

TESIS

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN
KERJA PADA PT. PLN UNIT PELAKSANA PENGENDALIAN
PEMBANGKITAN - UPDK TELLO MAKASSAR**



Achmad Yoga Issaniyah

A012211102

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2023**

TESIS

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN
KERJA PADA PT. PLN UNIT PELAKSANA PENGENDALIAN
PEMBANGKITAN - UPDK TELLO MAKASSAR**



Achmad Yoga Issaniyah

A012211102

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA PT. PLN UNIT PELAKSANA PENGENDALIAN
PEMBANGKITAN – UPDK TELLO MAKASSAR

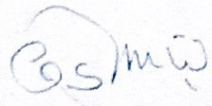
disusun dan diajukan oleh :

ACHMAD YOGA ISSANIYAH
A012211102

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **05 MEI 2023**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

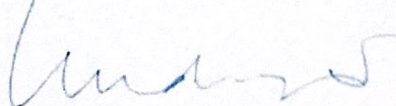
Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. H. Osman Lewangka, M. A.
NIP. 19420405 201801 5 001

Pembimbing Pendamping,



Hendragunawan S. Thayf, S. E., M. Si., M. Phil.
NIP. 19740731 200012 1 001

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.
NIP. 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
NIP. 19640205 199810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Achmad Yoga Issaniyah
Nim : A012211102
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul :

**Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Melalui Kepuasan Kerja Pada PT PLN UPDK Tello Makassar**

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, Mei 2023

Yang Menyatakan,



Achmad Yoga Issaniyah

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. PLN Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkitan - UPGK Tello Makassar”** guna memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen program studi Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Dalam proses penulisan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan sesuai waktu yang diharapkan. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Osman Lewangka, M.A. selaku dosen pembimbing Utama yang selalu memberikan waktu bimbingan dan arahan selama penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Hendragunawan S.Thayf, S.E., M.Si., M.Phil. selaku dosen Pembimbing Pendamping yang selalu memberikan waktu bimbingan dan arahan selama penyusunan skripsi ini.
3. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
4. Seluruh responden sekaligus rekan kerja pada PT PLN UPGK Tello yang telah banyak memberikan support kepada penulis

5. Seluruh staff Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
6. Fiqhi Fitrianti Masri, S.H., M.Kn selaku istri tercinta yang selalu meluangkan waktu untuk mendukung proses penyusunan penelitian
7. Serta Orang tua dan keluarga yang selalu memberikan arahan dan dorongan selama proses penulisan Tesis

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan baik isi maupun susunannya. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat tidak hanya bagi penulis juga bagi para pembaca.

Makassar,

Achmad Yoga Issaniyah

ABSTRAK

ACHMAD YOGA ISSANIYAH. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Variabel Antara: Studi pada PT UPDK Tello (dibimbing oleh Osman Lewangka dan Hendragunawan S. Thayf).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja dan juga menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PLN UPDK Tello. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menekankan pada analisis data untuk menguji hipotesis. Lokasi penelitian di PT PLN UIP-3-B Sulawesi. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PLN yang ada pada UPDK Tello sebanyak 70 orang. Cara pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus, Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dan wawancara. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM- Partial Least Square (PLS) dengan aplikasi SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

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



ABSTRACT

ACHMAD YOGA ISSANIYAH. *The Effect of Work Environment on Employees' Performance with Job Satisfaction and Motivation as Intermediate Variables: A Study at PT. UPDK Tello* (supervised by Osman Lewangka and Hendragunawan S. Thayf)

This study aims to analyze the effect of the work environment and work motivation on employees' performance both directly and indirectly through job satisfaction variables and the effect of job satisfaction on employees' performance at PT. PLN UPDK Tello. This research was a quantitative study emphasizing data analysis on test hypotheses. The research was conducted at PT. PLN UIP3B Sulawesi. The population and sample in this study were 70 PLN employees at UPDK Tello. The sampling method was census method. Data collection techniques were questionnaires and interviews. The data were analyzed using SEM-PLS (Partial Least Square) analysis with the SmartPLS 4 version. The results of the study show that the work environment and work motivation have a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant effect on job satisfaction. Work environment and work motivation have a positive but not significant effect on employees' performance. Work environment and work motivation have a positive and significant effect on employees' performance through job satisfaction.

Keywords: work environment, work motivation, job satisfaction, and employees' performance



DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	iii
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	15
1.3 Tujuan Penelitian	16
1.4 Manfaat Penelitian	17
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	18
2.1 Landasan Teori.....	18
2.1.1 Lingkungan Kerja	18
a) Konsep Lingkungan Kerja	18
b) Jenis-jenis Lingkungan Kerja.....	20
2.1.2 Motivasi	25
a) Konsep Motivasi	25
b) Jenis-Jenis Motivasi	25
c) Teori-teori Motivasi	26
2.1.3 Kepuasan Kerja	30
a) Konsep Kepuasan Kerja	30
b) Determinan Kepuasan Kerja	31
c) Dimensi Kepuasan Kerja	35
2.1.4 Kinerja	36
a) Konsep Kinerja	36
b) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan	39
c) Dimensi Kinerja Karyawan	41
2.2 Tinjauan Empiris	42
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL	50
3.1 Hubungan Kausal Antar Variabel Penelitian	50
3.2 Penelitian terdahulu	56

	3.3	Kerangka Konseptual Penelitian	67
	3.4	Hipotesis	68
BAB 4		METODE PENELITIAN	71
	4.1	Rancangan Penelitian	71
	4.2	Lokasi dan Waktu Penelitian	71
	4.3	Populasi dan Sampel	72
	4.3.1	Populasi	72
	4.3.2	Sampel	72
	4.4	Jenis dan Sumber Data	74
	4.4.1	Jenis Data	74
	4.4.2	Sumber Data	75
	4.5	Metode Pengumpulan Data	75
	4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	76
	4.6.1	Variabel Penelitian	76
	4.6.2	Definisi Operasional	76
	4.7.	Teknik Analisis Data	80
	4.8.	Uji Validitas dan Reliabilitas	82
	a)	Uji Validitas	82
	b)	Uji Reliabilitas	83
BAB 5		HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	84
	5.1	Gambaran Umum	84
	5.1.1	Transformasi PLN	85
	5.1.2	Struktur Organisasi Perusahaan	87
	5.1.3	Jumlah Karyawan PT PLN Sektor Tello Makassar	93
	5.2	Karakteristik Responden	93
	5.3	Analisis Statistik Deskriptif	97
	5.3.1	Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja	99
	5.3.2	Deskripsi Variabel Motivasi Kerja	102
	5.3.3	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	105
	5.3.4	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	109
	5.4	Hasil Analisis <i>Partial Least Square</i>	113
	5.4.1.	Hasil Uji <i>Outer Model</i>	113
	5.4.2.	Pengukuran Validitas Diskriminan	116
	5.4.3.	Pengukuran Reliabilitas	118
	5.4.4.	Evaluasi Inner Model	119
	5.4.5.	<i>Goodness of Fit Indeks (GOF Indeks)</i>	120

5.5	Pengujian hipotesis	121
5.6	Pembahasan	125
5.6.1	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja	125
5.6.2	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	127
5.6.3	Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja ..	129
5.6.4	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	130
5.6.5	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	132
5.6.6	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	134
5.6.7	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	135
BAB 6	SIMPULAN DAN SARAN	137
6.1	Simpulan	137
6.2	Saran	139
	DAFTAR PUSTAKA	143

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kinerja Karyawan PT. PLN Unit UPDK Tello Tahun 2018-2021	10
Tabel 1.2 Tingkat Kedewasaan Pengelolaan Kesehatan dan Keselamatan Kerja dan Lingkungan (Maturity Level) pada UPDK Tello, Bakaru dan Punagayya.....	12
Tabel 3.1 Penelitian Terdahulu	57
Tabel 4.1 Definisi Operasional	76
Tabel 5.1 Jumlah karyawan PT PLN Sektor Tello Makassar	93
Tabel 5.2 Karakteristik Responden Penelitian	93
Tabel 5.3 Distribusi Jawaban Lingkungan Kerja	99
Tabel 5.4 Distribusi Jawaban Motivasi Kerja	102
Tabel 5.5 Distribusi Jawaban Kepuasan Kerja	106
Tabel 5.6 Distribusi Jawaban Kinerja Karyawan	109
Tabel 5.8 Nilai Outer Loading Variabel Penelitian	114
Tabel 5.9 Hasil Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	115
Tabel 5.10 Nilai korelasi antar konstruk dengan nilai akar kuadrat AVE	116
Tabel 5.11 Hasil Pengujian <i>Cross Loading</i> Penelitian	117
Tabel 5.12 <i>Composite Reliability</i> (CR)	118
Tabel 5.13 <i>Cronbach's Alpha</i> (CA)	119
Tabel 5.14 Nilai Koefisien Determinasi Variabel Endogen	120
Tabel 5.15 Hasil Pengujian Pengaruh Antar Variabel	122
Tabel 5.16 Hasil Regresi Dimensi Variabel Bebas Terhadap Variabel Dep	122
Tabel 5.17 Pengujian Pengaruh Mediasi	125

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Roda Kinerja dan Faktor-faktor yang mempengaruhi	40
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	68
Gambar 5.1 Pembidangan dan Unit Kerja	88
Gambar 5.2 Model Hasil Analisis PLS	114
Gambar 5.3 Inner Model	121

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Frekuensi Profil Responden	147
Lampiran 2: Hasil Uji Instrumen	150
Lampiran 3: Hasil Frekuensi Jawaban Responden	158
Lampiran 4: Hasil PLS (SmartPLS versi 4)	170
Lampiran 5: Tabulasi Data Kuesioner	176
Lampiran 6: Regresi	185
Lampiran 7. Daftar Pertanyaan Penelitian.....	200

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT Perusahaan Listrik Negara adalah sebuah badan usaha milik negara yang mengurus semua aspek kelistrikan yang ada di Indonesia. Keberadaan PT. PLN sangat vital dalam menunjang ketersediaan listrik sebagai sumber energi penggerak seluruh aktifitas manusia dalam kehidupannya. Listrik merupakan kebutuhan dasar manusia. Manusia tak dapat hidup layak tanpa ketersediaan listrik yang memadai karena listrik tidak hanya diperlukan sebagai alat penerangan saja, melainkan juga diperlukan sebagai alat penggerak mesin, peralatan rumah tangga, sarana olah raga, kesehatan, peralatan medis dan lain-lain, baik untuk kebutuhan pribadi, rumah tangga, bisnis, industri, pemerintahan dan masyarakat secara keseluruhan. Tak ada satupun diantara aktifitas tersebut yang dapat berjalan atau beroperasi secara normal tanpa ketersediaan listrik yang memadai.

Demikian vitalnya listrik dalam kehidupan manusia dapat kita rasakan ketika listrik padam, manusia akan kebingungan, gelisah dan tak dapat melakukan apa-apa. Listrik mati, aktifitas manusia akan ikut mati. Di rumah sakit, banyak nyawa yang bisa melayang ketika supply listrik terganggu, apalagi di zaman modern seperti saat ini, sebagian besar fasilitas untuk memenuhi kebutuhan manusia membutuhkan energi listrik dalam setiap prosesnya. Banyak nyawa yang bisa ikut melayang karenanya jika supply listrik mengalami gangguan. Di Rumah sakit yang sedang berlangsung operasi kemudian listriknya padam maka risiko kegagalan dan gangguan operasi sangat besar kemungkinannya. Dalam kehidupan kita sehari-hari, manusia akan kebingungan, gelisah dan mengeluh apabila mengalami mati lampu.

PT. PLN adalah salah satu perusahaan negara yang memiliki otoritas dan tanggung jawab dalam penyediaan dan pelayanan jasa kelistrikan . Ketersediaan listrik sebagai sumber energi secara spesifik dihasilkan oleh unit Pembangkit Listrik, baik pembangkit listrik tenaga Uap, (UPDK), Pembangkit listrik tenaga Air (PLTA), Pembangkit listrik tenaga Diesel (PLTD), Pembangkit Listrik Tenaga Gas (PLTG), Pembangkit Listrik Tenaga Panas (PLTP) dan Pembangkit Listrik Tenaga Nuklir (PLTN).

PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkitan, yang berada di bawah kendali PLN Unit Induk Pembangkitan dan Penyaluran (UIKL) Sulawesi, bertanggung jawab dalam memproduksi tenaga listrik untuk kebutuhan seluruh pulau Sulawesi, Luasnya cakupan wilayah yang menjadi tanggung jawab operasional dan layanannya mengharuskan pihak manajemen PT PLN UIKL Sulawesi untuk selalu sigap dalam menjaga ketersediaan pasokan listrik.

