

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menentukan arah dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di era persaingan global yang sangat kompetitif seperti saat ini, keunggulan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh faktor modal, teknologi, atau sumber daya alam, melainkan semakin bergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi, semangat inovatif, integritas, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan akan menjadi pendorong utama dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Oleh karena itu, perhatian terhadap pengelolaan sumber daya manusia tidak boleh hanya sebatas pada aspek administratif, tetapi harus lebih diarahkan pada upaya strategis untuk membangun, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif dan berkinerja tinggi.

Setiap organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, perlu menyadari bahwa investasi dalam pengembangan sumber daya manusia adalah investasi jangka panjang yang akan memberikan manfaat signifikan bagi kelangsungan dan pertumbuhan organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas akan memungkinkan organisasi untuk lebih fleksibel dalam menanggapi perubahan pasar dan tren industri yang terus berkembang, serta mendorong terciptanya inovasi yang dapat membuka peluang baru. Dengan demikian, pengelolaan

laya manusia yang efektif dan efisien menjadi salah satu elemen kunci menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya bersifat sementara,



tetapi juga berkelanjutan. Selain itu, penting bagi setiap organisasi untuk membangun budaya yang mendukung pengembangan diri dan peningkatan kapasitas karyawan, sehingga mereka dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan jangka panjang organisasi tersebut.

Kinerja karyawan merupakan bagian penting dalam mendukung kelangsungan dan pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi bergantung pada peran dan kontribusi individu yang bekerja di dalamnya untuk menjalankan berbagai aktivitas yang diperlukan. Kinerja yang baik dari para karyawan akan membantu mendorong perkembangan organisasi secara keseluruhan, baik dalam hal pertumbuhan, stabilitas, maupun keberlanjutan di masa depan. Secara umum, keberhasilan suatu organisasi tidak dapat dipisahkan dari bagaimana karyawan melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan komitmen. Setiap upaya yang dilakukan oleh individu akan berkontribusi terhadap pencapaian hasil yang diharapkan oleh organisasi, sehingga kinerja menjadi faktor yang tidak bisa diabaikan. Di tengah tantangan dan perubahan yang terus berlangsung, karyawan diharapkan mampu menjaga konsistensi dalam bekerja serta terus mendukung arah organisasi ke arah yang lebih baik. Dengan kinerja yang baik, organisasi dapat memperkuat posisinya, menghadapi berbagai dinamika, dan terus berkembang mengikuti kebutuhan zaman. Oleh karena itu, perhatian terhadap aspek ini menjadi salah satu kunci dalam mempertahankan eksistensi dan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Kinerja karyawan adalah output dari upaya yang dilakukan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Kinerja ini berperan dalam menentukan keberhasilan sebuah perusahaan. Menurut Bagis inerja merupakan proses bagaimana pekerjaan berlangsung, ini sangat



diharapkan oleh setiap perusahaan agar karyawannya dapat mendukung optimalisasi tercapainya tujuan Perusahaan. Menurut Iqmalia et al. (2022), kinerja merupakan suatu keadaan yang perlu dipahami dan dikomunikasikan kepada pihak terkait guna mengukur sejauh mana pencapaian hasil sebuah instansi, dikaitkan dengan visi yang diusung oleh perusahaan tersebut, serta untuk menilai dampak positif maupun negatif dari kebijakan operasional yang diterapkan. Kinerja merupakan tugas yang dilaksanakan oleh individu berdasarkan jumlah dan kualitas yang telah disepakati bersama (Silaen et al., 2021). Dengan demikian kinerja karyawan sangat penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan. Hal ini mencakup upaya individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, yang diukur berdasarkan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang telah disepakati bersama. Kinerja yang baik tidak hanya mendukung pencapaian tujuan perusahaan, tetapi juga menjadi indikator penting untuk menilai dampak kebijakan operasional yang diterapkan. Dengan demikian, pengelolaan dan penilaian kinerja yang tepat dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

Menurut Kasmir (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja yaitu: kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, beban kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah beban kerja.

Menurut Ghofur (2023) beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang banyak dan dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang. Beban kerja menurut Vanchapo (2020) merupakan sebuah proses



atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi, di mana jumlah beban kerja yang diberikan dapat berdampak pada kinerja pegawai dalam organisasi tersebut (Masruri & Ekhsan, 2022). Dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan ketegangan dan stres, sementara beban kerja yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu memerlukan manajemen yang baik agar tidak mengganggu kinerja. Selain itu, jumlah beban kerja yang diberikan kepada karyawan juga dapat berdampak langsung pada kinerja mereka, yang pada gilirannya mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang tepat sangat penting untuk menjaga kesejahteraan karyawan dan keberhasilan organisasi.

Selain faktor beban kerja, lingkungan kerja juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Menurut Nurhandayani (2022), lingkungan kerja meliputi semua faktor fisik maupun psikis yang dapat memberikan pengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap pegawai. Sejalan dengan itu, Sihalohe dan Siregar (2020) juga mengemukakan bahwa lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang mengelilingi karyawan saat bekerja, baik dalam bentuk fisik maupun nonfisik, yang mampu memengaruhi kondisi diri maupun hasil kerja mereka. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan elemen krusial yang turut mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Lingkungan kerja meliputi berbagai aspek, baik yang bersifat fisik seperti fasilitas, kondisi ruangan, pencahayaan, ventilasi, maupun aspek nonfisik seperti hubungan antarpegawai, dukungan dari atasan, serta suasana kerja secara umum. Faktor-faktor tersebut berkontribusi dalam membentuk kenyamanan,



keamanan, dan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang positif dan mendukung tidak hanya dapat meningkatkan motivasi, tetapi juga mendorong produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, kondisi lingkungan kerja yang kurang baik berpotensi menimbulkan stres, menurunkan semangat, dan berdampak negatif terhadap hasil pekerjaan. Oleh karena itu, perhatian terhadap penciptaan lingkungan kerja yang ideal menjadi hal yang penting agar kinerja karyawan dapat optimal dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih efektif.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan yang ada dalam diri mereka. Menurut Gunawan (2023) Motivasi kerap diartikan sebagai dorongan dan energi yang menjadi penggerak jiwa serta raga untuk bertindak, sehingga motivasi berperan penting dalam mendorong seseorang untuk berperilaku dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Tingginya motivasi kerja akan mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas dengan penuh semangat sesuai dengan tanggung jawabnya, serta mampu memberikan kontribusi positif bagi organisasi (Miskiani & Bagia, 2020). Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi tidak hanya berfungsi sebagai dorongan untuk bertindak, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan semangat dan energi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan optimal. Karyawan yang termotivasi akan lebih proaktif dalam menyelesaikan pekerjaannya, memenuhi tanggung jawabnya dengan baik, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang mendukung dan pemberian insentif yang tepat akan mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi. Upaya perusahaan untuk menciptakan kondisi yang memotivasi, seperti memberikan penghargaan, akan peluang pengembangan karier, dan menjaga hubungan yang antar rekan kerja, dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja



karyawan secara keseluruhan, yang pada akhirnya juga menguntungkan bagi perkembangan organisasi.

