020)	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sinarmas Medan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Sinarmas Medan. 2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Sinarmas Medan. 3. Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank Sinarmas Medan.
2.	Baiq Ertin Helmida dan Rosyia Wardani (2019)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Amman Mineral Nusa Tenggara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Amman Mineral Nusa Tenggara 2. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Amman Mineral Nusa Tenggara 3. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Amman Mineral Nusa Tenggara 4. Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Amman Mineral Nusa

			Tenggara
3.	Apfia Ferawati (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. 2. Disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja. 3. Lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.
4.	Tomy Sun Siagian dan Hazmanan Khair (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 6. Kepuasan kerja tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan 7. Kepuasan kerja tidak dapat memediasi atau mempengaruhi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
5.	Widya Parimita, Siti Khoiriyah dan Agung Wahyu Handaru (2018)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Tridaya Eramina Bahari	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Tridaya Eramina Bahari. 2. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Tridaya Eramina Bahari. 3. Motivasi kerja dan kompensasi dapat memprediksi kepuasan kerja pada karyawan PT Tridaya Eramina Bahari.

6.	Ronna Yulia Wuwungan, Rita N.Taroreh dan Yantje Uhing (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Cinemaxx Lippo Plaza Manado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Y 2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan 3. Ada hubungan yang signifikan secara simultan atau bersama-sama Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja
7.	Gary Leonard Hendrik, Djabir Hamzah dan Andi Reni (2021)	<i>The Influence of Leadership and Work Environment on Organizational Commitment and Employee Performance of PT. Bank Mega, Tbk Regional Makassar during the Covid-19 pandemic</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan selama pandemi Covid-19 2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan selama pandemi Covid-19 3. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan selama pandemi Covid-19.
8.	Yohanis Kaimarehe, Rahmat Laan dan Muhran (2017)	Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Maulafa dengan Lingkungan Kerja dan Efikasi Diri sebagai Variabel Moderator	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Kecamatan Maulafa 2. Motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 4. Efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 5. Kemampuan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Kecamatan Maulafa yang dimoderasi lingkungan kerja 6. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan di

			<p>Kecamatan Maulafa yang dimoderasi lingkungan kerja.</p> <p>7. Kemampuan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Kecamatan Maulafa yang dimoderasi efikasi diri</p> <p>8. Motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Kecamatan Maulafa yang dimoderasi efikasi diri.</p>
9.	Anggreany Hustia (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan WFO Masa Pandemi	<p>1. Ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan WFO dimasa pandemi (kasus pada PT. CS2 Pola Sehat Palembang).</p> <p>2. Ada pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan WFO dimasa pandemi (kasus pada PT. CS2 Pola Sehat Palembang).</p> <p>3. Ada pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan WFO dimasa pandemi (kasus pada PT. CS2 Pola Sehat Palembang).</p>
10.	Rahmad Bahagia, dan Linzzy Pratami Putri (2020)	<i>Factors Affecting Employee Performance During the Covid Pandemic 19</i>	Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu biaya hidup, kemampuan, catatan keluarga, keamanan, insentif, motivasi, penghargaan, dan lingkungan kerja. Dari delapan faktor tersebut, penelitian ini menarik tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu biaya hidup, kemampuan, dan rahasia keluarga.
11.	Ustadus Sholihin (2021)	Dampak Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid 19 dengan Kepuasan Kerja sebagai	<p>1. Kompensasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan</p>