Agar pasokan listrik terjaga, maka PT PLN khususnya Unit Pembangkit UPDK dibutuhkan dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja secara maksimal. Dalam operasional suatu perusahaan, membutuhkan berbagai resources atau sumber-sumber daya antara lain, modal, mesin, peralatan, tenaga kerja (SDM).

Dalam teori Manajemen Sumber Daya Manusia dijelaskan bahwa semua resources organisasi penting peranannya dalam mewujudkan tujuan organisasi, akan tetapi manusia memiliki tingkat kepentingan yang jauh lebih besar karena sumber-sumber daya seperti material, modal, mesin, peralatan dan lain-lain tak akan bisa berfungsi tanpa manusia yang memanfaatkannya dengan baik (Zhenjing et al., 2022: 1); Fabre (2005: 16); Ariyani, Suarantalla & Mashabai, (2021: 11).

Dengan kata lain, tanpa sumber daya manusia yang kompeten dan bersemangat serta berdedikasi yang tinggi maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya dan meraih kesuksesan di tengah-tengah persaingan yang ada.

Dalam menjalankan tugasnya, PT PLN UIKL Sulawesi harus didukung oleh SDM yang memadai tidak hanya dalam hal jumlahnya melainkan juga dengan kualitas SDM yang baik yang mampu menunjukkan kinerja terbaik dan produktivitas yang tinggi.

Agar karyawan dapat berkontribusi secara maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi, maka karyawan membutuhkan perhatian dan kepedulian manajemen untuk mendapatkan pelayanan terbaik sebelum organisasi memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggannya. Pentingnya peranan karyawan bagi kesuksesan bisnis diakui pula oleh salah seorang tokoh pemasaran yang sangat populer yaitu Kotler & Keller (2012: 7) yang menyatakan bahwa salah satu area terpenting dari pemasaran adalah pekerjaan sebagai *social marketers*, dalam hal ini, karyawan sebagai pemasar sosial untuk menampilkan perilaku yang secara sosial berterima. Dengan kata lain, kesuksesan bisnis terutama bergantung pada kemampuan orang-orangnya (SDM atau karyawan) berperilaku sesuai dengan harapan masyarakat.

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dari karyawan adalah penyediaan lingkungan kerja yang kondusif, yang nyaman bagi karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dengan lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan senang dan lebih bersemangat dalam bekerja, sehingga produktivitas yang dicapai lebih tinggi pula (Ariyani, Suarantalla & Mashabai, (2021: 11).

Menurut Nanzushi (2015: 2) Rotze dalam Dziuba, Ingaldi & Zhuravskaya (2020: 19) kinerja karyawan ditentukan oleh banyak factor, 3 di antaranya yang sangat penting adalah lingkungan kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah: semua keadaan yang saling terkait dan mempengaruhi karyawan ketika bekerja (Kohun, dalam Aluf et.al., (2017: 4). Lingkungan kerja adalah segala sesuatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung terhadap organisasi dan perusahaan yang dapat berdampak baik atau buruk kepada perusahaan dan kepuasan kerja karyawan.

Lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan kerja yang memberi rasa aman dan nyaman bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk adalah lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan merasa terganggu, khawatir, cemas dan berpotensi membahayakan baik bagi Kesehatan fisik maupun mental karyawan. Karyawan membutuhkan lingkungan kerja yang baik, yang sehat dan aman yang memungkinkannya meraih prestasi atau hasil kerja yang optimal.

Oleh karena itu, organisasi atau pihak manajemen bertanggung jawab dan harus menjamin bahwa karyawan berada dalam situasi yang aman baik secara fisik maupun mental dalam bekerja (DeCenzo and Robbins, 2010: 314). Dengan kata lain, bahwa organisasi/manajemen bertanggung jawab baik secara hukum maupun moral terhadap keamanan dan keselamatan kerja karyawan. Dengan jaminan seperti itu maka karyawan bisa bekerja secara tenang tanpa ada rasa khawatir dan cemas, serta dapat bertahan bekerja lebih lama tanpa rasa lelah yang berlebihan jika lingkungan kerja dimana mereka berada nyaman dan aman (Zafar, Karim & Abbas, 2017:2).

DeCenzo and Robbins (2010: 320).mengungkap bahwa sektor industry merupakan perusahaan yang memiliki kasus kecelakaan dan angka kesakitan karyawan yang cukup tinggi, sehingga harus ada usaha dan komitmen pihak manajemen untuk mengurangi kejadian semacam itu melalui penyediaan dan perbaikan lingkungan kerjanya.

Selain itu, Zhenjing et al., (202: 4) juga mengungkapkan bahwa mayoritas lingkungan kerja di negara berkembang berada dalam kategori tidak aman, kurang sehat dan membahayakan. Kedua hal ini menjadi rujukan untuk menyimpulkan bahwa umumnya di negara berkembang dan perusahaan industri (mengolah bahan baku menjadi barang jadi) adalah kelompok perusahaan yang rentan lingkungan kerjanya terhadap bahaya (*harmfull*) dan ketidakamanan pekerjaan (*unsecure*) sehingga tingkat kecelakaan kerjanya menjadi tinggi. Kondisi ini terjadi karena kurangnya perhatian dan kepedulian manajemen terhadap pemeliharaan lingkungan kerja sehat dan aman yang tercermin dari rendahnya pengeluaran perusahaan untuk belanja pengadaan sarana dan prasarana pemeliharaan lingkungan.

Sebagaimana di katakan oleh DeCenzo & Robbins (2010: 320) serta Zhenjing et al., (2022: 4) di atas maka Perusahaan seperti PT. PLN khususnya sector Pembangkit Listrik Tenaga Uap termasuk dalam sector industrl yang rentan terhadap angka kecelakaan kerja dan kesakitan yang disebabkan oleh lingkungan kerja yang tidak tertata dengan apik, potensi adanya limbah, kebisingan dari mesin-mesin pembangkit, peralatan kerja yang tidak aman, dsb.

Fenomenan tingkat kecelakaan kerja yang terjadi di lingkup PT. PLN (Persero) adalah hal yang tak dapat dipungkiri. Berita-berita mengenai kecelakaan kerja seringkali muncul di media-media pemberitaan. Data yang

dimuat secara online pada **Cirebon, KPOne** , 7 Pebruari 2020 (daikses pada tanggal 24 Oktober 2022) mencatat angka kecelakaan kerja yang sangat parah yang terjadi pada pekerja *Outsourcing* di lingkup PLN, dimana terdapat sebanyak 52 kasus K3 selama tahun 2019 dengan rincian sebagai berikut:

Meninggal 31 Orang

- 1 Kasus Kesetrum SUTET : 1 orang
- 2 kasus Kesetrum 20kV SKTM : 4 orang
- 7 kasus Kesetrum 20kV SUTM : 7 orang
- 5 kasus Kesetrum 220V : 5 orang
- 4 Kasus Karena serangan jantung saat bekerja : 4 orang
- 3 kasus Kelelahan saat bekerja : 3 orang (1 yantek, 2 biller)
- 3 kasus Kecelakaan berkendara : 3 orang (2 mobil, 1 motor)
- 1 kasus jatuh dari pohon (ROW) : 1 orang
- 2 kasus jatuh dari tiang/gardu : 2 orang
- 1 kasus terlindas oleh kendaraan kerja (trafo mobil) : 1 orang

Tidak Meninggal (Kesetrum/luka bakar/jatuh)

- 1 Kasus kesetrum/luka bakar SUTET : 1 orang
- 6 Kasus kesetrum/luka bakar JTM 20Kv : 7 orang
- 2 kasus kesetrum/luka bakar TR 220V : 2 orang
- 3 kasus luka-luka kesetrum/jatuh : korban 4 orang
- 2 kasus luka-luka jatuh tiang patah: korban 4 orang
- 3 kasus kekerasan fisik : 2 orang dipukul, 1 orang dibacok
- 1 kasus tertimpa material kerja : 2 orang, kaki patah
- 2 kasus sakit karena kelelahan : 2 orang
- 3 kasus kecelakaan berkendara (tidak meninggal) 3 kasus : 2 mobil, 1 motor.

Selain itu, pada Cenderawasih Pos tertanggal 24 Oktober 2022 (diakses, 24 Oktober 2022) memuat berita tentang kecelakaan kerja yang dialami oleh Nelius Yikwa (22 tahun), karyawan magang PLN di Wamena karena tersengat aliran listrik pada saat bekerja. ikut menambah daftar karyawan PT. PLN (Persero) yang telah menjadi korban kecelakaan kerja yang disebabkan oleh persoalan ketidakamanan yang terjadi disekitar tempat kerja dan lingkungan kerjanya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ariyani, Suarantalla & Mashabai, (2021: 11) menyimpulkan bahwa Potensi kecelakaan kerja pada PT. PLN (Persero) disebabkan oleh Empat Faktor utama yaitu: Prosedur kerja (50%), Lingkungan kerja (25%), Tempat kerja (13%) dan sikap kerja (12%).

Merujuk pada temuan penelitian Ariyani, Suarantalla & Mashabai, (2021: 11) di atas, diketahui dengan jelas bahwa persoalan lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang sangat potensial menjadi sumber atau penyebab kecelakaan kerja di lingkup PT. PLN (Persero), sehingga masalah lingkungan kerja ini harus menjadi perhatian manajemen.

Meskipun temuan penelitian Ariyani, Suarantalla & Mashabai, (2021: 11) di atas menunjukkan bahwa prosedur kerja sebagai variable yang berpengaruh utama (dominan dengan persentasi pengaruh sebesar 50%) terhadap potensi kecelakaan kerja pada PT. PLN, sedangkan lingkungan kerja hanya merupakan variabel berpengaruh terbesar ke dua (25%) namun dalam penelitian ini, saya memilih lingkungan kerja sebagai variable anteseden yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan alasan bahwa lingkungan kerja memiliki cakupan yang lebih luas dibanding prosedur kerja, dimana lingkungan kerja tidak hanya meliputi aspek fisik saja melainkan juga aspek non fisik

(psikologis) yang dirasakan karyawan dalam bekerja dimana prosedur kerja bisa tercakup di dalam aspek non fisik dari pekerjaan yaitu kondisi pekerjaan apa yang dirasakan karyawan terhadap prosedur kerja yang berlaku, apakah sederhana atau rumit, apakah mudah atau sulit (berbelit-belit) dan sebagainya (Nanzushi, 2015: 2).

Lingkungan kerja tidak hanya mencakup factor-faktor fisik yang ada disekitar atau di lingkungan di mana pekerjaan dilaksanakan seperti: desain dan layout kantor, peralatan, pencahayaan, melainkan juga mencakup factor-faktor yang non fisik (psikologis) seperti kondisi kerja, kecocokan pekerjaan, dukungan sosial, otonomi dll (Nanzushi, 2015: 2).

Selanjutnya, motivasi merupakan factor yang turut menentukan kemampuan karyawan mencapai kinerja yang diharapkan. Motivasi adalah factor pendorong yang membuat karyawan untuk melakukan usaha tertentu pula (Ayub & Rafif, 2020). Salah satu definisi motivasi dikemukakan oleh Huczynski & Buchanan (Baah, 2010) sebagai proses pengambilan keputusan melalui mana individu memilih hasil-hasil yang diinginkan dengan melakukan perilaku yang memungkinkan untuk meraih hasil-hasil tersebut.

Motivasi adalah salah satu yang sangat penting, karena dengan motivasi kerja karyawan akan memberikan kekuatan kepada karyawan untuk bekerja lebih lama lebih kuat dan lebih produktif. Hal ini tercermin dari pernyataan (Lambrou et al., 2010: 2) yang menatakan bahwa motivasi adalah proses yang memungkinkan individu memiliki intensitas, arahan dan *persistence* (kekuatan) usaha bagi terwujudnya tujuan organisasi.

Dowson (Baah, 2010: 5) menjelaskan bahwa motivasi berarti pula besarnya usaha yang dicurahkan seseorang untuk mencapai hasil tertentu. Hal

ini menandakan bahwa motivasi menjadi kekuatan pendorong atau penyemangat bagi seseorang untuk meraih kinerja tertentu. Dengan demikian, motivasi adalah salah satu factor yang sangat penting dimiliki bagi karyawan dalam rangka memaksimalkan kontribusi mereka dalam perwujudan tujuan organisasi. Makna yang terungkap disini adalah bahwa motivasi mempengaruhi kinerja yang dapat diwujudkan oleh karyawan (Lambrou et al.,2010: 2).