Kepuasan kerja dalam suatu organisasi adalah hal yang penting untuk meningkatkan semangat karyawan dalam mencapai kinerja yang maksimal. Menurut Ishar et al. (2024), Kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif atau emosional yang muncul sebagai hasil dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Sejauh mana karyawan merasa pekerjaannya dilakukan dengan baik, dapat berpengaruh besar dalam menciptakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Menurut pendaat Taheri et al. (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan seorang karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, yang dapat diartikan sebagai tercapainya harapan atau kebutuhan karyawan di tempat kerja, dan pada saat yang sama memberikan keuntungan bagi organisasi. Sedangkan menurut Yandi et. al. (2022) kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai suatu sikap emosional karyawan yang menyenangkan dan juga sebagai tanda bahwa karyawan tersebut menyukai pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memegang peranan penting dalam menentukan kinerja karyawan. Kepuasan yang dirasakan karyawan, yang mencakup perasaan positif terhadap pekerjaan dan kesesuaian antara harapan dan kenyataan di tempat kerja, berpengaruh langsung terhadap kualitas kinerja mereka.

Faktor-faktor seperti beban kerja yang seimbang dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan yang tidak merasa terbebani cenderung bekerja dengan lebih efisien dan produktif. Dwiputri et. al. (2023) berpendapat bahwa salah satu faktor yang menjadi peran paling penting dalam meningkatkan kepuasan kerja adalah keadaan lingkungan kerja itu sendiri dan jika memiliki



lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa cukup nyaman dengan komunikasi yang lancar pastinya akan mencapai kepuasan kerja yang maksimal bagi karyawan. Lingkungan kerja yang baik, baik secara fisik maupun psikologis, juga sangat mendukung terciptanya suasana kerja yang nyaman, yang berujung pada kinerja yang lebih baik. Selain itu, motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan penuh semangat, sehingga semakin meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan mereka. Dengan demikian, kepuasan kerja berhubungan erat dengan kinerja karyawan, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal dan internal seperti beban kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwasanya beban kerja mempengaruhi kinerja sejalan dengan yang diteliti oleh Humrah et al. (2025), menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian Fajriani & Septiari (2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh beban kerja dengan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki beban kerjaberlebihan akan memicu timbulnya kejenuhan (*burnout*), yang pada akhirnya kondisi ini akan menurunkan kinerja. Sedangkan pada penelitian Yudia & Ramhan (2025) beban kerja yang berat dapat mempengaruhi kinerja karyawan berupa kelelahan fisik dan mental serta reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan bahkan lekas marah.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya juga banyak terdapat bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian Topiah & Ariawan (2025) Semakin berat beban pekerjaan yang diberikan diluar batas an maka karyawan akan merasa semakin menurunnya kepuasan kerja. 1 sebelumnya juga di lakukan oleh Haryanto et al. (2025), beban Kerja



berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja, semakin tingginya beban kerja yang diberikan oleh perusahaan maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan tersebut. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Uma & swasti (2024) menyatakan bahwa beban kerja mampu memberikan kontribusi yang sangat berarti akan tetapi memiliki arah hubungan negatif terhadap kepuasan kerja. Beban kerja tidak mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan juga telah diteliti dalam sejumlah penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Susanti & Mawardi (2024), Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Kasmianti & jelatu (2024), berpengaruh positif dan signifikan ketika lingkungan kerja baik maka akan memberikan pengaruh (meningkat) yang baik pula terhadap kinerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, ketika lingkungan kerja kurang baik (menurun), maka akan memberikan pengaruh yang buruk terhadap sistem penempatan kerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Jumani et al. (2024), bahwa semakin tinggi tingkat lingkungan kerja akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan segala hal pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Asri & Febriana (2024), bahwa lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja positif dan signifikan dibuktikan lingkungan kerja yang produktif dapat dihasilkan dari adanya kepuasan dan hubungan kerja yang seimbang. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Mamesah et al. (2024), secara parsial, lingkungan kerja memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan



pegawai, yang menunjukkan bahwa kondisi kerja yang mendukung dapat kan rasa nyaman dan meningkatkan kepuasan pegawai dalam

menjalankan tugasnya. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Putri et al. (2024), dengan adanya lingkungan kerja yang kondusif, karyawan dapat lebih produktif dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga perusahaan dapat lebih cepat dalam mencapai tujuannya.

Selain itu, penelitian terdahulu terkait motivasi kerja terhadap kinerja karyawan telah diteliti oleh Setiawan & Handayani (2025) motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi Tingkat motivasi kerja yang dirasakan karyawan, maka kinerja mereka cenderung meningkat. Penelitian Azfa & Solihah (2025), karyawan yang termotivasi dan memiliki harapan untuk berkembang akan terus memberikan upaya yang maksimal untuk menghasilkan suatu kinerja yang baik bagi perusahaan. Sedangkan Ulya & Rahmah (2025) motivasi kerja memberikan pengaruh secara signifikan pada kinerja penelitian, semakin tinggi motivasi semakin tinggi kinerja.

Hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja juga telah diteliti sebelumnya, termasuk oleh Mirawati et al. (2022) membuktikan bagaimana motivasi kerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Penelitian Purwanto et al. (2023) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh motivasi, sedangkan Prasetyo et al. (2022) mengemukakan bahwasannya kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh motivasi kerja karyawan.

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya terkait kinerja dan kepuasan kerja dimana penelitian ini dilakukan oleh Hasanah et al. (2024), dan Askar et al. (2025), kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Penelitian

oleh Romdoni & Veritia (2025), terjadi pengaruh yang positif dan secara parsial antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja



karyawan. Penelitian lain juga dibuktikan oleh Aryani et al. (2025), bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien determinasi sebesar 94%. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor dominan yang memengaruhi kinerja karyawan

PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) adalah salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di sektor perkebunan di Indonesia. Didirikan pada tanggal 11 Maret 1996 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 1996, PTPN IV merupakan hasil penggabungan dari beberapa perusahaan perkebunan milik negara yang ada di wilayah timur Indonesia, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, daya saing, dan produktivitas sektor perkebunan dan agribisnis secara keseluruhan. Perusahaan ini sebelumnya merupakan gabungan dari PT Perkebunan XXVIII, PT Perkebunan XXXII, PT Bina Mulya Ternak, dan beberapa proyek lainnya di wilayah Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, dan Sulawesi Tenggara. Sebagai bagian dari sektor agribisnis, PTPN IV fokus pada pengelolaan berbagai komoditas pertanian, antara lain kelapa sawit, karet, tebu, kelapa, dan peternakan sapi. PTPN IV memiliki sejumlah unit usaha perkebunan yang tersebar di berbagai daerah di Sulawesi Selatan, seperti di kecamatan Burau, Malili, dan Asera di Kabupaten Luwu Timur. Salah satu produk utama yang dihasilkan oleh perusahaan ini adalah kelapa sawit, yang memiliki luas tanaman mencapai ribuan hektar, serta produksi karet dan tebu yang juga merupakan komoditas penting. Pada akhir tahun 2023, PTPN IV resmi bergabung dengan PTPN I sebagai bagian dari upaya restrukturisasi Holding Perkebunan Nusantara yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan sinergi yang lebih baik di seluruh perusahaan

an milik negara di Indonesia



PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha PKS Luwu merupakan salah satu pabrik kelapa sawit yang ada di kawasan timur Indonesia. Pabrik kelapa sawit ini tepatnya berada di desa Lagego, Kecamatan Burau Kabupaten Luwu Timur, Sulawesi Selatan. Sumber biaya pembangunan Pabrik ini adalah berasal dari Bank Dunia dan Modal Pemerintah Republik Indonesia.