		Variable Intervening	<p>siknifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Kompensasi kerja berpengaruh positif dan siknifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>4. Kompensasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan siknifikan terhadap kinerja</p> <p>5. Kompensasi kerja berpengaruh positif dan siknifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja bukan sebagai variable intervening.</p>
12.	Murpin Josua Sembiring, Didin Fatihudin, Mochamad Mochklas dan lis Holisin (2020)	<i>Banking Employee Performance During Pandemic Covid-19: Remuneration And Motivation</i>	Hasil dari penelitian ini adalah bahwa remunerasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan remunerasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai perbankan pada saat terjadinya pandemi Covid- 19.
13.	Wilda al Aluf, Sudarsih, Didik Pudjo Musmedi dan Supriyadi (2017)	<i>Assessing The Impact Of Motivation, Job Satisfaction, And Work Environment On Theemployee Performance In Healthcare Services</i>	<p>1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh pada kinerja pegawai.</p> <p>3. Lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
14.	Septi Andriani, Nila Kesumawati dan Muhammad Kristiawan (2018)	<i>The Influence Of TheTransformational Leadership And Work Motivation On Teachers Performance</i>	<p>1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Palembang</p> <p>2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Palembang</p> <p>3. Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh</p>

			positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Palembang.
15.	Miloš Hitka, Peter Štarchoň, Zdeněk Čaha, Silvia Lorincová dan Mariana Sedliačiková (2021)	<i>The global health pandemic and its impact on the motivation of employees in micro and small enterprises: a case study in the Slovak Republic</i>	Pengujian mengkonfirmasi adanya perbedaan faktor motivasi tahun 2020 dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya, berikut faktor-faktor motivasi yang uji : gaji pokok, keamanan kerja, tim kerja yang baik, komunikasi di kerja dan pendekatan atasan.
16.	Tamer M. Alkadash dan Fatima Alamarin (2021)	<i>An Integrative Conceptual Framework On Employee Performance During Covid-19 Pandemic For Bahrain Smes</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai, semakin memotivasi semakin baik karyawan kinerja selama pandemi covid-19. 2. Lingkungan kerja jarak jauh secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. 3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi penanaman kepuasan kerja, semakin baik kinerja selama pandemi Covid-19
17.	Ni Kadek Eni Juniari, I Gede Riana Dan Made Subudi (2016)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
18.	Andi Jamalina, A. Indahwaty Sidin Dan Anwar Mallongi (2018)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat di RSUD Massenrempulu Enrekang	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja di RSUD Massenrempulu Enrekang maka semakin tinggi pula kepuasan kerja perawat di RSUD Massenrempulu Enrekang.
19.	Silvan Tande Bura, Nurdin Brasit dan Sumardi	Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja	Lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap

	(2019)	terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Tana Toraja	kinerja.
20.	Mochamad Iqbal, Dudung Abdurrahman, Allya Roosaly Assyofa (2021)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Medis Selama Masa Pandemi COVID-19 di UPT Puskesmas Kopo Bandung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan 2. Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan. 3. Pengaruh dari variabel Motivasi Kerja (X1) dan variabel Lingkungan Kerja (X2) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)
21.	Restin Meilina dan Rino Sardanto (2020)	Dampak Perubahan Lingkungan Kerja Non Fisik Masa Pandemi Covid-19 bagi Karyawan Toserba Barokah Kota Kediri	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan lingkungan non fisik di toserba Barokah Kota Kediri berdampak negatif dan positif. Dampak negatif adalah keluhan atas beban kerja, sedangkan dampak positif yakni pekerjaan yang lebih fokus, lebih perhatian pada kesehatan diri sendiri maupun orang lain, lebih terbiasa hidup bersih dan sehat, peningkatan kemampuan, ketrampilan kerja, komitmen dan motivasi karyawan, serta kepuasan karyawan atas pekerjaan dan rekan kerja.
22.	Ade Novira, Fatimah, Syisnawati (2021)	Analisis motivasi kerja perawat masa pandemi Covid-19	Hasil penelitian motivasi kerja perawat di masa pandemi Covid sangat tinggi. Dimana motivasi kerja intrinsik dan motivasi kerja ekstrinsik yang tinggi.
23.	Ende & Ahmad Asep Firdaus (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kepundudukan Dan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai 2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja 3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

		Catatan Sipil Kota Serang	4. Kepuasan kerja dapat memediasi antaral lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai
24.	M. Ilham Fathoni, dan Indrayani, Muhammad Gita Indrawan, Riyanti (2021)	Pengaruh Kepemimpinan, Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Qur'an Center Provisini Kepulauan Riau	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Lingkungan kerja secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja 4. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja 5. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja 6. Lingkungan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja 7. Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja 8. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan 9. Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja 10. Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