Kinerja karyawan merupakan sasaran yang ingin dicapai dari setiap pengelolaan sumber daya manusia. Manusia dipandang sebagai asset terpenting organisasi karena manusialah yang mengelola dan memanfaatkan asset-asset lainnya seperti modal, teknologi, peralatan, material dll. Maka kinerja pengelolaan seluruh asset organisasi terletak di tangan manusianya bernama karyawan. Karyawanlah yang berpikir, berinisiatif, berkreasi untuk memanfaatkan material atau bahan baku yang tersedia untuk dijadikan berbagai barang jadi atau layanan yang diperlukan bagi pemenuhan kebutuhan manusia.

Selain lingkungan kerja dan motivasi kerja, kepuasan kerja adalah hal yang tidak kalah pentingnya bagi pencapaian kinerja karyawan yang membanggakan (Aluf, Sudarsih, Musmedi, Supriyadi, 2017); Dziuba, Ingaldi & Zhuravskaya (2020: 19). Hanya pada karyawan yang puas dalam bekerja yang dapat menjanjikan kinerja yang memuaskan pula (Dziuba, Ingaldi, & Zhuravskaya, 2020:19); Sihaloho & Siregar, 2019). Sebaliknya bagi karyawan yang tidak puas akan sulit untuk meraih kinerja yang diharapkan. Bagi karyawan yang merasakan kepuasana akan senang dalam bekerja, mereka akan menikmati pekerjaannya dengan perasaan senang dan gembira sehingga termotivasi untuk bekerja lebih baik dan lebih banyak dan pada akhirnya akan bermuara pada hasil kerja yang memuaskan pula.

Jennifer M., & Gareth R., (2012: 75) mengatakan bahwa masalah kepuasan kerja di sebuah perusahaan adalah hal yang sangat krusial untuk diteliti dalam rangka untuk memahami sikap karyawan terhadap pekerjaannya, karena kepuasan kerja memiliki potensi untuk mempengaruhi perilaku karyawan secara lebih luas yang akan berdampak pada level kebahagiaan karyawan pada organisasinya.

Kepuasan kerja didefinisikan oleh Locke (Ahmed, 2012) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang berasal dari hasil penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman pekerjaannya. Merujuk pada pengertian ini maka dapat dikatakan bahwa pada diri karyawan yang puas akan tersimpan sejumlah energi, kekuatan dan usaha untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya sehingga terwujudlah dalam bentuk kinerja atau hasil kerja yang dicapai.

Jika mengamati gambaran kinerja karyawan PT. PLN khususnya di Unit Pembangkit Listrik Tenaga Uap (UPDK Tello) maka dapat ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 1.1 Kinerja Karyawan PT. PLN Unit UPDK Tello Tahun 2018-2021

Tahun	Kinerja							
	2018		2019		2020		2021	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
TOTAL	100	81,64	100	93,3	100	88,56	100	102,78
EAF	82,25	73,9	82,25	49,5	62,7	54,39	70,1	67,306

Sumber: PT. PLN Unit UPDK Tello, 2022

Keterangan: EAF= Equivalent Availability Factor

Tabel 1.1. di atas memperlihatkan data kinerja karyawan secara total maupun secara rata-rata perindividu dari tahun 2019 sampai tahun 2021. Secara Total atau keseluruhan karyawan PT. PLN (Sektor Tello atau Unit UPDK) diberi target sebagai kinerja capaian yang diharapkan mereka raih yaitu sebesar 100

persen setiap tahunnya, namun kenyataannya angka realisasi selalu lebih rendah dari pada targetnya (terutama di Tiga tahun pertama yaitu th 2018, 2019, dan 2020), kecuali di tahun terakhir yaitu 2021 yang angka realisasinya melebihi target yaitu sebesar 102,78%. Kemudian jika kita lihat angka *Equivalent Availability Factor*=EAF) yaitu salah satu ukuran kinerja perusahaan yang dinilai ialah *Equivalent Availability Factor* (EAF). EAF merupakan jumlah jam operasi pembangkit dibandingkan dengan jumlah jam operasi dalam 1 tahun. Dalam 4 tahun terakhir, PLN UIKL (Unit Induk K3 dan Lingkungan) Sulawesi belum dapat mencapai target EAF yang telah diberikan. Realisasi EAF sejak tahun 2018 sampai tahun 2021, selalu lebih rendah daripada targetnya, meskipun target EAF itu sendiri sudah diturunkan menyesuaikan dengan capaian EAF tahun sebelumnya namun angka realisasinya selalu lebih rendah daripada targetnya dan bahkan mengalami penurunan dari tahun ketahun tahun dan nilai realisasi terendah terjadi di tahun 2019 dimana realisasinya hanya 49,5% dari target 82,25% (realisasi hampir hanya seperdua dari target yang ditetapkan). Demikian pula pada Tahun 2018 (realisasi EAF hanya sebesar 73,9% dari terget 82,5%) bahkan lebih miris lagi di tahun 2020, target EAF sudah diturunkan menjadi 62,7% namun angka realisasinya tetap lebih rendah yaitu hanya sebesar 54,39%. Yang disebabkan oleh factor Jadwal kali gangguan serta jam pemeliharaan yang tidak terencana.

Kemudian, jika secara khusus kita perhatikan data kinerja pengelolaan K3 dan Lingkungan yang terjadi secara khusus di UPDK Tello, diukur berdasarkan *Maturity level* (matlev) yaitu ukuran tingkat kedewasaan dalam hal Pengelolaan Kesehatan dan keselamatan Kerja dan lingkungan (K3L) Nampak sebagai berikut:

Tabel 1.2 Tingkat Kedewasaan Pengelolaan Kesehatan dan Keselamatan Kerja dan Lingkungan (Maturity Level) pada UPDK Tello, Bakaru dan Punagayya.

No	UPDK	Tahun/semester			standar	Keterangan
		2019	2020	2021		
1	Bakaru	4,325	3,415	3,89	4	Tidak terpenuhi
2	Punagayya	4,825	3,77	4,055	4	terpenuhi
3	Tello	4,05	3,41	3,905	4	Tidak terpenuhi

Sumber: PT. PLN UPDK Tello

Tergambar dari Tabel 1.2 bahwa *maturity level* untuk UPDK Tello hanya sebesar 3,53 pada semester 1 tahun 2021 dan 4,28 pada semester 2 tahun 2021, angka ini lebih rendah beberapa poin di bawah Unit Pembangkit lainnya seperti UPDK Bakaru (sebesar 3,53 dan 4,52 pada semester 1 dan 2 tahun 2021) serta UPDK Punagayya sebesar 3,69 dan 4,42 pada semester 1 dan 2 tahun 2021. Jika secara rata-rata diperbandingkan khususnya untuk tahun terakhir (2021) jika diperbandingkan dengan tahun sebelumnya, angka Matlev cenderung mengalami penurunan dari tahun ke tahun kecuali pada UPDK Punagayya yang mengalami peningkatan kembali di tahun 2021, sementara UPDK Bakaru dan Tello sama-sama mengalami penurunan bahkan berada di bawah standar matlev yang ditetapkan yaitu sebesar 4. Kondisi di atas menggambarkan adanya permasalahan K# dan lingkungan yang terjadi pada lingkup PT. PLN khususnya pada UPDK Tello, sehingga memerlukan kajian untuk memahami apa dampak lanjutan dari persoalan tersebut untuk segera dicari solusi intervensi yang dapat dilakukan oleh PT. PLN.

Fenomena di atas mencerminkan adanya permasalahan lingkungan dan permasalahan dalam kinerja PLN baik secara total maupun secara unit, dimana

permasalahan tersebut terjadi karena Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawan yang tidak secara optimal bekerja sehingga berdampak pada rendahnya kinerja perusahaan PT. PLN Secara keseluruhan maupun sector Unit Pembangkit (UPDK) Tello secara unit. Menurut informasi dari PT. PLN, diketahui bahwa penyebab rendahnya realisasi EAP tersebut disebabkan oleh adanya jadwal dan frekuensi gangguan serta pemeliharaan yang tidak terencana, menunjukkan bahwa persoalan ini terkait erat atau minimal dapat diduga disebabkan oleh persoalan lingkungan kerja sebagaimana ditemukan oleh (Dziuba, Ingaldi, & Zhuravskaya (2020), Sihaloho & Siregar (2019), sehingga berdampak pada kepuasan kerja (Badrianto & Ekhsan, 2020) motivasi kerja karyawan yang rendah pula (Ayub & Rafif, 2020); dan kinerjanya (Sheinjing, 2022: 3), Zhenjing et al. (2022: 1), Syafar et al., (2017: 4), Zhenjing et al. (2022: 1), Sihaloho & Siregar (2019: 277), Zhenjing et al., 2022: 3; Badrianto & Ekhsan (2019), DeCenzo (2010: 349).

Fabre (2005: 16) dalam uraian tentang hasil penelitiannya mengakui bahwa apabila lingkungan kerja tak diperhatikan oleh pihak manajemen, kemudian tercipta lingkungan kerja yang buruk maka akan menyebabkan biaya finansial yang tinggi, karena karyawan tidak akan sanggup bertahan lama bekerja dalam perusahaan dan cenderung akan mundur dari pekerjaannya, sehingga biaya rekrutmen baru untuk mengganti karyawan yang mundur tersebut akan meningkat. Selain itu akan muncul persoalan lamanya waktu untuk menunggu karyawan baru memahami pekerjaannya dengan baik. Biaya karyawan akan meningkat. Dalam kondisi demikian, meskipun perusahaan melakukan ekspansi dalam hal pengadaan fasilitas tetapi ia akan tetap gagal manakala karyawan diabaikan kenyamanan dan keamanan kerjanya, karena

peralatan dan kecanggihan fasilitas yang dimiliki tidak akan sanggup memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pembeli. Hal ini menandakan betapa pentingnya diperhatikan masalah lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik/psikologis dalam sebuah perusahaan sebagai factor yang sangat penting dan utama bagi kesuksesan pekerjaan karena sesungguhnya sebagian besar waktu yang tersedia dipergunakan karyawan untuk bekerja di tempat kerjanya.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Prakoso, Astuti & Ruhana, 2014:1; Agbozo et al., 2017: 12; Raziq & Maulabakhsh, 2015: 717). Lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Nanzushi, 2015: 1; Prakoso, 2014: 1; Sihaloho & Siregar, 2019: 273). Demikian pula dengan motivasi kerja telah terbukti mempengaruhi kepuasan kerja (Ayub & Rafif, 2020: 332; Tabvuma, 2015:711; Bomenberger, et al., 2014:1) dan kinerja karyawan (Raziq & Maulabakhsh, 2015: 717; Prakoso, 2014: 1; Aluf et al., 2017; Muhtar, 2016: 27). Bukti-bukti penelitian diuji kembali oleh peneliti dalam rangka mengkonfirmasi teori apakah hal yang sama berlaku pada lingkup kerja PLN UPDK Tello, mengingat bahwa penelitian sebelumnya tentang variable-variabel yang sama belum pernah diteliti di Perusahaan PT. PLN khususnya di UPDK. Selain itu, penelitian yang akan dikembangkan ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya dalam hal variable-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan baik *antecedent variable* (variable pendahulu)nya maupun *intervening variable* (variable antara)nya.

Berdasarkan paparan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik sangat penting dan menentukan terwujudnya kinerja terbaik setiap karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Akan

tetapi, tak dapat dipungkiri bahwa kepuasan kerja dan motivasi merupakan faktor pendukung bagi terwujudnya kinerja yang diharapkan bagi setiap karyawan. Dengan kata lain, baik buruknya kinerja karyawan akan sangat tergantung pula pada tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan terhadap semua aspek yang diterima dari pekerjaannya dan motivasi yang mendorongnya untuk berperilaku dengan cara tertentu demi terwujudnya kinerja terbaik tersebut. Itulah sebabnya, dalam penelitian ini, penulis bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. PLN UPDK TELLO MAKASSAR”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah penelitian, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut.

- 1) Apakah lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello?
- 2) Apakah lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello?
- 3) Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT.PLN (Persero) UPDK Tello?
- 4) Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello?
- 5) Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello?
- 6) Apakah lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung ke kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK

Tello?

- 7) Apakah motivasi kerja berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka dapat dijabarkan tujuan penelitian sebagai berikut.