Dalam perjalanan menuju pertumbuhan dan keberlanjutan, PTPN IV memegang prinsip bahwa karyawan adalah pilar utama dalam setiap pencapaian yang diraih. Di tengah dinamika industri perkebunan yang terus berkembang, peran karyawan sebagai motor penggerak perubahan menjadi semakin vital. Komitmen, loyalitas, dan profesionalisme seluruh insan PTPN IV menjadi kekuatan utama dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan setiap peluang yang ada. Oleh karena itu, perusahaan menempatkan sumber daya manusia sebagai prioritas strategis, dengan membangun budaya kerja yang berlandaskan integritas, inovasi, kolaborasi, dan keunggulan. Visi dan misi yang dimiliki PTPN IV tidak hanya menggambarkan cita-cita besar perusahaan, tetapi juga menjadi cerminan dari aspirasi seluruh karyawan untuk menciptakan nilai tambah, baik bagi perusahaan, masyarakat, maupun bangsa. Melalui sinergi yang kuat antara perusahaan dan karyawan, PTPN IV terus bergerak maju untuk mewujudkan kinerja unggul, meningkatkan kesejahteraan bersama, dan memberikan kontribusi nyata bagi pembangunan nasional.

Visi misi dalam PTPN IV yang diterapkan yakni “Menjadi perusahaan agribisnis yang sehat, inovatif, tangguh, dan berkarakter dalam mendukung kemajuan Negeri”. Sedangkan misi Perusahaan Perbaikan sistem pengelolaan

meningkatkan produksi, produktivitas, dan kualitas pada unit usaha secara utan degan fokus utama pada komoditas kelapa sawit dan tebu.



Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme Sumber Daya Manusia melalui pengelolaan organisasi dan engagement karyawan yang kuat. Membangun rantai nilai yang handal dan adaptif. Meningkatkan nilai tambah bagi shareholder melalui optimalisasi aset secara efektif dan efisien dengan menerapkan tata kelola yang baik. Meningkatkan kepercayaan stakeholder melalui sinergitas kemitraan yang harmonis.

Selain itu PTPN IV menjadikan “AKHLAK” dalam penerapan nilai-nilai Perusahaan landasan fundamental dalam membangun budaya organisasi yang kuat, beretika, dan berorientasi pada kinerja unggul. Nilai Amanah menegaskan pentingnya menjaga kepercayaan dan integritas dalam setiap tugas yang diemban, sedangkan Kompeten mendorong seluruh karyawan untuk senantiasa mengembangkan diri, memperkaya pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan profesionalnya. Melalui nilai Harmonis, PTPN IV menanamkan semangat untuk saling peduli, menghargai perbedaan, dan membangun hubungan kerja yang dilandasi rasa saling menghormati. Nilai Loyal memperkuat tekad seluruh insan perusahaan untuk mengutamakan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan pribadi maupun golongan, dengan menunjukkan dedikasi penuh terhadap visi besar perusahaan. Sementara itu, nilai Adaptif mendorong karyawan untuk senantiasa inovatif, tanggap terhadap perubahan, dan berani menghadapi tantangan dengan kreativitas serta semangat perbaikan berkelanjutan. Nilai Kolaboratif mengajarkan pentingnya membangun kerja sama yang erat, saling berbagi ide, dan menciptakan sinergi untuk mencapai tujuan bersama secara lebih efektif.



Penerapan nilai-nilai AKHLAK di PTPN IV bukan hanya menjadi pedoman dalam bekerja, tetapi juga menjadi cerminan komitmen perusahaan untuk

terus berkembang, meningkatkan daya saing, serta memberikan kontribusi positif bagi masyarakat luas dan negara. Dengan menginternalisasi nilai-nilai ini dalam setiap aktivitas, PTPN IV optimis dapat mewujudkan lingkungan kerja yang profesional, dinamis, dan harmonis, sekaligus memperkuat perannya sebagai perusahaan perkebunan yang maju, adaptif, dan terpercaya di tingkat nasional maupun global.

PTPN IV mengimplementasikan nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) serta menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang dituangkan dalam berbagai kebijakan internal, termasuk pedoman konflik kepentingan (*Code of Conflict of Interest*).

Meskipun PT Perkebunan Nusantara IV telah menyusun pedoman konflik kepentingan secara sistematis dan mendasarkan kebijakan tersebut pada prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), namun implementasi di lapangan masih menghadapi berbagai tantangan. Dalam dokumen COCI (*Code Of Conflict Interest*) tersebut, diakui adanya berbagai potensi konflik kepentingan yang bersumber dari penggunaan jabatan atau wewenang untuk kepentingan pribadi, keluarga, atau golongan tertentu. Praktik perangkapan jabatan yang masih ditemukan, di mana seorang individu menduduki lebih dari satu posisi strategis, tidak hanya menimbulkan beban kerja yang berlebihan, tetapi juga menciptakan celah penyalahgunaan wewenang yang dapat mengganggu profesionalisme serta integritas organisasi. Situasi ini sangat berpotensi menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan lainnya, yang merasa tidak memiliki kesempatan yang adil untuk berkembang, sehingga

ak langsung terhadap motivasi dan loyalitas kerja mereka.



Lebih jauh, pada dokumen COCI (*Code Of Conflict Interest*) juga menyebutkan bahwa dalam beberapa kasus, proses pengawasan internal tidak berjalan sebagaimana mestinya karena adanya pengaruh atau intervensi dari pihak yang diawasi. Ini mencerminkan bahwa lingkungan kerja di PTPN IV masih rentan terhadap praktik-praktik yang tidak profesional, di mana hubungan personal atau afiliasi lebih dominan dibandingkan pertimbangan objektif. Hal ini tentu dapat menciptakan atmosfer kerja yang tidak nyaman dan mengurangi rasa kepercayaan antarkaryawan, yang pada akhirnya turut menurunkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Selain itu, pendekatan perusahaan yang lebih menekankan pada aspek larangan dan sanksi dalam dokumen pedoman konflik kepentingan, tanpa diimbangi dengan strategi penguatan motivasi dan peningkatan kepuasan kerja, menunjukkan bahwa fokus manajemen cenderung bersifat represif. Padahal, membangun motivasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung justru merupakan langkah strategis untuk mencegah terjadinya konflik kepentingan secara jangka panjang. Ketika karyawan merasa dihargai, memiliki beban kerja yang proporsional, dan bekerja dalam lingkungan yang adil, maka kecenderungan untuk melakukan pelanggaran atau penyimpangan etika akan berkurang secara alami.

Dengan demikian, berbagai kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara kebijakan yang bersifat normatif dengan realitas yang dihadapi karyawan di lapangan. Ketidakseimbangan dalam pembagian beban kerja, lingkungan kerja yang belum sepenuhnya bebas dari intervensi, serta kerja yang berpotensi menurun akibat ketidakadilan, menjadi isu penting yang perlu ditelaah secara empiris. Situasi ini menegaskan urgensi untuk



melakukan penelitian yang mengkaji secara mendalam bagaimana pengaruh beban kerja, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga peneliti tertarik menulis judul “pengaruh beban kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PTPN IV Distrik Sulawesi Unit PKS Luwu”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Distrik Sulawesi Unit PKS Luwu?
2. Apakah terdapat pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Distrik Sulawesi Unit PKS Luwu?
3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Distrik Sulawesi Unit PKS Luwu?
4. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Distrik Sulawesi Unit PKS Luwu?
5. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Distrik Sulawesi Unit PKS Luwu?
6. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Distrik Sulawesi Unit PKS Luwu?
7. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Distrik Sulawesi Unit PKS Luwu?