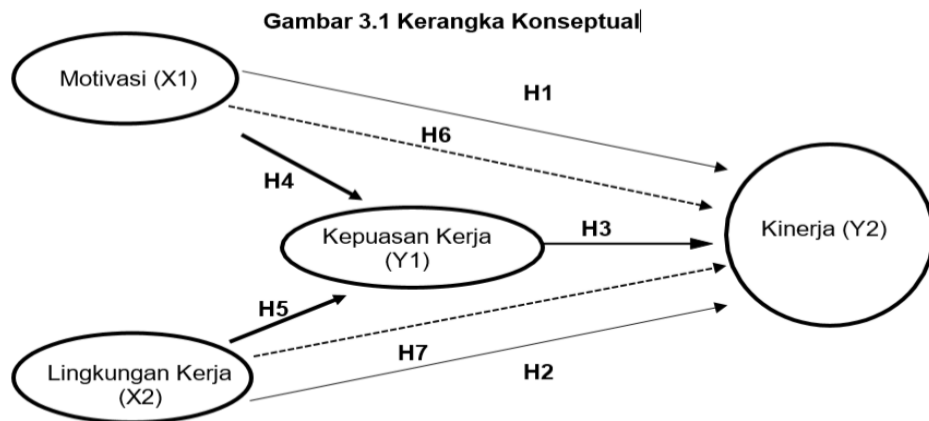
Pekerjaan yang dilakukan di dunia perbankan merupakan salah satu pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan secara berulang-ulang. Karyawan akan selalu dihadapkan pada rutinitas yang sama setiap harinya. Kurang atau hilangnya motivasi kerja tentu sangat berpengaruh terhadap kinerja. Keberadaan lingkungan kerja juga penting, sebab dengan adanya lingkungan kerja yang baik dan kondusif dapat berpengaruh langsung kepada karyawan dalam pencapaian kepuasan dalam bekerja.

Pada kondisi pekerjaan yang seperti ini karyawan akan sangat rentan terhadap kejenuhan yang menyebabkan tidak adanya kepuasan dalam bekerja sehingga menimbulkan penurunan kinerja para karyawan. Karyawan adalah aset perusahaan yang sangat berharga, apabila dikelola dengan baik akan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan yaitu tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sebagai salah satu Bank terbesar yang ada di Indonesia, BNI mempunyai aset yang besar pula tentu disayangkan apabila Bank BNI tidak dapat mengelola dengan baik salah satu asetnya yang berharga yaitu karyawannya. Perusahaan harus bisa melihat dengan jeli hal-hal yang bisa menimbulkan kepuasan kerja karyawan, membuat karyawan termotivasi dan menjaga lingkungan kerja agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Salah satu contoh dari hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Hendri Sembiring (2020) dengan judul Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja

Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sinarmas Medan ialah motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Sinarmas Medan. Motivasi (X1) dan lingkungan kerja (X2) menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada Bank Sinarmas Medan sebesar 65,3%.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis menyusun kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara variabel motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.



Keterangan :

- > = Hubungan langsung
- - - - -> = Hubungan tidak langsung

Ada tiga jenis variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen (variabel terikat) (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebasnya adalah motivasi kerja (X1) dan lingkungan kerja (X2).

2. Variabel terikat (*dependent variable*) merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (independen) (Sugiyono, 2012). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja (Y2).
3. Variabel perantara (*intervening variable*) adalah variabel yang terletak di antara variabel bebas dan variabel terikat, sehingga variabel bebas tidak langsung mempengaruhi variabel terikat. Variabel perantara adalah kepuasan kerja (Y1).

3.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi. Hipotesis berupa pernyataan mengenai konsep yang dapat dinilai benar atau salah jika menunjuk pada suatu fenomena yang diamati atau diuji secara empiris (Kuncoro, 2013:59).