- 1) Signifikansi Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello
- 2) Signifikansi Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello.
- 3) Signifikansi Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja PT.PLN (Persero) UPDK Tello.
- 4) Signifikansi Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello.
- 5) Signifikansi Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello.
- 6) Signifikansi Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello.
- 7) Signifikansi Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dijabarkan menjadi manfaat praktis dan teoritis, yang diuraikan sebagai berikut.

a) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi tambahan informasi bagi pengembangan teori khususnya teori Manajemen Sumber Daya Manusia dan Teori Perilaku organisasi. Pada teori sumber Daya Manusia, temuan penelitian ini akan menanmah informasi bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui penyediaan lingkungan kerja yang baik, yang kondusif berdasarkan aspek-aspek fisik maupun psikologis.

b) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini akan menjadi bahan rekomendasi dan dasar pengambilan kebijakan bagi pimpinan perusahaan dalam rangka memperbaiki kinerja karyawan dan kinerja PLN khususnya dalam pelayanan pemenuhan kebutuhan public melalui perbaikan lingkungan kerja karyawan, kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan.

c) Manfaat bagi penelitian selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat menjadi sumber informasi bagi peneliti selanjutnya dalam mendalami variable-variabel lain yang relevan dengan perbaikan kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Pada Bagian ini akan dijelaskan beberapa teori yang terkait dengan penelitian ini, mulai dari lingkungan kerja dan aspek-aspeknya seperti: Konsep lingkungan kerja dan jenis-jenis lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik. Selanjutnya akan diuraikan pula konsep Kepuasan kerja determinan atau Faktor-faktor yang mempengaruhinya serta dimensi kepuasan kerja. Motivasi sebagai salah satu variable penting dalam penelitian ini juga akan dibahas dari sudut pandang pengertian atau konsep motivasi, jenis-jenis motivasi, Teori-teori motivasi serta factor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Selain itu akan dibahas pula mengenai kinerja karyawan, factor-faktor yang mempengaruhinya, serta determinan kinerja karyawan.

2.1.1 Lingkungan Kerja

a) Konsep Lingkungan Kerja

Semua pekerjaan yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan organisasi akan dilaksanakan dalam suatu tempat atau keadaan atau situasi tertentu yang memungkinkan karyawan menjalankan tugas-tugas, tanggung jawab dan segala kewenangan yang dimilikinya dengan baik. Lingkungan kerja memberi suasana yang memungkinkan karyawan melakukan pekerjaan dengan baik.

Sebelum menjelaskan tentang lingkungan kerja maka terlebih dahulu perlu dijelaskan mengenai Lingkungan. Yang dimaksud dengan lingkungan adalah segala sesuatu atau semua faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi mencapai tujuannya baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan ada dua yaitu lingkungan internal (internal environment) dan lingkungan eksternal (external environment). Lingkungan internal berarti segala sesuatu atau semua faktor atau kekuatan-kekuatan yang bersumber dari dalam organisasi,

sedangkan lingkungan eksternal berarti segala sesuatu yang bersumber dari luar organisasi, yang mempengaruhi kemampuan organisasi mewujudkan tujuannya. Organisasi atau manajemen harus mampu beradaptasi terhadap lingkungan yang ada karena lingkungan ini memiliki kekuatan untuk mempengaruhi manajemen dalam pengambilan keputusan sehingga berdampak pada hasil-hasil yang dicapai.

Selanjutnya, yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerjaan atau tempat dimana pekerjaan itu dilaksanakan yang akan mempengaruhi baik secara positif maupun negatif kinerja pekerjaan dari orang-orang (karyawan) yang berada di dalamnya.

Menurut Tripati dalam Nanzushi (2015: 2) bahwa lingkungan kerja itu mencakup semua setting fisik (pengaturan ruang kerja, layout kantor, penataan peralatan, meja, kursi, jendela, ventilasi, warna cat tembok, kelengkapan peralatan, mesin, fleksibilitas dan kemudahan penggunaan peralatan, ketersediaan internet, sarana ibadah, udara yang sejuk/AC dll). Di samping aspek fisik, aspek nonfisik juga tercakup sebagai bagian dari lingkungan kerjayang terdiri antara lain atas: kebermaknaan tugas, otonomi tugas, pemberdayaan, pekerjaan yang menantang, keamanan pekerjaan, umpan balik dll)

Semua aspek di atas menentukan menentukan kenyamanan kerya yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman tenting memberikan energi, kekuatan, semangat dan kegairahan kerja atau motivasi untuk berkreasi dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan lebih cepat dan lebih tepat yang pada akhirnya akan meningkatkan hasil dan produktivitas kerja karyawan.

“Better workplace environment motivates employees and produces better results.”

(Haynes dalam Syafar,et al., 2017:4).

Begitulah gambarannya bahwa lingkungan kerja yang berkualitas akan mengarahkan perilaku karyawan yang berkualitas dan hasil-hasil berupa kinerja yang berkualitas pula (Haynes dalam Syafar,et al., 2017:4),

sehingga sangat penting bagi manajemen memperhatikan penyediaan lingkungan kerja yang kondusif bagi terciptanya kreatifitas dan motivasi kerja untuk memperlihatkan kinerja yang tinggi pula.

Adalah tanggung jawab manajemen yang sangat penting untuk menyediakan lingkungan atau tempat kerja yang terbebas dari berbagai kemungkinan bahaya, serta menyajikan lingkungan kerja yang aman dari berbagai kemungkinan bahaya yang tidak perlu yang dapat berdampak pada gangguan Kesehatan fisik maupun mental bagi karyawannya (DeCenzo et al.,2010: 340).

Pentingnya lingkungan kerja juga dinyatakan oleh Syafar et al., (2017: 4), Zhenjing (2022: 1) sebagai faktor yang tidak hanya mendukung karyawan untuk berkinerja yang lebih baik tetapi bahkan sangat menentukan tingkat sejauh mana karyawan mau bertahan bekerja di dalam sebuah organisasi, atau mencegah karyawan berpindah ke perusahaan lain.

Dalam lingkungan kerja yang aman dan nyaman akan lebih memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat lagi, bertahan bekerja lebih lama dan mereka dapat fokus mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya sehingga memungkinkannya meraih produktivitas yang lebih tinggi yang dapat dikontribusikan bagi kesuksesan organisasi (Zafar, Karim & Abbas, 2017:2); Gagne & Deci (2014: 143).

Oleh karenanya, dalam bekerja, karyawan harus diperhatikan tidak hanya dari segi pekerjaan yang dilakukannya tetapi yang lebih penting adalah lingkungan dimana pekerjaan tersebut dikerjakan. Jika lingkungannya baik maka kinerja karyawan akan ikut baik. Sebaliknya jika lingkungan kerjanya tidak baik, maka sulit diharapkan adanya kinerja yang memuaskan (Rotze dalam Dziuba, Ingaldi & Zhuravskaya (2020: 19); Gagne & Deci (2014: 143).

b) Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Zhenjing et al. (2022: 1) lingkungan kerja ke dalam dua kelompok yaitu: (1) lingkungan fisik (*physical environment*) dan (2) lingkungan

keperilakuan (*behavioral environment*). Lingkungan fisik berhubungan dengan keadaan atau atmosfer yang memungkinkan karyawan dapat bekerja secara aman atau terhindar dari segala bahaya kecelakaan. Sementara komponen lingkungan behavioral meliputi etika karyawan dalam berinteraksi antara satu dengan yang lainnya.. lingkungan berperilaku. Lingkungan kerja yang berkualitas atau suasana kerja akan memberi dampak positif bagi motivasi, antusiasme, kreativitas dan efisiensi, motivasi kerja, perilaku inovatif, kehadiran, dan kekuatan pertemanan. DeCenzo (2010: 349) mengatakan bahwa karena karyawan banyak menghabiskan waktu di dalam ruangan (*indoor*), maka potensi sumber gangguan Kesehatan karyawan yang ditimbulkan oleh lingkungannya *indoornya* sangat besar, dan bisa berdampak jangka panjang pada masalah kesehatan karyawan maka ini sangat kritis untuk diperhatikan oleh manajemen perusahaan karena tidak hanya akan berdampak buruk bagi individu karyawan meainkan juga bagi perusahaan. Sebagian contoh lingkungan *indoor* yang bisa menjadi sumber masalah Kesehatan fisik dan mental karyawan antara lain: adanya kemungkinan terpapar dan terkontaminasi zat kimia dari produk-produk pembersih, penyegar udara, kontaminasi bahan-bahan kimia, mesin dan peralatan kantor, konstruksi bangunan dll, kesemuanya ini dapat menurunkan produktivitas dan meningkatkan biaya Kesehatan yang harus ditanggulangi oleh perusahaan (DeCenzo, 2010: 349).

Selanjutnya Nawawi dalam Aslia A., (2019); Badrianto & Ekshan, (2022: 87) membagi lingkungan kerja menjadi 2 yaitu (1) lingkungan kerja fisik dan (2) lingkungan kerja non fisik.

- 1). Lingkungan kerja fisik adalah segala keadaan yang ada disekitar tempat kerja karyawan yang meliputi hal-hal yang bersifat fisik seperti: Bangunan, penerangan, suhu udara, penataan kantor, ruang gerak, furniture, warna tembok, luas ruangan dan ruang gerak dll
- 2). Lingkungan non fisik adalah persepsi karyawan tentang lingkungan fisik yang tidak dapat diraba atau dilihat melainkan hanya dapat dirasakan seperti iklim kerja yang diciptakan oleh pemimpin. Kemudian Sihaloho dan Siregar (2019: 273) menambahkan

beberapa contoh lingkungan non fisik seperti: Hubungan dengan rekan kerja (antar karyawan dengan karyawan lainnya maupun antar karyawan dengan atasannya atau bawahannya). Karena lingkungan non fisik dimaknai sebagai keadaan yang dapat memberi rasa senang bagi karyawan Ketika bekerja namun hanya dinikmati melalui perasaan karyawan maka dapat pula ditambahkan hal-hal berikut antara lain: otonomi dalam bekerja, kebermaknaan pekerjaan, system penghargaan, kebersamaan, perlakuan adil dll.

Kemudian ada pula yang membagi lingkungan ke dalam 2 bentuk sebagaimana termuat dalam (Fabre, 2005: 16; Deci dan Ryan dalam Gagne & Deci , 2014: 143) . yaitu (1). Lingkungan Fisik dan (2) Lingkungan Psikologis yaitu .

- 1). Lingkungan fisik kurang lebih mencakup hal yang sama yang telah diuraikan sebelumnya yaitu mencakup semua benda-benda fisik yang ada diarea dimana pekerjaan dijalankan yang bisa dilihat dilihat secara kasat mata, seperti ruang kerja, ventilasi, suara, udara, sekat ruangan, peralatan kerja yang lebih aman, computer, internet dll
- 2). Lingkungan psikologis mencakup aspek mental dari pekerjaan misalnya situasi yang menegangkan, stress, supervise atasan, teamwork, keamanan pekerjaan keberagaman dll.

Deci dan Ryan dalam Gagne & Deci & Deci (2014: 144) menyebutkan beberapa aspek psikologis dari pekerjaan yang harus sesuai dengan kebutuhan karyawan yang memungkinkannya untuk mencapai hasil-hasil kerja yang efektif dan memuaskan adalah antara lain-sebagaimana tercantum dalam SDT (*Self-Determined Theory*):

- a. Otonomi (*autonomy*); yaitu berkaitan dengan perasaan seseorang bahwa ia memiliki control terhadap pekerjaannya atau atas apa yang dilakukannya.
- b. Kompetensi (*Competence*) adalah berkaitan dengan keyakinan seseorang bahwa ia mampu memberikan hasil terbaik bagi pekerjaannya dan orang-orang disekitarnya.

- c. Relasi (*Relatedness*) adalah berkaitan dengan sejauh mana seseorang merasa dekat atau jauh hubungannya dengan teman-temannya atau orang lain.

Sejalan dengan pendapat di atas, Elliot; Dweck, & David S., (2017: 371) menjelaskan pula ke tiga komponen lingkungan psikologis di atas sebagai berikut:

- a. *Otonomi*; mencerminkan bahwa lingkungan kerja (*work setting*) memiliki struktur otoritas yang menjadi hak prerogatif karyawan untuk mengambil keputusan di dalamnya. Karyawan memiliki peluang untuk menggunakan keterampilan dan kapabilitasnya untuk digunakan dalam pengambilan keputusan tersebut dan oleh karenanya mereka membutuhkan otonomi di dalamnya.
- b. *Relatedness*; Setiap pekerjaan dilakukan dalam konteks sosial, dimana terdapat interaksi antara individu yang satu dengan individu lainnya. Adanya tim-tim kerja membuat individu yang satu menjadi bagian dari satu tim yang ada, sehingga ada saling interdependensi diantara mereka, perasaan saling membutuhkan dan memperhatikan diantara mereka. Dengan demikian hubungan atau saling interaksi adalah suatu hal yang penting dan ingin dipenuhi oleh manusia dari tempat kerjanya.
- c. *Competence/Kompetensi*; lingkungan kerja merupakan tempat dimana Sebagian besar orang melatih keterampilan terhebatnya dengan peluang untuk melihat hasilnya. Dengan kata lain, lingkungan pekerjaan menjadi arena tempat para ahli atau orang-orang terampil menguji coba keahlian yang dimilikinya dan kemudian mengevaluasi hasilnya.