1.3 Tujuan Penelitian

Yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Distrik Sulawesi Unit PKS Luwu.
2. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Distrik Sulawesi Unit PKS Luwu.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Distrik Sulawesi Unit PKS Luwu.
4. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Distrik Sulawesi Unit PKS Luwu.
5. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Distrik Sulawesi Unit PKS Luwu.
6. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Distrik Sulawesi Unit PKS Luwu.
7. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Distrik Sulawesi Unit PKS Luwu.

1.4. Kegunaan Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1.4.1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara beban kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya literatur terkait peran kepuasan kerja sebagai variabel

ing dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Secara Praktis



1.4.2.1. Bagi pihak organisasi

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi manajemen PT Perkebunan Nusantara IV Distrik Sulawesi Unit PKS Luwu dalam mengambil kebijakan dan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam mengelola beban kerja, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja, serta memperhatikan kepuasan kerja karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

1.4.2.2. Bagi pihak lain

Dapat memberikan perbandingan dan menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya mengenai tema yang sama.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada karyawan yang bekerja di bagian pabrik pada PT. Perkebunan Nusantara IV yang terletak di desa Lagego, Kec. Burau, Kab. Luwu Timur. Adapun penelitian ini mencakup pengaruh beban kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Distrik Sulawesi Unit PKS Luwu

1.6. Sistematika Penulisan

Untuk dapat memahami dengan lebih mudah maka usulan penelitian ini disusun secara komprehensif dan sistematis yang meliputi:

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan, kegunaan penelitian, ruang lingkup, definisi istilah yang digunakan, sistematika penulisan. Pada bagian Latar Belakang, penulis menguraikan



alasan dan urgensi penelitian ini serta fenomena yang terjadi, yang mendasari permasalahan yang ingin diteliti. Rumusan Masalah menyajikan pertanyaan penelitian yang akan dijawab melalui penelitian ini. Tujuan Penelitian menjelaskan apa yang ingin dicapai. Kegunaan Penelitian dibagi menjadi kegunaan teoretis, praktis, dan kebijakan, yang memberikan gambaran tentang kontribusi penelitian ini terhadap teori, praktik, dan kebijakan yang relevan. Terakhir, Sistematika Penulisan memberikan gambaran umum mengenai struktur bab dalam tesis ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Membahas teori-teori dan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini. Tinjauan Teori dan Konsep menyajikan teori-teori dasar yang digunakan untuk memahami masalah yang diteliti, sementara Tinjauan Empiris menyajikan hasil penelitian sebelumnya yang memiliki relevansi dengan topik ini.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Menyajikan hubungan antara variabel yang diteliti dan mengemukakan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian. Kerangka Konseptual menggambarkan model atau gambaran hubungan antar variabel yang diteliti, sedangkan Hipotesis menyusun hipotesis penelitian yang diajukan berdasarkan teori dan konsep yang sudah ada.

BAB IV METODE PENELITIAN

Menjelaskan cara penelitian dilakukan, mencakup desain penelitian, teknik pengumpulan data, dan metode analisis yang digunakan. Rancangan Penelitian menjelaskan jenis dan pendekatan penelitian, sementara Situs dan Waktu

menyebutkan lokasi dan rentang waktu penelitian. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel menjelaskan cara sampel diambil dari populasi,



serta teknik yang digunakan dalam pemilihannya. Jenis dan Sumber Data menjelaskan jenis data yang digunakan dan sumber data yang diambil. Metode Pengumpulan Data menguraikan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data, seperti wawancara atau kuesioner. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional menjelaskan variabel yang diteliti serta definisi operasionalnya. Instrumen Penelitian menjelaskan alat yang digunakan untuk pengumpulan data, sedangkan Teknik Analisis Data menyajikan teknik yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh.

BAB V HASIL PENELITIAN

Menyajikan hasil yang ditemukan berdasarkan data yang dikumpulkan. Deskripsi Data memberikan gambaran mengenai karakteristik data yang diperoleh, seperti responden dan distribusi data, sedangkan Deskripsi Hasil Penelitian menguraikan temuan-temuan hasil penelitian yang sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

BAB VI PEMBAHASAN

Menghubungkan hasil penelitian dengan teori dan penelitian sebelumnya, memberikan interpretasi terhadap hasil yang ditemukan, dan membahas implikasi dari temuan tersebut.

BAB VII PENUTUP

Menyimpulkan hasil penelitian dan memberikan implikasi dari temuan tersebut. Kesimpulan mengemukakan hasil utama penelitian yang menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian. Implikasi menyebutkan dampak hasil



terhadap teori, praktik, dan kebijakan. Keterbatasan Penelitian
 kapkan keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, dan Saran

memberikan rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut atau perbaikan dalam praktik di lapangan



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

Dalam penelitian ini, teori utama (*grand theory*) yang dijadikan sebagai dasar pijakan oleh penulis adalah Teori Atribusi. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh seorang psikolog sosial bernama Fritz Heider pada tahun 1958. Menurut Heider, manusia pada dasarnya adalah "psikolog awam" yang selalu berusaha mencari tahu dan memahami alasan di balik perilaku yang mereka amati, baik dari diri mereka sendiri maupun dari orang lain. Dalam proses tersebut, individu cenderung mengaitkan suatu tindakan atau perilaku dengan penyebab-penyebab tertentu, yang secara umum dapat dikategorikan menjadi dua jenis, yaitu faktor internal dan faktor eksternal (murni & utami, 2021).

Faktor internal (disposisional) merujuk pada penyebab yang berasal dari dalam diri individu, seperti kepribadian, sikap, motivasi, atau usaha. Sementara itu, faktor eksternal (situasional) mengacu pada penyebab yang bersumber dari lingkungan sekitar, seperti tekanan sosial, norma budaya, atau kondisi situasional tertentu (battua & susanto, 2022). Dengan kata lain, teori ini menjelaskan bahwa seseorang akan mencoba menilai apakah perilaku yang ditampilkan oleh dirinya sendiri maupun orang lain disebabkan oleh karakter pribadi atau oleh situasi di luar kendali individu tersebut.

Teori Atribusi memainkan peran penting dalam memahami dinamika interaksi

arena persepsi terhadap penyebab suatu perilaku dapat memengaruhi emosional, sikap, bahkan keputusan yang diambil terhadap individu lain.



Misalnya, jika seorang karyawan datang terlambat ke tempat kerja dan atasan menganggap hal tersebut disebabkan oleh kemalasan (atribusi internal), maka respons yang diberikan bisa berbeda dibandingkan jika keterlambatan itu dianggap sebagai akibat dari kemacetan atau gangguan transportasi (atribusi eksternal). Oleh karena itu, kesalahan dalam membuat atribusi dapat menimbulkan bias, seperti *fundamental attribution error*, yaitu kecenderungan untuk melebih-lebihkan pengaruh faktor internal dan meremehkan pengaruh faktor eksternal terhadap perilaku orang lain.

Dalam konteks penelitian ini, Teori Atribusi digunakan untuk menganalisis bagaimana individu memahami, menilai, dan merespons perilaku dalam suatu situasi tertentu, serta bagaimana persepsi terhadap penyebab perilaku tersebut dapat memengaruhi tindakan selanjutnya, baik dalam konteks organisasi, hubungan antarpribadi, maupun pengambilan keputusan.