1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Pandemi Covid-19 membuat banyak perusahaan beradaptasi dengan perubahan. Sementara itu, karyawan juga ikut was-was apakah perusahaan tempat dia bekerja akan mampu melewati krisis atau mereka akan kehilangan pekerjaan karena perusahaan tidak mampu menanggung beban gaji. Kecemasan atas situasi yang tidak pasti menurunkan motivasi karyawan, memengaruhi kinerja, dan merusak fokus. Perusahaan perlu untuk mengambil kontrol dan mengarahkan karyawan agar tidak khawatir berlebihan hingga memengaruhi kondisi kesehatan dan semangat bekerja agar motivasi karyawan tetap terjaga.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alkadash dan Alamarin (2021), Sembiring (2020), Hustia (2020), Sembiring dkk (2020), dan Andriani dkk (2018) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kaimarehe dkk (2017) dimana motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

H1 : Diduga Motivasi kerja berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Lingkungan kerja adalah salah satu hal yang mempengaruhi pelaksanaan tugas karyawan secara optimal sehingga perlu diperhatikan oleh perusahaan. Beberapa kebijakan telah diambil oleh perusahaan terkait adanya pandemi Covid-19 ini berupa penggunaan masker , sarung tangan, handsinitizer, physical distancing, pembagian jam kerja bagi karyawan dan work from home (WFH) serta kebijakankebijakan lainnya. Meskipun setiap individu telah melakukan protokol kesehatan masing-masing saat di luar rumah, rasa tidak aman akan paparan virus masih menjadi kekhawatiran tersendiri bagi para karyawan terutama yang tetap berkerja di kantor dan bersentuhan langsung dengan orang lain. Oleh karena itu, protokol kesehatan yang ketat dan rinci menjadi sangat penting diterapkan untuk setiap perusahaan dan pengelola lingkungan kerja gedung perkantoran.

Penelitian Hendrik dkk (2021) menyatakan Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan selama pandemi Covid-19. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ferawati (2017), Bura dkk (2019) dan penelitian yang dilakukan oleh Iqbal dkk

(2021) yang juga menyatakan pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

H2 : Diduga Lingkungan kerja berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

3. Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Pandemi Covid-19 sangat memengaruhi kualitas hidup dan kebahagiaan para pekerja di Indonesia. Survei terbaru dari Jobstreet menunjukkan, kualitas hidup dan kebahagiaan pekerja Indonesia menurun drastis selama masa pandemi virus corona. Dilansir dari CNN Indonesia, terdapat beberapa alasan yang membuat kualitas hidup dan kebahagiaan pekerja menurun selama pandemi Covid-19. Salah satunya adalah pemotongan gaji. Sekitar 43 persen pekerja di Indonesia mengalami pemotongan gaji lebih dari 30 persen selama PSBB. Selain itu, adanya perubahan cara bekerja yakni menjadi lebih banyak menggunakan teknologi dan gerak yang terbatas juga ikut membuat kepuasan kerja berkurang akibatnya kinerja para pekerja juga menurun (<https://www.cnnindonesia.com>, 10 Mei 2021).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Alkadash dan Alamarin (2021) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi penanaman kepuasan kerja, semakin baik pula kinerja selama pandemi covid-19. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aluf dkk (2017) dan Sholihin (2021) yang juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Diduga Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan kerja Karyawan.

Kepuasan kerja karyawan sekarang ini menjadi pusat perhatian para HR di perusahaan. Seperti yang kita ketahui bahwa karyawan merupakan aset terpenting dalam perusahaan, maka penting bagi perusahaan untuk menjaga motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa bahagia di tempat kerja akan memberikan dampak positif, sedangkan sebaliknya, karyawan yang tidak puas justru bisa menjadi bumerang bagi perusahaan. Salah satu akibat yang dirasakan dari wabah Covid-19 adalah banyaknya massive unemployment yang terjadi atau tingkat pengangguran besar-besaran akibat dari situasi krisis ekonomi yang mengakibatkan depresi. Wajar sekali jika karyawan yang masih bertahan di perusahaanpun menjadi khawatir tentang masa depan mereka. Para karyawan tenggelam dalam rasa bingung dan takut.