Uraian di atas memperlihatkan bahwa aspek psikologis dari lingkungan kerja mencakup banyak hal tetapi 3 yang utama adalah adanya otonomi dalam pengambilan keputusan sesuai otoritas pekerjaannya, kemudian ada relasi antar manusia yang mereka butuhkan untuk saling peduli, saling memperhatikan dan saling mendukung sebagai mahluk sosial. *Relatedness* ini juga

mencerminkan adanya kebutuhan akan hubungan interpersonal yang berkualitas diantara rekan kerja dalam menjalankan rutinitas tugas sehari-hari. Kemudian adanya rasa memiliki kompetensi yang tinggi untuk digunakan dan dipraktekkan dalam menjalankan pekerjaannya serta mengevaluasi dampaknya pada hasil atau kinerja yang dicapai.

Baik lingkungan fisik maupun non fisik/ psikologis/behavioral akan sangat berpengaruh terhadap Kesehatan mental karyawan (Deci dan Ryan dalam Gagne & Deci & Deci (2014: 143) .

Fabre (2005: 16) menjelaskan bahwa secara psikologis para perawat yang ditelitinya akan cenderung tidak bertahan untuk bekerja lama dalam perusahaan dan mereka akan mengundurkan diri manakala ia merasakan beban kerja yang berlebihan, mengalami kelelahan mental (*burn out*) dan sama sekali tak mendapatkan pengakuan akan hasil kerjanya. Ia juga menjelaskan bahwa memberi perasaan nyaman atau tidak nyaman kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga hasil yang dicapaipun bisa berbeda.

Fabre (2005) lebih lanjut menyatakan bahwa karyawan yang merasakan budaya organisasi yang negative atau lemah, tidak etis dan kurang respek akan membuat karyawan kehilangan energi atau motivasi untuk bekerja dengan baik.

Pentingnya pemeliharaan lingkungan kerja di tempat kerja menurut DeCenzo (2010: 349) memberi manfaat sebagai berikut:

1. Karyawan menjadi lebih sehat
2. Biaya kompensasi karyawan yang lebih rendah
3. Mengurangi biaya medis karyawan.
4. Kualitas produk yang lebih baik.
5. Meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan
6. Meningkatkan moralitas
7. Hubungan kerja karyawan-manajemen yang lebih baik

2.1.2 Motivasi

a) Konsep Motivasi

Motivasi adalah satu topik kajian yang semakin banyak menyita perhatian orang terutama bagi orang-orang yang merasa tergantung pada pekerjaannya orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya. Penyebabnya adalah karena Ketika seseorang merasa termotivasi dalam bekerja maka ia akan memberikan kekuatan kepada karyawan untuk bekerja lebih lama lebih kuat dan lebih produktif. Hal ini tercermin dari pernyataan (Lambrou et al.,2010: 2) yang menatakan bahwa motivasi adalah proses yang memungkinkan individu memiliki intensitas, arahan dan *persistence* (kekuatan) usaha bagi terwujudnya tujuan organisasi.

Motivasi menurut Robbins & Judge (2013: 237) adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan kegigihan usaha untuk mewujudkan suatu tujuan. Intensitas (*Intensity*) mencerminkan seberapa kuat seseorang mencoba.intensitas yang tinggi tidak akan mungkin mengarah pada pencapaian kinerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut disalurkan kearah (direction) yang menguntungkan organisasi.. Usaha diarahkan kearah yang konsisten dengan tujuan organisasi. Motivasi memiliki dimensi persistensi (kegigihan).

b) Jenis-Jenis Motivasi

Deci & Ryan dalam (Gagne & Deci, 2014; Fabre, 2005: 16) membagi ke dalam Dua jenis motivasi yaitu: (1) Motivasi Intrinsik (*intrinsic motivation*) dan (2) Motivasi Ekstrinsik (*Extrinsic motivation*).

- 1). Motivasi Intrinsik yaitu berkaitan dengan rasa tertarik dan senang dengan pekerjaan karena sesuatu yang secara inheren timbul dan dirasakan dari pekerjaan itu sendiri, misalnya otonomi pekerjaan, kepedulian atau perhatian atasan.
- 2). Motivasi ekstrinsik adalah pekerjaan menarik dan menyenangkan karena sesuatu yang berada diluar pekerjaan itu sendiri, misalnya pujian, penghargaan, bonus, kenaikan jabatan dll, dimana semua ini berasal dari orang lain, bukan dari dalam diri karyawan itu sendiri.

c) Teori-teori Motivasi

Terdapat beberapa teori yang menjelaskan tentang motivasi seseorang dalam berperilaku dan dampaknya terhadap hasil-hasil perilaku tersebut seperti produktivitas (*productivity*), komitmen kerja (*commitment*), keterikatan kerja (*Engagement*), tingkat absensi (*absenteeism*) dan pengunduran diri (*turn over*). Teori-teori motivasi yang paling umum dan populer digunakan menurut Robbins & Judge (2013: 263) yaitu:

1). **Teori kebutuhan (*Need Theory*)**; Teori kebutuhan dari motivasi sesungguhnya ada tiga yaitu (1) Teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow, (2) Teori kebutuhan berprestasi dari McClelland dan (3) Teori Motivasi Dua Faktor dari Herzberg. dari Abraham Maslow.

a). **Teori Kebutuhan Maslow**; menyatakan bahwa ada Lima jenis kebutuhan utama yang menjadi pendorong perilaku atau pengambilan keputusan seseorang yaitu:

(1). Kebutuhan fisik (*Physiological needs*): sandang, pangan, papan.

(2). Kebutuhan akan rasa aman (*Safety needs*)

(3). Kebutuhan Sosial (*Social needs*)

(4) kebutuhan penghargaan (*Esteem needs*)

(5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization needs*).

b). **Teori Kebutuhan Berprestasi dari David McClelland.**

McClelland menyatakan bahwa adanya kebutuhan berprestasi dalam diri seseorang akan berpengaruh besar pada produktivitas kerjanya. (Robbins & Judge, 2013: 242) menyebutkan Tiga kebutuhan yang menjadi pendorong perilaku seseorang yaitu:

(1) Kebutuhan akan prestasi (*need for Achievement = nAch*) adalah dorongan untuk unggul dalam mencapai seperangkat standar.

(2). Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power = nPow*) yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sesuai dengan

cara yang diinginkan, bukan dengan cara sebaliknya. Banyak penelitian yang telah membuktikan bahwa kebutuhan akan prestasi sangat menentukan prestasi yang dicapai itu sendiri, seperti produktivitas dan kualitas kerja. Kebutuhan akan prestasi yang tinggi akan bertindak sebagai motivator internal bagi seseorang untuk mencapai untuk berhasil mencapainya.

- (3). Kebutuhan akan afiliasi/relasi (*need for Affiliation needs=nAff*) adalah kebutuhan akan pertemanan, membangun persahabatan dan relasi yang akrab dengan yang lainnya.

c). Teori Dua Faktor (Two Factors Theory) atau Motivators-Hygiene Theory dari Frederick Herzberg (Robbins & Judge, 2013: 240), terdiri atas:

- (1). Faktor pemuas (*satisfier factors*).

Menurut Herzberg (Robbins & Judge, 2013: 240) dan dalam Raziq & Maulabakhsh (2015: 719) bahwa ada 2 faktor dari pekerjaan yaitu: Pertama, faktor yang menjadi pemuas (*Satisfier*) bagi seseorang dan faktor yang ke Dua adalah faktor bukan pemuas (*Dissatisfier*). Faktor pemuas adalah hal-hal yang bersifat intrinsik dari pekerjaan seperti: kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian. Kesemuanya ini berhubungan dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*).

- (2). Faktor bukan pemuas (*Dissatisfier factors*)

Menurut Herzberg (Robbins & Judge, 2013: 240) dan dalam Raziq & Maulabakhsh (2015: 719) faktor bukan pemuas (*dissatisfier*) meliputi: kualitas supervise, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi fisik pekerjaan, hubungan dengan orang lain, dan keamanan pekerjaan, kesemuanya disebut sebagai faktor ketidakpuasan atau dalam istilah lain disebut sebagai faktor pemeliharaan (*Hygiene factors*). Herzberg dalam Raziq & Maulabakhsh (2015: 719) menyatakan bahwa faktor pemeliharaan (*hygiene factors*) tidak menyebabkan kepuasan tetapi mengubah ketidakpuasan (*dissatisfaction*) menjadi tanpa ketidakpuasan/tidak ada ketidakpuasan (*no dissatisfaction*) atau motivasi jangka

pendek. Faktor bukan pemuas atau ketidakpuasan seharusnya dieliminir karena tidak menimbulkan motivasi. Faktor ketidakpuasan ini hanya berperan sebagai faktor pemeliharaan (*hygiene factors*) sehingga tetap harus dijaga keberadaannya. Teori Dua Faktor ini juga dikenal dengan istilah (1) faktor intrinsik dari pekerjaan, dan faktor-faktor inilah yang memuaskan, sedangkan faktor-faktor ekstrinsik dari pekerjaan adalah faktor-faktor bukan pemuas melainkan sebagai pemeliharaan saja.

Herzberg merumuskan keterkaitan teoritis antara kebutuhan-kebutuhan motivator (*satisfier*), kebutuhan-kebutuhan pemeliharaan (*Hygiene*) dan kepuasan kerja. Sebagai berikut (George, & Jones, Gareth R., 2012: 81).

1. Ketika kebutuhan motivator terpenuhi maka karyawan akan puas, dan ketika kebutuhan tersebut tak terpenuhi maka karyawan akan tidak puas.
2. Ketika kebutuhan pemeliharaan terpenuhi maka karyawan akan merasa tidak takterpuaskan, tetapi ketika kebutuhan tersebut tak terpenuhi maka karyawan akan menjadi tak terpuaskan.

2). Teori Determinasi Diri (*Self-Determination Theory*) dan Teori Evaluasi Kognitif (*Cognitive-Evaluation Theory*).Teori ini adalah salah satu teori motivasi manusia yang memandang bahwa efek motivasional dari penghargaan yang bersifat ekstrinsik, dapat merusak motivasi jika dipandang sebagai paksaan/hukuman (*coercive*) oleh karyawan. Sebaliknya, imbalan ekstrinsik akan meningkatkan motivasi jika karyawan mendapatkan informasi tentang kompetensi dan keterhubungannya (*relatedness*).

3). Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*); memandang bahwa penetapan sasaran atau target yang jelas tetapi menantang/sulit, akan mengarahkan seseorang pada pencapaian produktifitas yang lebih tinggi . Robbins & Judge (2013: 242) menyatakan bahwa teori ini tidak dapat memprediksi secara tepat *absenteeism*, *turn over* dan kepuasan kerja.

- 4). **Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)**. Teori ini memiliki paham bahwa perilaku seseorang dimasa yang akan datang sangat tergantung pada pengalamannya menerima konsekuensi perilaku di masa yang lalu. Jika perilaku masa lalu menghasilkan konsekuensi positif (*reward*) maka akan mendorongnya untuk melakukan hal yang sama di kemudian hari. Sebaliknya jika perilaku masa lalunya menghasilkan konsekuensi yang negative (*negative reward/punishment*) maka cenderung tidak akan diulangi. Dengan pernyataan berbeda dapat dikatakan bahwa, perilaku yang menghasilkan *reward* akan memunculkan motivasi untuk mengulangi perilaku tersebut di masa yang akan datang. Tetapi sebaliknya, perilaku yang memperoleh hukuman di masa lalu akan menurunkan motivasi untuk melakukannya di kemudian hari. Menurut Robbins & Judge (2013: 244), bahwa seseorang akan melakukan sesuatu yang memberikan konsekuensi yang diharapkan dan menghindari perilaku yang menghasilkan konsekuensi yang tak diharapkan. teori ini dapat memprediksi kualitas dan kuantitas kerja, dapat memprediksi tingkat absensi, keterlambatan, dan tingkat kecelakaan kerja, Persistensi (kegigihan) tetapi tidak memiliki wawasan yang cukup untuk memprediksi kepuasan kerja dan keputusan untuk berhenti dari pekerjaan..
- 5). **Teori Keadilan (*Equity Theory*) atau *Justice Theory***. Teori keadilan memiliki pandangan bahwa seseorang akan membandingkan antara apa yang mereka terima dan kontribusi yang ia berikan dibandingkan dengan apa yang orang lain dapatkan dan kontribusi yang dia berikan. Motivasi akan rendah manakala ada persepsi ketidakadilan di dalamnya. Teori keadilan dapat memprediksi produktivitas, kepuasan, *absenteeism*, dan *turn over*.
- 6). **Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)**. Teori ini diakui memiliki kemampuan memprediksi beberapa variable kinerja seperti produktivitas, *absenteeism* dan *turn over*. Akan tetapi teori ini berasumsi bahwa individu/karyawan memiliki kendala dalam pengambilan keputusan karena memiliki informasi yang terbatas, dan kurang mampu untuk diaplikasikan.