2.1.1. Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kinas., DwiYama & Sabriadi (2025) sumber daya manusia merupakan suatu modal dasar yang paling utama dalam setiap organisasi. Tanda adanya sumber daya manusia, dapat dipastikan roda organisasi tidak akan bergerak. Menurut Kasmir (2019), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan rangkaian aktivitas dalam mengelola tenaga kerja, yang mencakup perencanaan tenaga kerja, proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, pemberian kompensasi, pengelolaan karier, serta memastikan keselamatan dan kesehatan kerja. Selain itu, MSDM juga melibatkan pengelolaan hubungan industrial hingga pemutusan hubungan kerja, yang kesemuanya bertujuan untuk mencapai target perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan hak yang berkepentingan. Sementara itu, Dessler (2020) mendefinisikan



manajemen sumber daya manusia sebagai proses untuk memperoleh, melatih, mengevaluasi, dan memberikan imbalan kepada pegawai. Proses ini juga mencakup perhatian terhadap hubungan ketenagakerjaan, aspek keselamatan dan kesehatan kerja, serta isu-isu yang berkaitan dengan keadilan di tempat kerja.

Dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan komponen utama dan tidak tergantikan dalam menjalankan roda organisasi. Tanpa adanya peran aktif dari manusia sebagai penggerak, maka seluruh sistem dan struktur dalam organisasi tidak akan mampu beroperasi secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan manusia bukan sekadar pelengkap, melainkan menjadi inti dari seluruh aktivitas organisasi. Oleh karena itu, upaya pengelolaan sumber daya manusia tidak dapat dilakukan secara sembarangan, melainkan memerlukan pendekatan yang terstruktur, sistematis, dan strategis melalui suatu proses yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

MSDM merupakan seperangkat proses terpadu yang mencakup berbagai fungsi utama seperti perencanaan tenaga kerja, proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan kompetensi, pemberian kompensasi yang layak, pengelolaan jenjang karier, serta perhatian terhadap aspek keselamatan dan kesehatan kerja. Tidak hanya itu, MSDM juga memainkan peran penting dalam membina hubungan industrial yang harmonis antara organisasi dan tenaga kerja, sekaligus menangani proses pemutusan hubungan kerja dengan cara yang profesional dan beretika. Seluruh rangkaian aktivitas tersebut diarahkan untuk menciptakan sinergi antara kebutuhan organisasi dalam mencapai target bisnis dan kesejahteraan para pemangku kepentingan, khususnya para karyawan.



ang dijalankan dengan efektif akan membawa dampak positif yang luas, in dalam bentuk peningkatan produktivitas kerja, efisiensi operasional,

serta terciptanya suasana kerja yang kondusif dan kolaboratif. Selain itu, sistem manajemen yang memperhatikan keseimbangan antara hak dan kewajiban karyawan akan membentuk loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi. Dalam lingkungan kerja seperti ini, karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, tetapi juga terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik karena merasa dihargai, dilibatkan, dan didukung oleh organisasi.

Lebih jauh, MSDM modern juga harus mampu menjawab tantangan zaman yang terus berubah, seperti kemajuan teknologi, perubahan pola kerja, serta meningkatnya tuntutan akan keadilan, transparansi, dan keseimbangan hidup. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk senantiasa memperbarui kebijakan MSDM-nya agar tetap relevan dan responsif terhadap dinamika eksternal maupun kebutuhan internal karyawan. Dengan pendekatan yang tepat, MSDM bukan hanya menjadi alat manajerial, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam membentuk keunggulan kompetitif organisasi.

Dengan demikian, Manajemen Sumber Daya Manusia bukan hanya sekadar fungsi pendukung dalam organisasi, melainkan menjadi pilar utama dalam pencapaian visi dan misi secara menyeluruh. Ketika sumber daya manusia dikelola dengan baik, maka organisasi akan memiliki fondasi yang kuat untuk berkembang, berinovasi, dan beradaptasi dalam lingkungan yang kompetitif dan terus berubah.

2.1.1.2. Fungsi Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup berbagai aktivitas penting yang berperan dalam mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Setiap fungsi memiliki peran yang berbeda-beda, namun saling berkaitan dalam mewujudkan keberhasilan operasional



serta pencapaian tujuan perusahaan (Hasibuan, 2019) dengan uraian sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dalam MSDM merupakan tahap awal yang sangat penting karena menentukan arah dan strategi dalam pengelolaan tenaga kerja. Proses ini dilakukan dengan menganalisis kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif, serta menyusun program kepegawaian yang komprehensif. Program tersebut mencakup segala aspek yang berkaitan dengan pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, rekrutmen, pelatihan, hingga pengakhiran hubungan kerja. Perencanaan yang matang akan memastikan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang tepat, dalam jumlah yang sesuai, dan tersedia pada waktu yang dibutuhkan untuk mendukung pencapaian target perusahaan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi ini bertujuan untuk menyusun struktur organisasi yang efisien dan efektif, di mana setiap individu memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas. Pengorganisasian melibatkan pembagian tugas, pendelegasian wewenang, penyusunan hubungan kerja, serta penetapan koordinasi antar bagian atau unit kerja. Dengan struktur yang terorganisasi dengan baik, akan tercipta sinergi antar tim yang memungkinkan pelaksanaan pekerjaan berlangsung lebih lancar dan terarah.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah proses komunikasi dan pemberian motivasi kepada agar mereka dapat menjalankan tugas dengan semangat, tanggung in dedikasi tinggi. Dalam praktiknya, pimpinan perlu memberikan instruksi



yang jelas, memberikan teladan, serta membina hubungan interpersonal yang sehat agar tercipta suasana kerja yang kondusif. Pengarahan yang efektif akan membantu karyawan memahami harapan organisasi dan berkontribusi secara maksimal dalam pencapaian visi dan misi perusahaan.

4. **Pengendalian (*Controlling*)**

Fungsi ini berkaitan dengan pengawasan terhadap pelaksanaan kerja agar sesuai dengan standar dan kebijakan yang telah ditetapkan. Melalui pengendalian, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan rencana, mematuhi aturan, serta menjaga produktivitas kerja. Jika ditemukan penyimpangan, maka perlu dilakukan evaluasi dan perbaikan. Pengendalian mencakup pengawasan terhadap kehadiran, disiplin kerja, perilaku, serta lingkungan kerja agar tetap aman dan produktif.

5. **Pengadaan (*Procurement*)**

Pengadaan atau rekrutmen merupakan proses mencari dan menarik tenaga kerja potensial dari luar maupun dalam organisasi untuk mengisi posisi yang tersedia. Proses ini melibatkan seleksi, penempatan, orientasi, serta induksi awal terhadap budaya perusahaan. Tujuannya adalah untuk memperoleh individu yang tidak hanya memiliki kompetensi yang sesuai, tetapi juga mampu beradaptasi dengan nilai-nilai organisasi. Pengadaan yang tepat dapat meningkatkan efisiensi dan menurunkan tingkat turnover.

6. **Pengembangan (*Development*)**

Fungsi pengembangan mengarah pada peningkatan kapasitas dan potensi

melalui berbagai program pelatihan, pendidikan, maupun pembinaan al ini penting untuk menjawab tantangan perubahan dan menjaga



relevansi kompetensi karyawan terhadap tuntutan pekerjaan. Pengembangan tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga aspek teoritis, konseptual, dan etika kerja agar karyawan mampu tumbuh secara profesional dan berkontribusi lebih besar kepada organisasi.