Penelitian yang dilakukan oleh Wuwungan dkk (2017) menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan dari motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh 3 penelitian lainnya yaitu yang dilakukan oleh Parimita dkk (2018) , Helmida dan Wardani (2019) dan Juniari dkk (2016) yang juga menyatakan pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

H4 : Diduga motivasi kerja berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.

Pandemi Covid-19 sangat memengaruhi kualitas hidup dan kebahagiaan para pekerja di Indonesia. Survei terbaru dari Jobstreet menunjukkan, kualitas hidup dan kebahagiaan pekerja Indonesia menurun drastis selama masa pandemi virus corona. Dilansir dari CNN Indonesia,

terdapat beberapa alasan yang membuat kualitas hidup dan kebahagiaan pekerja menurun selama pandemi Covid-19. Salah satunya adalah pemotongan gaji. Sekitar 43 persen pekerja di Indonesia mengalami pemotongan gaji lebih dari 30 persen selama PSBB. Selain itu, adanya perubahan cara bekerja yakni menjadi lebih banyak menggunakan teknologi dan gerak yang terbatas juga ikut membuat kepuasan kerja berkurang akibatnya kinerja para pekerja juga menurun (<https://www.cnnindonesia.com>, 10 Mei 2021).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Alkadash dan Alamarin (2021) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi penanaman kepuasan kerja, semakin baik pula kinerja selama pandemi covid-19. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aluf dkk (2017) dan Sholihin (2021) yang juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5 : Diduga lingkungan kerja berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Kinerja karyawan sangat dipicu oleh motivasi dan keseimbangan hidup. Pasalnya hidup karyawan yang sehat fisik dan psikisnya akan menjamin kewarasan dan semangat kerja yang konstan membuat karyawan puas terhadap kerjanya dan meningkatkan kinerjanya. Sayangnya di tengah pandemi Covid-19, dampak yang terjadi tak hanya pada sektor kesehatan melainkan juga pada ekonomi Indonesia. Beberapa di antaranya adalah potensi terjadinya pemotongan hak dan gaji karyawan sampai dengan

pemutusan hubungan kerja atau PHK di beberapa perusahaan. Hal ini mengingatkan kembali pentingnya meningkatkan motivasi karyawan di tengah pandemi Covid-19.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Helmida dan Wardani (2019), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan.

H6 : Diduga Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

7. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.

Perbankan nasional tetap melakukan layanannya, termasuk mengoperasikan kantor cabang, maupun unit kerjanya secara normal di tengah makin tingginya kasus positif Covid-19 di Indonesia. Kondisi lingkungan kerja yang tidak kondusif bisa menimbulkan rasa tidak puas bagi karyawan. Sangat penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang bersih, aman dan nyaman di tengah pandemi Covid-19 ini agar karyawan bisa tetap mempertahankan kinerjanya.

Melalui riset yang dilakukan oleh LinkedIn di tahun 2015, ada beberapa alasan kenapa karyawan pergi meninggalkan perusahaannya diantaranya ketidakpuasan terhadap perusahaan. Dari riset tersebut salah satu ada poin lingkungan kerja. Di tengah pandemi seperti ini, *working environment* menjadi penting agar karyawan mengurungkan niatnya untuk angkat kaki dari perusahaan. Dalam hal ini perusahaan perlu melakukan langkah strategis untuk mencegah *turnover* karyawan tinggi disaat Covid-19. Oleh karena itu, lebih demokratis, menciptakan

lingkungan kerja yang bersih, aman dan nyaman serta *anti-toxic* adalah jalan satu-satunya yang harus ditempuh oleh perusahaan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Ende dan Firdaus (2021) menunjukkan hasil penelitian bahwa Kepuasan kerja dapat memediasi antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Sama halnya dengan penelitian M. Ilham dkk (2021) dimana lingkungan kerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H7 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.