2.1.3 Kepuasan Kerja

a) Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan oleh Robbins & Judge (2013: 80) sebagai perasaan positif seseorang tentang pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasinya terhadap karakteristik yang dimiliki oleh pekerjaan tersebut. Karakteristik pekerjaan mencakup banyak hal, bukan sekedar bagaimana karyawan menunggu dan melayani pelanggan, mengikuti aturan, menaati standar dan prosedur kerja, berinteraksi dengan sesama karyawan, beradaptasi dengan lingkungan kerja dll melainkan lebih dari itu.

Raziq & Maulabakhsh (2015: 717) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai orientasi emosi yang dimiliki karyawan terhadap peran-peran pekerjaan yang dijanjikan di tempat kerjanya. Kepuasan kerja ini memiliki peran penting dalam mendorong motivasi bekerja dan hasil kerja yang dicapai.

Lain lagi halnya dengan Dziuba, Ingaldi & Zhuravskaya (2020: 18) menyatakan kepuasan kerja sebagai prestasi dan kesuksesan yang dirasakan oleh karyawan.

Job satisfaction dalam pandangan Jennifer M., & Gareth R., (2012: 75) adalah kumpulan perasaan dan keyakinan karyawan terhadap pekerjaannya saat ini.

George & Jones (2012: 83) memberikan petunjuk kepada manajer akan perlunya para manajer mengalokasikan waktu yang cukup untuk melakukan usaha memahami tingkat sejauh mana karyawan melaksanakan seluruh tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, sejauh mana karyawannya bekerja secara dependen, merasakan otonomi atau kemandirian dalam bekerja, sejauh mana karyawan suka atau tidak suka dengan pekerjaannya, sejauhmana aturan yang

ditetapkan dipatuhi, sejauhmana standar dan prosedur diikuti, sejauhmana karyawan telah dihargai sesuai dengan kontribusinya, bahwa yang melampaui standar dihargai dan yang melakukan pelanggaran dikenakan sanksi.

b) Determinan Kepuasan Kerja

Di era dimana persaingan semakin ketat dan peran sumber daya manusia sebagai asset terpenting bagi keberhasilan organisasi, maka kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan dengan cara berusaha memenuhi harapan-harapan karyawan. Dalam bekerja, karyawan memberikan waktu, tenaga dan pikirannya kepada organisasi dan tentu dibalik itu semua, karyawan juga mengharapkan adanya imbal balik yang sepadan. Setiap orang memiliki harapan yang berbeda antara satu dengan lainnya, maka kepuasan yang dapat dirasakan juga akan sangat mungkin berbeda pula. Harapan-harapan tersebut perlu dipahami oleh perusahaan agar dapat memenuhinya dengan baik. Hanya dengan pemenuhan kebutuhan karyawan, mereka akan senang bekerja dan dapat memberi kontribusi terbaiknya bagi pekerjaan dan organisasi tempat kerjanya.

Berdasarkan riset yang dihasilkan oleh Rotze dalam Dziuba, Ingaldi & Zhuravskaya (2020: 19) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

1. Supervisor/pimpinan/atasan gaya kepemimpinannya; keberadaan pimpinan/atasan dan waktu yang disediakan untuk berinteraksi, berkomunikasi, memberi arahan kepada bawahannya akan menjadi spirit bagi bawahan dan sumber motivasi, inovasi dalam bekerja. Gaya yang pimpinan gunakan dalam berinteraksi dan berkomunikasi secara efektif kepada bawahan menjadi salah satu faktor yang menentukan semangat kerjanya. Jika kemampuan komunikasi atasan terhadap bawahannya baik maka karyawan akan semakin senang, sebaliknya, jika komunikasi atasan buruk terhadap bawahannya maka kepuasan kerja karyawan akan rendah.

2. Desain pekerjaan menyangkut , yaitu proses untuk mengaitkan tugas-tugas tertentu terhadap jabatan tertentu dan memutuskan Teknik apa, peralatan apa dan prosedur apa yang digunakan untuk menyelesaikan tugas -tugas tersebut. Desain pekerjaan dirancang untuk membuat karyawan merasa tertantang secara intrinsik dalam bekerja sehingga dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Desain pekerjaan dirancang sedemikian rupa untuk membuat karyawan termotivasi mencapai prestasi terbaik, menikmati pekerjaannya dan menerima hasil-hasilnya. Ada Lima karakteristik/dimensi pekerjaan:
 - a) Variasi tugas (*Task variety*); karyawan akan termotivasi dan tertantang bila karyawan dituntut untuk dapat mengaplikasikan beberapa keterampilan pada pekerjaan yang dilakukannya.
 - b) Identitas jabatan (*task identity*) yaitu sejauh mana pekerjaan melibatkan melakukan seluruh bagian dari pekerjaan dari awal sampai akhir. Karyawan akan merasa senang jika memiliki kesempatan untuk melakukan pekerjaan dari awal hingga akhir sehingga secara menyeluruh pelanggan yang dilayani juga dapat terpuaskan.
 - c) Signifikansi tugas (*Task significance*) yaitu Sejauh mana suatu pekerjaan memiliki dampak pada kehidupan atau pekerjaan orang lain di dalam atau di luar organisasi.
 - d) Otonomi (*autonomy*) yaitu Sejauh mana pekerjaan memungkinkan seorang karyawan memiliki kebebasan dan kemandirian untuk menjadwalkan pekerjaan dan memutuskan bagaimana melaksanakannya. Otonomi yang tinggi memberikan motivasi intrinsik bagi karyawan dalam bekerja dan mencapai hasil yang diharapkan.
 - e) Umpan balik (*Feedback*) yaitu sejauh mana pekerjaan memberi karyawan informasi yang jelas tentang efektivitas kerjanya.
3. Lingkungan kerja; area dimana suatu pekerjaan dilakukan atau segala sesuatu yang ada disekitar tempat kerja yang mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja dan hasil kerja yang dicapai.

4. Bayaran kinerja; Gaji adalah semua bentuk bayaran yang diterima karyawan sebagai imbalan atas hasil kerjanya baik yang berbentuk finansial langsung maupun non finansial langsung.

Dalam buku yang ditulis oleh Jennifer M., & Gareth R., (2012: 77) dan George and Jones (2012: 79) menyebutkan Empat determinan utama dari kepuasan kerja yaitu:

- a. Kepribadian (*Personality*); yaitu cara konsisten seseorang dalam berperasaan, berpikir dan berperilaku. Personality mencerminkan predisposisi seseorang dalam memilih pekerjaan. Ada banyak tipe kepribadian. Ada kepribadian tertutup versus terbuka, periang vs pemalu, *open minded* dan *close minded*, optimistic vs pessimistic dll. Karyawan yang memiliki kepribadian periang, menyukai keadaan atau hal-hal yang rileks, santai dan tidak kaku, sedangkan orang yang berkepribadian pemalu akan cenderung tertutup, pemalu dsb sehingga Ketika kepribadiannya bertentangan dengan apa yang mereka dapatkan dari pekerjaannya maka ia akan merasa tidak puas. Kepribadian merupakan bagian dari genetika, atau keturunan.
- b. Nilai (*Values*); keyakinan pribadi seseorang tentang yang mana yang akan diperjuangkan di dalam hidupnya dan bagaimana mereka akan berperilaku untuk itu. Jadi nilai adalah hal yang sangat penting mempengaruhi perilaku seseorang. Nilai memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karena kepuasan kerja merefleksikan pengakuan karyawan terhadap hasil kerja yang akan mengarah pada cara seseorang berperilaku ditempat kerjanya. Nilai ini mencakup: nilai-nilai kerja intrinsik, ekstrinsik dan etik..Nilai intrinsic dari pekerjaan adalah pekerjaan itu sendiri, misalnya melakukan pekerjaan yang menarik dan menantang, serta memiliki rasa penyelesaian pekerjaan. Nilai ekstrinsik adalah nilai yang berkaitan dengan konsekuensi pekerjaan misalnya memiliki keamanan keluarga dan status ditengah-tengah masyarakat (George & Jones, 2012: 89). Ada karyawan yang merasa puas ketika dibayar tinggi (*extrinsic reward*) tapi ada pula

yang lebih senang jika mendapatkan imbalan-imbalaan *intrinsic* yang lebih baik, misalnya dukungan pimpinan dan rekan kerja yang akrab. Selanjutnya, Nilai etis adalah keyakinan seseorang tentang apa yang benar dan apa yang salah.

- c. Pengaruh sosial (*Social influence*); yaitu: rekan kerja, kelompok dan budaya
- d. Situasi kerja (*Work situation*); yaitu pekerjaan itu sendiri dan situasi kerja dan pekerjaan serta semua aspek dari pekerjaan, baik pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atasan dan bawahan, lingkungan/kondisi kerja fisik, jam kerja, gaji dan keamanan kerja.

Di samping pendapat di atas, Weiss et al. (George and Jones, 2012: 79) mengidentifikasi cukup banyak determinan kepuasan kerja sebagai berikut:

- a). *Ability Utilization* (Pemanfaatan kemampuan); yaitu tingkat sejauhmana pekerjaan memungkinkan karyawan memanfaatkan kemampuannya
- b). *Performance* (Prestasi); yaitu tingkat sejauh mana karyawan memiliki rasa penyelesaian pekerjaan
- c). *Activity* (Aktifitas); yaitu tingkat sejauhmana karyawan mampu menjaga kesibukan pekerjaannya.
- d). *Advancement* (kemajuan) yaitu tingkat sejauhmana karyawan merasa memiliki peluang maju atau pertumbuhan karir.
- e). *Authority* (otoritas) yaitu tingkat sejauhmana karyawan merasa memiliki control atas pekerjaannya
- f). *Company Policies and practices*; yaitu tingkat sejauh mana perusahaan mampu menyenangkan karyawannya.
- g). *Compensation* (kompensasi) yaitu bayaran yang diterima karyawan dari pekerjaannya
- h). *Coworker* (Rekan kerja) yaitu tingkat sejauhmana karyawan memiliki hubungan kerja yang baik dengan karyawan lainnya.
- i). *Creativity* (Kreatifitas) yaitu kebebasan untuk bertumbuh melalui ide-ide baru

- j) *Independence* (kemandirian) yaitu memungkinkan karyawan untuk bekerja mandiri.
- k). *Moral Values* (nilai moral) yaitu tidak melakukan sesuatu yang melanggar kepentingan atau hak-hak orang lain.
- l). *Recognition* (Pengakuan) yaitu penghargaan Ketika seseorang sukses melakukan pekerjaannya
- m). *Responsibility* (tanggung jawab) yaitu: bertanggungjawab atas setiap pengambilan keputusan pekerjaannya
- n). *Securuty* (Keanmanan) yaitu: memiliki rasa aman dalam pekerjaannya
- o). *Social Service* (Layanan masyarakat) yaitu mampu melakukan sesuatu untuk orang lain
- p). *Social status* (Status Sosial) yaitu: pengakuan ditengah-tengah masyarakat tentang pekerjaannya.
- q). *Human relation supervision* yaitu keterampilan interpersonal dari seorang bos.
- r). *Technical supervision* yaitu keterampilan teknis pekerjaan dari seorang bos.
- s). *Variety* (Keragaman) yaitu melakukan aktivitas yang berbeda dalam pekerjaannya.
- t). *Working Condition* (Kondisi kerja) yaitu: jam kerja, temperature, perabotan, lokasi kantor dan tata letak (*layout*), dll

c) Dimensi Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2013: 80); George and Jones dalam Dziuba, Ingaldi & Zhuravskaya (2020: 18) merumuskan dimensi kinerja sebagai berikut::

1. Pekerjaan secara keseluruhan
2. Pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang menyenangkan adalah pekerjaan yang memberi peluang berlatih, variasi pekerjaan/tugas, otonomi dan kendali.
3. Hubungan atasan-bawahan/supervise; Gagne & Deci (2014: 149) Menjelaskan bahwa kepuasan terhadap *supervise* terjadi Ketika

- nilai-nilai yang dianut oleh atasan, cocok dengan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan.
4. Kesempatan promosi ; peluang yang dimiliki karyawan untuk bertumbuh dalam hal karir. Pertumbuhan karir bisa dilakukan secara vertical (melalui promosi jabatan) dan lateral/horizontal melalui mutasi jabatan.
 5. Gaji. Adalah bayaran atau semua yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya atau yang timbul karena hasil hubungan kerjanya. Gaji atau bayaran dapat bersifat finansial dan juga non finansial.