7. **Kompensasi (*Compensation*)**

Kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap perusahaan. Kompensasi bisa bersifat langsung (seperti gaji dan bonus) maupun tidak langsung (seperti tunjangan, asuransi, atau fasilitas lainnya). Prinsip pemberian kompensasi harus didasarkan pada asas keadilan dan kelayakan, mempertimbangkan kinerja individu, standar industri, serta kebijakan pemerintah mengenai upah minimum.

8. **Pengintegrasian (*Integration*)**

Fungsi ini menitikberatkan pada upaya menyatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan individu agar keduanya dapat saling mendukung. Pengintegrasian yang baik akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan loyalitas, serta mengurangi konflik. Tantangan utama dalam proses ini adalah bagaimana menyeimbangkan profit perusahaan dengan kesejahteraan karyawan yang kadang memiliki arah kepentingan yang berbeda.

9. **Pemeliharaan (*Maintenance*)**

Pemeliharaan karyawan dilakukan untuk memastikan bahwa kondisi fisik, psikologis, dan sosial mereka tetap dalam keadaan yang sehat dan stabil. Hal ini bisa dilakukan melalui penyediaan program kesejahteraan, jaminan sosial, dan kerja yang aman, serta kebijakan yang memperhatikan keseimbangan



antara kehidupan kerja dan pribadi. Pemeliharaan yang baik dapat meningkatkan retensi tenaga kerja dan memperkuat loyalitas karyawan.

10. **Kedisiplinan (*Discipline*)**

Disiplin merupakan fondasi penting dalam pengelolaan SDM karena berkaitan langsung dengan ketaatan karyawan terhadap aturan, prosedur, serta nilai-nilai perusahaan. Disiplin kerja yang tinggi akan menciptakan keteraturan, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan citra organisasi yang positif. Organisasi perlu menerapkan sistem disiplin yang tegas namun adil agar tercipta kedisiplinan yang konsisten.

11. **Pemberhentian (*Separation*)**

Pemberhentian adalah proses berakhirnya hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan. Hal ini bisa terjadi karena berbagai alasan seperti pengunduran diri, pemutusan kontrak, pensiun, atau pemecatan. Dalam pelaksanaannya, perusahaan harus mengikuti prosedur hukum yang berlaku agar proses pemberhentian tidak menimbulkan dampak negatif baik terhadap individu yang bersangkutan maupun terhadap organisasi secara keseluruhan.

2.1.2 **Beban Kerja**

2.1.2.1 **Pengertian Beban Kerja**

Menurut Vanchapo (2020), beban kerja merujuk pada serangkaian tugas atau aktivitas yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu. Bila individu mampu menyelesaikan tugas tersebut serta beradaptasi dengan baik, maka hal itu tidak dianggap sebagai beban kerja. Sebaliknya, apabila seseorang tidak mampu menyelesaikannya, maka tugas-tugas tersebut akan dianggap sebagai beban. Sementara itu, Ghofur (2023) menyatakan bahwa beban



kerja adalah aktivitas atau tanggung jawab yang jumlahnya berlebihan dan bisa memicu stres atau ketegangan. Ketika kapabilitas seseorang melebihi tuntutan pekerjaan, maka muncul rasa jenuh. Namun jika sebaliknya, yakni tuntutan lebih besar dari kemampuan, maka akan timbul kelelahan berlebihan. Menurut Pontoh dkk. (2022), beban kerja adalah kumpulan tugas yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam waktu yang telah ditentukan, dengan memanfaatkan kemampuan serta potensi yang dimilikinya.

Dapat diambil kesimpulan bahwa beban kerja merupakan konsekuensi dari adanya ketidaksesuaian antara kemampuan seseorang dengan tuntutan tugas yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Jika seorang pekerja memiliki kapasitas dan kemampuan yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaannya, maka aktivitas tersebut tidak akan dirasakan sebagai beban, melainkan sebagai bagian dari tanggung jawab yang dapat dijalankan dengan lancar. Namun, apabila jumlah dan kompleksitas tugas yang diemban melebihi kemampuan individu, maka kondisi ini dapat menimbulkan tekanan psikologis, stres, dan kelelahan yang berlebih. Sebaliknya, jika pekerjaan yang diberikan terlalu ringan dibandingkan dengan kemampuan yang dimiliki, hal tersebut juga dapat menimbulkan kebosanan dan menurunkan motivasi kerja. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menyesuaikan beban kerja dengan kapasitas masing-masing individu agar tercipta keseimbangan yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017:24), beban kerja dipengaruhi oleh dua jenis faktor, yakni faktor internal dan faktor eksternal.



1. Faktor Internal

Merupakan hal-hal yang berasal dari dalam diri individu sebagai respons terhadap tekanan kerja dari luar. Faktor ini mencakup jenis kelamin, usia, kondisi fisik, tingkat kesehatan, serta aspek psikologis seperti motivasi, kepuasan kerja, dan persepsi pribadi.

2. Faktor Eksternal

Mencakup pengaruh dari luar diri pekerja yang dapat memengaruhi beban kerja mereka. Di antaranya:

- a. Kondisi lingkungan kerja, seperti pencahayaan yang memadai, suhu ruangan yang nyaman, serta minimnya kebisingan, debu, dan polusi, sangat menentukan kenyamanan dalam bekerja. Lingkungan yang tidak mendukung akan menambah tekanan kerja.
- b. Aktivitas fisik, yang berkaitan dengan penggunaan alat kerja atau fasilitas pendukung lainnya. Ketidaksiuaian sarana dan prasarana dapat menambah kesulitan dalam menyelesaikan tugas.
- c. Sistem organisasi kerja, di mana struktur jadwal kerja, pola shift, waktu istirahat, perencanaan karier, hingga sistem penggajian, semuanya dapat berdampak langsung terhadap beban kerja yang dirasakan karyawan. Ketidakteraturan dalam aspek-aspek ini dapat menambah beban fisik maupun mental pada pekerja.

Dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan hasil dari interaksi antara berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Faktor internal berkaitan

arakteristik pribadi seorang karyawan, seperti jenis kelamin, usia, postur sehatan fisik, serta aspek mental dan emosional seperti motivasi, tingkat



kepuasan kerja, dan persepsi terhadap pekerjaan. Faktor-faktor ini menentukan sejauh mana seorang pekerja dapat menghadapi dan menyesuaikan diri terhadap tekanan pekerjaan yang datang dari luar.

Di sisi lain, faktor eksternal mencakup kondisi lingkungan di luar diri pekerja yang juga berperan besar dalam membentuk persepsi terhadap beban kerja. Lingkungan kerja yang tidak nyaman, seperti pencahayaan yang buruk, suhu ruangan yang tidak ideal, tingkat kebisingan yang tinggi, serta keberadaan debu atau polusi, dapat memengaruhi kenyamanan dan konsentrasi pekerja saat menjalankan tugas. Selain itu, beban kerja juga dipengaruhi oleh jenis pekerjaan fisik yang dilakukan, terutama ketika berkaitan dengan alat bantu, perlengkapan kerja, dan kelengkapan fasilitas yang digunakan dalam aktivitas sehari-hari. Kurangnya sarana dan prasarana dapat memperlambat proses kerja dan meningkatkan tekanan mental.

Lebih lanjut, sistem organisasi kerja juga memegang peranan penting dalam memengaruhi beban kerja karyawan. Penjadwalan kerja yang tidak teratur, sistem shift yang membingungkan, kurangnya waktu istirahat, perencanaan karier yang tidak jelas, serta sistem kompensasi yang tidak memadai dapat memperparah beban kerja yang dirasakan individu. Ketidakefisienan dalam pengelolaan organisasi akan menyebabkan karyawan merasa kelelahan, tidak termotivasi, dan cenderung mengalami penurunan kinerja.

Dengan demikian, untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, manajemen organisasi perlu memperhatikan secara seimbang faktor

yang melekat pada karyawan serta faktor eksternal yang berasal dari lingkungan kerja. Kombinasi pengelolaan yang baik dari kedua sisi ini



akan membantu mengurangi beban kerja yang berlebihan serta meningkatkan kepuasan dan kinerja individu di tempat kerja.

2.1.2.3. Indikator Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017:33), terdapat beberapa indikator yang dapat mencerminkan beban kerja, yaitu:

1. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan mengacu pada sejauh mana seorang pegawai memahami dan menguasai tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Misalnya, karyawan di bagian produksi akan sering berinteraksi dengan peralatan atau mesin produksi. Maka dari itu, penting bagi mereka untuk memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai terkait penggunaan mesin-mesin tersebut guna menunjang pencapaian target produksi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyusun serta menyosialisasikan

2. Pemanfaatan Waktu Kerja

Pengelolaan waktu kerja yang mengacu pada SOP dapat membantu menekan beban kerja karyawan. Akan tetapi, masih banyak organisasi yang belum memiliki SOP yang jelas atau belum konsisten dalam pelaksanaannya, sehingga waktu kerja kerap menjadi terlalu panjang atau justru terlalu sempit.

3. Target yang Harus Dicapai

Penetapan target kerja oleh perusahaan sangat berpengaruh terhadap beban kerja karyawan. Jika waktu yang dialokasikan untuk menyelesaikan pekerjaan

sebanding dengan jumlah tugas atau volume kerja yang diberikan, maka beban kerja akan meningkat. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi



untuk menetapkan waktu standar dalam menyelesaikan sejumlah pekerjaan tertentu, yang tentunya akan berbeda-beda tergantung pada struktur dan kebutuhan masing-masing organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa beban kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa indikator utama, yaitu kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, dan target yang harus dicapai. Pemahaman yang baik terhadap tugas, adanya SOP yang jelas, serta alokasi waktu dan target kerja yang proporsional sangat penting untuk mengelola beban kerja secara efektif. Jika ketiga aspek ini dikelola dengan baik, maka beban kerja dapat diminimalisir, produktivitas meningkat, serta risiko kesalahan dan kecelakaan kerja dapat ditekan.

2.1.3. Lingkungan Kerja

2.1.3.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah tempat dan suasana di mana seseorang bekerja. Ini mencakup hal-hal seperti kondisi ruangan, kebersihan, pencahayaan, suhu, serta hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Jika lingkungan kerja nyaman dan mendukung, biasanya orang akan lebih semangat dan produktif. Tapi kalau lingkungannya tidak baik, bisa bikin cepat lelah, stres, atau tidak betah bekerja. Menurut Nurhandayani (2022), lingkungan kerja meliputi semua faktor fisik maupun psikis yang dapat memberikan pengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap pegawai. Sejalan dengan itu, Sihalohe dan Siregar (2020) juga mengemukakan bahwa lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang mengelilingi karyawan saat bekerja, baik dalam bentuk fisik maupun nonfisik,

npu memengaruhi kondisi diri maupun hasil kerja mereka. Menurut Astuti, 2) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang



berada disekitar karyawan yang dapat memberikan pengaruh terhadap pribadi seorang karyawan dalam melaksanakan serta menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan oleh perusahaan kepadanya

Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kenyamanan, motivasi, dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja mencakup aspek fisik, seperti pencahayaan, suhu, tata letak, dan kebersihan, serta aspek nonfisik, seperti hubungan sosial, komunikasi, dan suasana kerja. Lingkungan yang baik dan mendukung akan menciptakan rasa aman, meningkatkan semangat kerja, serta mendorong tercapainya produktivitas yang optimal. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menurunkan motivasi, menimbulkan stres, dan mengganggu efektivitas kerja. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan positif sangat penting dalam mendukung keberhasilan individu maupun organisasi secara keseluruhan.

2.1.3.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Afandi (2018) membagi faktor-faktor yang memengaruhi lingkungan kerja menjadi dua kategori utama:

1. Faktor Lingkungan Fisik

- a. Rencana ruang kerja: Kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja yang memengaruhi kenyamanan dan tampilan kerja pegawai.
- b. Rancangan pekerjaan: Peralatan dan metode kerja yang sesuai dengan pekerjaan untuk menjaga kesehatan dan hasil kerja pegawai.
- c. Kondisi lingkungan kerja: Penerangan dan kebisingan yang berhubungan dengan kenyamanan pekerja.



- d. Sirkulasi udara, suhu ruangan, dan penerangan: Faktor-faktor ini sangat memengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.
- e. Tingkat privasi visual dan akustik: Beberapa pekerjaan membutuhkan privasi tertentu untuk meningkatkan konsentrasi dan kenyamanan kerja.

2. Faktor Lingkungan Psikis

- a. Pekerjaan yang berlebihan: Beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan tekanan dan ketegangan pada pegawai.
- b. Perubahan dalam pekerjaan: Perubahan jenis pekerjaan, organisasi, atau pergantian pemimpin dapat memengaruhi cara kerja pegawai.
- c. Perselisihan antarpribadi dan kelompok: Persaingan atau konflik dapat berdampak negatif maupun positif tergantung pada cara penanganannya.

Lingkungan kerja yang ideal mencakup dua aspek penting, yaitu lingkungan fisik dan lingkungan psikis. Faktor lingkungan fisik melibatkan elemen-elemen seperti pengaturan ruang kerja, penerangan, suhu, sirkulasi udara, serta kebisingan, yang semuanya berperan besar dalam kenyamanan dan efektivitas kerja karyawan. Ruang kerja yang nyaman, dengan pencahayaan yang cukup dan suhu yang tepat, dapat membantu karyawan tetap fokus dan mengurangi stres fisik, sementara pengaturan ruang yang buruk bisa mengganggu alur kerja dan komunikasi.

Di sisi lain, faktor lingkungan psikis sangat penting karena berhubungan dengan kesejahteraan mental karyawan. Beban kerja yang seimbang, hubungan yang harmonis antar kolega, dan perubahan dalam pekerjaan yang dikelola dengan

gat mempengaruhi semangat dan produktivitas karyawan. Beban kerja lebih dapat menyebabkan stres, sedangkan perubahan yang tiba-tiba



atau konflik yang tidak terselesaikan dapat menurunkan motivasi dan menciptakan suasana yang kurang kondusif.

Dengan demikian, menciptakan lingkungan kerja yang seimbang antara kedua aspek tersebut fisik dan psikis sangat penting. Organisasi yang mampu mengelola faktor-faktor ini dengan baik akan menciptakan tempat kerja yang nyaman, produktif, dan mendukung kinerja serta kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Hal ini tidak hanya berdampak positif bagi karyawan, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik.

2.1.3.3. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017) dimensi dan indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja fisik

a. Pencahayaan

Faktor penting dalam lingkungan kerja dengan adanya pencahayaan yang cukup akan membantu para karyawan menyelesaikan tugas dengan lebih efektif.

b. Sirkulasi ruang kerja

Oksigen adalah gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup untuk proses metabolisme. Udara dapat dikatakan kotor apabila oksigen dalam udara telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bau yang berbahaya bagi kesehatan tubuh.

c. Tata letak ruang

Penataan letak ruang kerja yang baik akan menciptakan kenyamanan dalam



kerja

korasi

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja.

e. Kebisingan

Pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat

f. Fasilitas

Fasilitas perusahaan sangat dibutuhkan sebagai pendukung dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang ada di perusahaan. Tersedianya fasilitas yang memadai akan menunjang proses kelancaran dalam bekerja.