2.1.4 Kinerja

a) Konsep Kinerja

Sasaran akhir dari semua aktivitas sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah pencapaian kinerja yang memuaskan. Kinerja dapat menjadi ukuran sejauh mana suatu organisasi dan seluruh *resources* yang dimilikinya terkelola dengan baik sehingga berbuah keberhasilan. Dengan kata lain kinerja dapat ditafsirkan sebagai ukuran seberapa baik seorang karyawan atau suatu organisasi menjalankan tugas-tugasnya. (Mullins, 2016: 571) mengurai bahwa Kinerja berkaitan dengan efisiensi dan efektifitas dimana efisiensi bermakna bagaimana segala pekerjaan dilakukan dengan benar (*Do the things right*), sedangkan efektifitas bermakna bagaimana melakukan pekerjaan yang tepat (*do the right things*).

Kinerja dapat dilihat atau dipandang dari beberapa aspek yaitu kinerja individu karyawan dan kinerja organisasi.

Dalam Kamus Bahasa Indonesia (2001), Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil kumulatif atas seluruh tindakan atau kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dengan memanfaatkan skill, kemampuan dan pengetahuan untuk situasi tertentu atau tugas

selama rentang waktu tertentu Prasetya dan Kato (Safar, 2017: 4). Itulah sebabnya, kinerja seringkali diartikan sebagai ukuran seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya.

Yang dimaksud dengan kinerja menurut Amstrong dalam Nanzushi et al., (2015: 2), tidak hanya sekedar menunjukkan ukuran tentang seberapa baik hasil yang dicapai oleh seseorang melainkan juga bagaimana cara untuk menjapainya.

Penilaian kinerja karyawan merupakan aktifitas yang dilakukan secara periodik atau berkala, misalnya dilakukan sekali dalam setahun, sekali dalam Enam Bulan, (Semesteran), sekali dalam Empat Bulan (catur wulan) dan sebagainya sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku di masing-masing perusahaan. Hal ini tercermin dari pendapat Rothweel & Kazanas (2003: 105) yang mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses pemeriksaan (*review*) secara periodik hasil-hasil pelaksanaan kerja dari karyawan, atau mengukur seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaannya selama periode waktu tertentu, atau mengukur seberapa baik karyawan melaksanakan tugas, kewajiban, dan tanggung jawabnya sesuai *job description* dari pekerjaannya selama Satu periode. Tujuan penilaian kinerja tersebut adalah untuk mengetahui seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaannya dan mengetahui karyawan mana yang berprestasi baik dan yang mana karyawan yang berprestasi buruk (Rothweel & Kazanas, 2003: 517; DeCenzo; Robbins & Verhulst, 2010: 232).

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan karena melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan (Whitmore,

1997:104), (Timple, 1999:31), (Cushway, 2002:1998), dan (Rivai, 2004:309).

Kinerja karyawan dapat diukur atau diketahui melalui suatu penilaian kinerja (*Performance Evaluation* atau *performance appraisal*) (DeCenzo; Robbins & Verhulst, 2010: 232)

Performance Appraisal merupakan suatu proses formal dan harus dilakukan secara berkesinambungan (Mondy & Martocchio, 2016 : 188). Penilaian kinerja menurut (DeCenzo; Robbins & Verhulst: 238); Rothweel & Kazanas (2003: 105) adalah proses peninjauan Kembali hasil-hasil pelaksanaan pekerjaan selama satu periode waktu tertentu.

Ada beberapa metode penilaian kinerja yaitu:

1. *Absolute standard* (Standar absolut)
2. *Rating scale* (Skala penilaian)
3. *Critical Incident* (Metode insiden kritis)
4. *Checklist appraisal* (Metode penilaian ceklist)./daftar penilaian)
5. *Graphic Rating Scale* (Skala penilaian grafis)
6. *Forced Choice Appraisal*. (Metode Distribusi Paksa)
7. *Behaviorally Anchoring Rating Scale (BARS)* (Skala penilaian berjangkar perilaku)
8. *Relative Standard Method* (Metode Standar Relatif)
9. *360-Degree Apraisal* (Metode Penilaian 360 derajat)
10. *Using Achieved Outcomes Standard* (MBO= *Management By Objectives*).

Hasil dari penilaian kinerja ini dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yang obyektif dalam melakukan semua proses Manajemen Sumber Daya Manusia, mulai dari *Job Analysis*, *Human resource Palnning*, Perekrutan, seleksi, *training and Development*, pengembangan karir, keputusan kompensasi, Kesehatan dan keselamatan kerja, hingga pada pemutusan hubungan kerja. Dengan demikian mencerminkan bahwa penilaian kinerja

sangat berguna di dalam semua pengambilan keputusan MSDM yang obyektif. Pengambilan keputusan MSDM yang tepat/obyektif akan mempengaruhi efektivitas organisasi yang meliputi: Produktivitas, kepeuasan kerja, absenteisme, komitmen organisasi, dan *turn over* karyawan.,

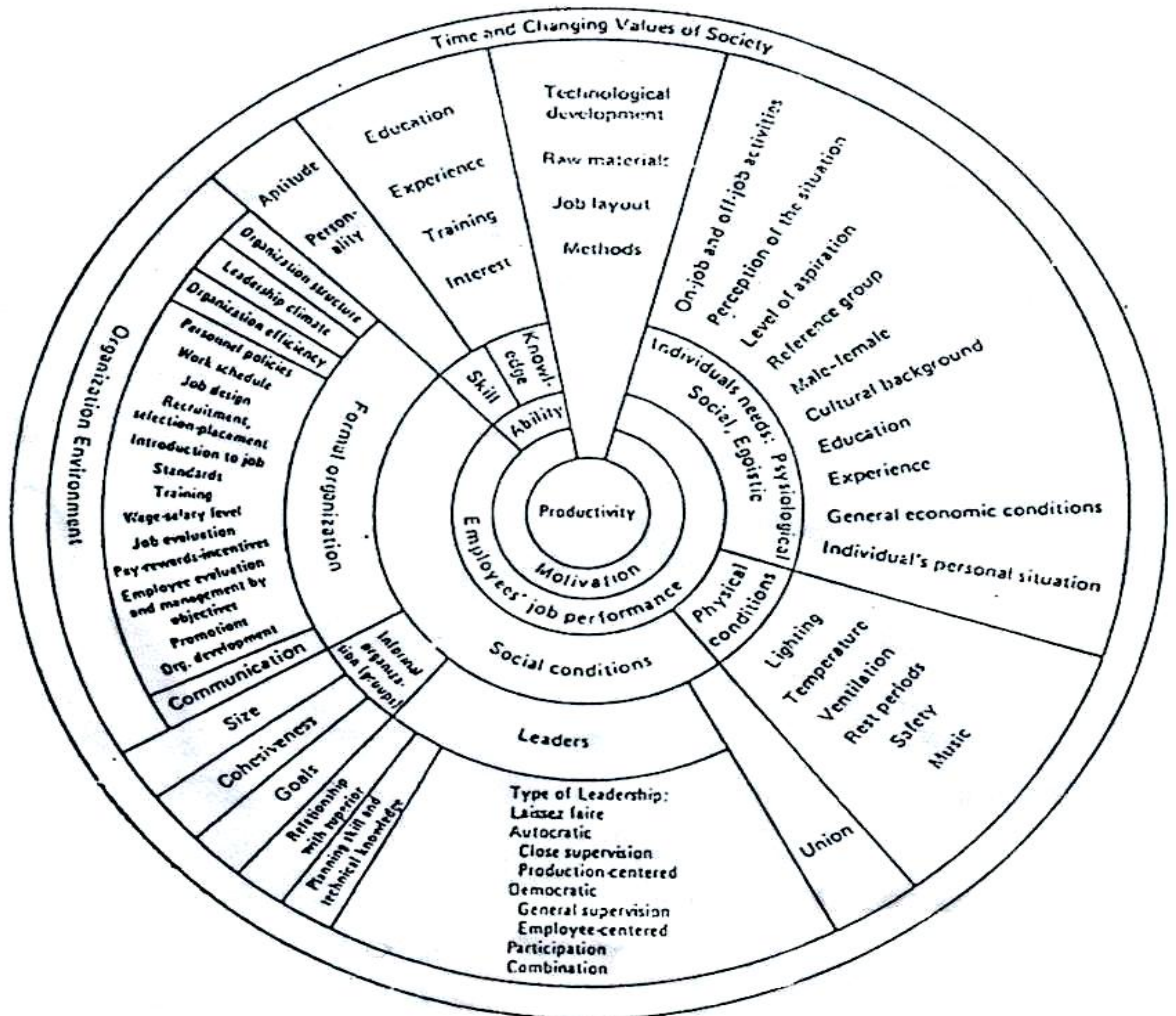
b) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan sangat bergantung pada karyawannya. Keberhasilan perusahaan dapat tergambarkan oleh kualitas karyawan yang dimiliki. Hal ini disebabkan karena faktor internal perusahaan yang terpenting adalah sumber daya manusianya. Walaupun memiliki strategi yang baik, visi dan misi, perencanaan yang akurat, teknologi yang canggih, namun jika kualitas sumber daya manusia yang buruk maka sulit mengimplementasikan semuanya sesuai yang diharapkan.

Kualitas kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor psikologis seperti lingkungan kerja dan motivasi sangat menentukan. Karyawan dengan kondisi psikologis yang baik tentu akan memberi kinerja positif, Begitu sebaliknya. Pernyataan ini didukung oleh penelitian Kusjainah dan Listyorini (2015) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat mendorong peningkatan kinerja.

Kinerja karyawan sangat tergantung pada tingkat sejauh mana karyawan mengetahui apa yang harus dia lakukan dan apa yang tidak. Pengetahuan tentang cara terbaik mengerjakan pekerjaan mengindikasikan bahwa karyawan telah terlatih dengan baik. Hal ini mencerminkan bahwa Faktor pelatihan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Pada Roda kinerja, diketahui bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, mulai dari faktor fisik maupun faktor non fisik.



Gambar 2.1 Roda Kinerja dan Faktor-faktor yang mempengaruhi

Berdasarkan Roda Kinerja (produktivitas karyawan di atas diketahui beberapa faktor yang berpengaruh penting terhadap kinerja karyawan, dimulai dari faktor terdalam/terdekat sampai dengan faktor terluar, yaitu:

1. Lapisan terdalam utama adalah Motivasi, pengembangan teknologi, bahan baku, layout pekerjaan dan metode kerjanya
2. Lapisan terdalam ke dua yaitu: Kemampuan (pengetahuan dan keterampilan)

3. Lapisan terdalam ketiga adalah: Kondisi social, kondisi fisik (pencahayaannya, temperatur/suhu udara, ventilasi, keamanan, istirahat, dan keindahan) dan kebutuhan individu (fisik, social dan egoistik).
4. Lapisan terdalam ke empat adalah: Pemimpin, sikap/kepribadian, organisasi formal dan informal.
5. Lapisan terluar adalah lingkungan organisasi.

Berdasarkan gambaran di atas dapat disimpulkan bahwa Motivasi, Layout pekerjaan dan kondisi fisik (lingkungan kerja) Tiga Faktor yang diakui sangat dominan, sangat penting peranannya dalam menentukan kinerja yang dapat ditampilkan oleh seorang karyawan. (Walker 1987).

c) Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi dari kinerja karyawan dapat diidentifikasi dari beberapa sumber. Menurut Setiawan (), Sudarmanto (2019: 12) Indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja adalah:

- 1). Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 2). Ketepatan waktu karyawan dalam bekerja sesuai ketentuan yang berlaku atau ditetapkan oleh perusahaan yang tercermin dari ketepatan waktu datang dan pulang dari pekerjaannya.
- 3). Tingkat kehadiran yang jumlah kehadiran karyawan bekerja selama hari kerja dalam suatu periode waktu tertentu. Periode waktu yang biasanya digunakan adalah Satu bulan.
- 4). Kerjasama, yaitu kemampuan karyawan melakukan Kerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan
- 5). Tingkat efisiensi yang dicapai oleh karyawan yang tercermin dari banyaknya hasil yang dicapai oleh karyawan disbanding pengorbanan waktu, biaya dan tenaga serta usaha yang dicurahkan.

- 6). Efektifitas yang dapat diukur dari hasil akhir yang dicapai oleh karyawan, apakah sesuai dengan target yang ditetapkan atau sejauhmana hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan atau harapan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.2 Tinjauan Empiris

Hasil hasil penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian yang terkait dengan Lingkungan kerja, Kepuasan kerja, Motivasi dan kinerja karyawan, disebutkan beberapa diantaranya sebagai berikut:

1.2.1. Yuan Badrianto dan Muhamad Ekhsan (2020).

Badrianto & Ekhsan (2020) telah melakukan penelitian dengan Judul “ Effect of Work Environment and Job satisfaction on Employee Performance in PT. Nesinak Industries yang dimuat pada “*Journal of Business, Management and Accounting, Vol. 2, Issue 1, hal. 85-91*”, menggunakan Analisis Kuantitatif (Regresi berganda, Uji t dan Uji F). Jumlah Dari hasil penelitiannya mereka menyimpulkan bahwa **Lingkungan kerja (mencakup pencahayaan, suhu udara, suara/kebisingan, penataan kantor/dekorasi dan hubungan antar karyawan) dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.**

1.2.2. Nadya Ayub dan Shagupta Rafif (2020)

Ayub & Rafif (2020) dalam tulisannya berjudul “The Relationship Between Work Motivation and Job Satisfaction”, Pakistan Business Review, Vol. 13, No. 2, pp. 332, Alat analisis yang digunakan adalah Korelasi Produk Moment Pearson (Person’s product Moment correlation) dan uji beda t-test. Adapun temuan penelitiannya adalah Terdapat korelasi

positif antara motivasi dengan kepuasan kerja karyawan. Terdapat perbedaan yang signifikan tingkat motivasi dan kepuasan kerja diantara jenis kelamin yang berbeda.

1.1.3. **Szymon T. Dziuba, Manuela Ingaldi, Marina Zhuravskaya (2020).**

Dziuba, Ingaldi & Zhuravskaya (2020) telah melakukan penelitian berjudul "Employee's Job Satisfaction and Their Work Performance as Elements Influencing Work Safety" yang dimuat pada "*Safety Management-Human and System, Vol. 2, Issue 1, pp 18-25*" melalui sebuah Survey menggunakan Metalurgi Call Enterprise. Level kepuasan kerja karyawan dihitung menggunakan indeks kepuasan kerja. Asil temuannya menunjukkan bahwa karyawan yang puas akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dan lebih cenderung memproteksi/menjaga keamanan orang lain dan dirinya sendiri.

1.1.4. **Ronald Donra Sihaloho dan Hotlin Siregar, 2019,**

Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Super Setia Sagita Medan, dimuat pada Jurnal Ilmiah Socio Secretum, p 273-281. Menyimpulkan temuan penelitiannya yang didasarkan atas hasil Analisis Regresi Linier Sederhana dengan SPSS, bahwa **Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

1.1.5. **Faradilla Aslia A. (2019).**

Aslia A (2017) meneliti tentang Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Amanah Finance. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Amanah Finance. Sebagaimana termuat pada Jurnal Profitability Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Vol. 3p. Berdasarkan hasil analisis Regresi Sederhana atas data-data yang diperolehnya, ia

menyimpulkan temuannya bahwa **Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.**

1.1.6. Wilda Al Aluf, Sudarsih, Didik Pudjo Musmedi, Supriyadi (2017).

Sebuah penelitian telah dikembangkan oleh Aluf dkk (2017) dengan judul “Assessing The Impact of Motivation, Job Satisfaction, and Work Environment on Employee Performance in Healthcare Services ” dimuat pada Jurnal “International Journal of Scientific IC & Technology Research, Vol. 6, Issue10, pp, ISSN 2277-8616, menggunakan Regresi Linier Berganda sebagai metode analisisnya, menemukan bahwa **Motivasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.**

1.1.7. George Kafui Agbozo, Izaac Syakyi Owusu, Mabel Hoedoafia and Yaw Bateng Atakorah (2017).

The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana yang dimuat pada Journal of Human Resource Management, 2017, 5(11), pp. 12-18, melaporkan hasil penelitiannya bahwa **lingkungan kerja (Work Environment) mencakup lingkungan kerja fisik, sosial, psikologis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.** Sebagaimana dibuktikan oleh analisis Regresi dengan software SPSS yang digunakannya. Ia menambahkan pula karyawan bank umumnya puas dengan lingkungan kerjanya terutama lingkungan kerja

fisik. Lingkungan kerja secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

1.1.8. Muhtar, 2016,

Muhtar (2016) dalam tulisannya berjudul “The influence of motivation and work environment on the performanve of employee”. Dimuat pada jurnal Sinergi, Vol.6, No. 2, pp 27-40, mengungkapkan hasil penelitiannya berdasarkan hasil alat analisis Regresi Berganda, dimana ia menemukan bahwa **Motivasi kerja secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, Lingkungan pekerjaan memiliki pengaruh parsial yang signifikan terhadap kinerja karyawan**, Motivasi kerja dan lingkungan pekerjaan secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Makin baik lingkungan kerja makin baik pula kinerja, demikian pula motivasi makin baik makin baik pula kinerja karyawan.

1.1.9. Abdul Raziq dan Raheela Maulabakhsh, 2015

Raziq dan Maulabakhsh (2015) dalam penelitiannya berjudul Dampak Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja atau “Impact of Working Environment on Job Satisfaction” dimuat pada Elsevier: Procedia Economics and Finance, 23 (2015), pp.717-725. Berdasarkan hasil analisis data-datanya yang dilakukan menggunakan analisis kuantitatif, ia menemukan bahwa **lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan**. Lingkungan kerja yang lebih baik akan memaksimalkan kepuasan kerja. Pekerjaan yang membantu pertumbuhan karyawan akan memotivasi karyawan untuk mendukung kinerja organisasi

1.1.10. Vurain TAbvuma, 2015

Tabvuma (2015) telah melakukan suatu meta nalisis yang berjudul “A Meta- Analysis of The Relationship Between Public

Service Motivation and Job Satisfaction” yang dimuat pada Public Administration Review, Vol. 75, Issue 5, pp 711-722. Dalam meta analisisnya tersebut ia menyimpulkan bahwa **Public Service Motivation berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja** Peluang pemberian pelayanan public adalah sebagai moderator dalam hubungan antara PSM dengan Kepuasan kerja.

1.1.11. Abdul Raziq, Raheela Maulabakhsh, 2015.

Dampak lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja telah diteliti pula oleh Raziq, Maulabakhsh (2015) sebagaimana tertuang dalam paper berjudul “Impact of Working Environment on Job Satisfaction” yang dimuat pada “ Procedia Economics and Finance 23 (2015) 717-725” Elsevier. Hasil temuan ini menyatakan bahwa **Lingkungan kerja yang baik akan memaksimalkan kepuasan kerja karyawan, Perusahaan penting untuk memotivasi karyawannya untuk bekerja keras dan berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan.**

1.1.12. Cynthia Nanzushi (2015)

Judul penelitian Nanzushi (2015) adalah “The effect of Workplace Environment on Employee Performance in The Mobile Telecommunication Firms in Nairobi City Country”, Project research: Research gate, diakses tgl 10 Agustus 2020, pp.1-34, diperoleh informasi bahwa berdasarkan hasil analisis kualitatif deskriptif (Tabel Frekuensi) dan Analisis kuantitatif (Mean, standar deviasi, disimpulkan beberapa hasil temuannya sebagai berikut: (1) Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor lingkungan. (2) Karyawan yang puas terhadap lingkungan fisik pekerjaan (furniture, layout, suara, udara) akan memungkinkan karyawan berkinerja lebih baik. (3) Lingkungan non fisik seperti peluang maju, gaya kepemimpinan dan pelibatan mereka dalam pekerjaan akan memotivasi mereka bekerja lebih baik dan meraih kinerja yang lebih tinggi, (4) Lingkungan kerja fisik atau imbalan yang

bersifat finansial) lebih memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik dibanding lingkungan non fisik (non finansial reward).

1.1.13. Rayka Dantyo Prakoso, Endang Siti Astuti dan Ika Ruhana (2014).

Prakoso, Astuti & Ruhana (2014) telah meneliti Pengaruh lingkungan kerja terhadap Motivasi kerja dan kinerja karyawan pada PT. Axa Financial Indonesia Cabang Malang sebagaimana telah dimuat pada "*Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 14, No. 2, hal. 1-19*". Data-data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis Jalur. Temuannya adalah: (1) **Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.**

1.1.14. H. Teman Koesmono (2014)

Koesmono (2014) dalam tulisannya berjudul "The Influence of Organizational Culture, servant Leadersip, and Job Satisfaction toward Organizational Commitment and Job Performance through work motivation as moderating variable for lecturers in Economics and Management of Private Universities in East Surabaya", dimuat pada "*Educational Research International, Vol. 3, Issu 4, pp 25-39*". Data-data yang diperoleh dianalisis menggunakan Regresi Logistik. Hasilnya adalah sebagai berikut: (1) **Worker motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction .** (2) Worker motivation berpengaruh positif terhadap intensi turn over, (3) Worker motivation dan job satisfaction berpengaruh terhadap intensi turn over.

1.1.15. Persefoni Lambrou, Nick Kontodimopoulos, Dimitris Niakas, 2010

Lambrou, Kontodimopoulos, Niakas, 2010, meneliti tentang pengaruh Budaya Organisasi, kepemimpinan Pelayan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan dengan judul penelitian yaitu “The Influence of Organizational Culture, servant Leadership, and Job Satisfaction toward Organizational Commitment and Job Performance through work motivation as moderating variable for lecturers in Economics and Management of Private Universities in East Surabaya” sebagaimana termuat pada “Educational Research International, Vol. 3, Issue 4, pp 25-39. Dengan alat analisis yang digunakan adalah SEM (Structural Equation Modelling), versi Amos 4.01 menyimpulkan hasil temuannya sebagai berikut: (1) Budaya organisasi, servant leadership, dan **kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap** komitmen organisasi dan **kinerja karyawan**, (2) **Kepuasan kerja berpengaruh** terhadap komitmen organisasi dan **kinerja karyawan**

1.1.16. Persefoni Lambrou, Nick Kontodimopoulos, Dimitris Niakas, 2010

Lambrou, Kontodimopoulos, Niakas (2010) dalam papernya berjudul “Motivation and Job Satisfaction among Medical and Nursing Staff in a Cyprus Public General Hospital”, dimuat pada Human Resource for Health, (8: 26, pp 1-9) telah melakukan penelitian yang data-datanya diuji menggunakan Uji perbandingan tingkat motivasi dan tingkat kepuasan kerja diantara beberapa karakteristik demografi memberi kesimpulan temuan bahwa: (1) ada 4 faktor yang ditemukan sebagai factor motivator terpenting atau faktor motivator utama yang dirasakan oleh responden penelitiannya yaitu: atribut pekerjaan, renumerasi, rekan kerja dan pencapaian prestasi (Achievement). Selain itu juga ditemukan bahwa Faktor renumerasi berbeda secara signifikan diantara diantara jender/jenis kelamin dengan sector rumah sakit, (3) Staf medis (para dokter) secara statistic

memiliki perbedaan tingkat kepuasan dibandingkan dengan staff perawat.

1.1.17. Raduan C. Rose, Naresh Kumar, Ong Gua Pak, 2009

Penelitian yang berjudul “The Effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and job performance” sebagaimana termuat pada The Journal of Applied Business Research, Vol. 25 No. 6, pp 55-66, Rose, Kumar & Pak, (2009), menganalisis data-data penelitiannya menggunakan SPSS Amos Versi 6, menyimpulkan hasil temuannya bahwa : (1) Organisasi pembelajar berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, (2) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, (3) **Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (4) Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara OL terhadap kinerja karyawan perusahaan layanan public.**

1.1.18. Siswono Haryono and Yasir Arafat, tanpa tahun

Haryono dan Arafat (tanpa tahun), telah melakukan penelitian yang berjudul “Effect of Organizational culture, and work motivation on job performance among The Privat Universities’s Full Time Faculties in South Sumatera Province”, yang dijadikan sebagai bahan penulisan tesis pada Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, (p. 1-11, Diakses 15 Agustus 2022), dalam menguji data-data yang diperolehnya menggunakan Uji kuantitatif SEM Lisrel 8.0, memberi temuan bahwa : (1) Budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational komitmen, (2) organizational komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (3) Komitmen organisasi berperan sebagai mediasi dalam pengaruh budaya organisasi dan **motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.**