2. Lingkungan kerja non fisik

a. Hubungan dengan pimpinan

Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawan harus dijaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat di antara individu masing masing.

b. Hubungan sesama rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis tanpa konflik di antara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi karena adanya hubungan harmonis dan kekeluargaan.

2.1.4. Motivasi Kerja

2.1.4.1. Pengertian Motivasi Kerja



Motivasi kerja merupakan dorongan yang ada pada diri seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan tepat waktu dengan semangat yang

tinggi. Menurut Gunawan (2023) Motivasi kerap diartikan sebagai dorongan dan energi yang menjadi penggerak jiwa serta raga untuk bertindak, sehingga motivasi berperan penting dalam mendorong seseorang untuk berperilaku dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Menurut Hafiz (2025) motivasi adalah motivasi karyawan merupakan salah satu komponen yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi selain kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan tingkat motivasi yang dimiliki karyawan selain kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Sedangkan Jufrizen & Sitorus (2021) motivasi dapat diartikan sebagai kumpulan kebutuhan dan nilai-nilai yang memacu seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu dengan dorongan yang mengarah pada pencapaian tujuan atau aspirasi baik untuk kepentingan pribadi maupun demi mewujudkan visi dan misi organisasi Perusahaan

Dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu mekanisme psikologis yang kompleks yang berfungsi sebagai pendorong utama perilaku manusia dalam mencapai tujuan. Dalam konteks kerja, motivasi menjadi faktor fundamental yang memengaruhi produktivitas, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, tetapi juga mampu menyediakan sistem penghargaan, pengembangan karier, dan keadilan organisasi yang mampu membangkitkan serta mempertahankan motivasi kerja yang tinggi di kalangan karyawan. Dengan demikian, motivasi bukan hanya menjadi elemen pendukung, tetapi juga penentu keberhasilan strategis dalam pencapaian visi dan misi organisasi.



Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi merupakan pendorong tingkah laku pegawai. banyak faktor yang dapat mempengaruhi, menurut Priansa (2014), ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai antara lain adalah berkaitan dengan:

1. Keluarga dan Kebudayaan

Motivasi berprestasi pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orangtua dan teman.

2. Konsep Diri

Konsep diri berkaitan dengan bagaimana pegawai berfikir tentang dirinya.

3. Jenis Kelamin

Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikan dengan maskulinitas, sehingga ada perbedaan prestasi kerja antara pria dan wanita.

4. Pengakuan dan Prestasi

Pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa diperdulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja dan lingkungan pekerjaan.

5. Cita-cita dan Aspirasi

Cita-cita atau aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi pegawai.

6. Kemampuan Belajar

Kemampuan ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri pegawai, dalam kemampuan belajar ini taraf perkembangan berpikir pegawai menjadi ukuran.

7. Kondisi Pegawai



Kondisi fisik dan psikologis pegawai sangat mempengaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologi pegawai.

8. Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri pegawai. Unsur-unsur ini dapat berasal dari lingkungan keluarga, organisasi, maupun lingkungan masyarakat.

9. Unsur-unsur Dinamis dalam Pekerjaan

Unsur-unsur dinamis dalam pekerjaan adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, kadang-kadang kuat ataupun sebaliknya.

10. Upaya Pimpinan Memotivasi Pegawai

Upaya yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi pegawai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai tidak muncul begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal yang saling berkaitan. Faktor-faktor seperti lingkungan sosial, konsep diri, kondisi fisik dan psikologis, hingga peran pimpinan dalam menciptakan strategi motivasi yang efektif, semuanya memiliki kontribusi penting dalam membentuk semangat dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, pemahaman terhadap seluruh aspek tersebut menjadi krusial bagi pimpinan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mampu mendorong pegawai untuk mencapai kinerja optimal secara berkelanjutan.



Indikator Motivasi Kerja

Indikator dan dimensi menurut teori jenjang kebutuhan dari Abraham Maslow dalam Hasibuan (2020:154) yang hendak diterapkan oleh peneliti pada penelitian ini, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)

Kebutuhan fisiologis merupakan hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup meliputi sandang, pangan, papan seperti makan, minum, perumahan, tidur, dan lain sebagainya.

2. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*)

Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan secara fisik dan psikologis. Keamanan dalam arti fisik mencakup keamanan di tempat pekerjaan dan keamanan dari dan ke tempat pekerjaan. Keamanan fisik ini seperti keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja dengan memberikan asuransi dan penerapan prosedur K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja), serta penyediaan transportasi bagi karyawan. Sedangkan keamanan yang bersifat psikologis juga penting mendapat perhatian. Keamanan dari segi psikologis ini seperti perlakuan yang manusiawi dan adil, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya, jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak ada lagi.

3. Kebutuhan sosial (*social needs*)

Meliputi kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi (hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab), dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi Bersama.

4. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan dan keinginan untuk dihormati, dihargai atas si seseorang, pengakuan atas faktor kemampuan dan keahlian serta efektivitas kerja seseorang. Maslow membagi kebutuhan akan



rasa harga diri/penghargaan ke dalam dua sub, yakni penghormatan dari diri sendiri dan penghargaan dari orang lain. Sub pertama mencakup hasrat dari individu untuk memperoleh kompetensi, rasa percaya diri, kekuatan pribadi, adekuasi, prestasi, kemandirian, dan kebebasan. Kesemuanya mengimplikasikan bahwa individu ingin dan perlu mengetahui bahwa dirinya mampu menyelesaikan segenap tugas atau tantangan dalam hidupnya. Sub yang kedua mencakup antara lain prestasi. Dalam hal ini individu butuh penghargaan atas apa-apa yang dilakukannya. Penghargaan ini dapat berupa pujian, pengakuan, piagam, tanda jasa, hadiah, kompensasi, insentif, *prestise* (wibawa), status, reputasi

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*)

Aktualisasi diri merupakan hierarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang.

2.1.5. Kinerja Karyawan

2.1.5.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah output dari upaya yang dilakukan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Kinerja ini berperan penting dalam menentukan keberhasilan sebuah perusahaan. Menurut Bagis (2023) Kinerja merupakan proses bagaimana pekerjaan berlangsung, ini sangat diharapkan oleh setiap perusahaan agar karyawannya dapat mendukung optimalisasi tercapainya tujuan Perusahaan.



enurut Iqmalia et al. (2022), kinerja merupakan suatu keadaan yang perlu dan dikomunikasikan kepada pihak terkait guna mengukur sejauh mana

pencapaian hasil sebuah instansi, dikaitkan dengan visi yang diusung oleh perusahaan tersebut, serta untuk menilai dampak positif maupun negatif dari kebijakan operasional yang diterapkan. Kinerja merupakan tugas yang dilaksanakan oleh individu berdasarkan jumlah dan kualitas yang telah disepakati bersama (Silaen et al., 2021).

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja karyawan merujuk pada sejauh mana seorang karyawan dapat memenuhi ekspektasi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja ini mencakup berbagai aspek, seperti produktivitas, kualitas pekerjaan, inisiatif, serta kemampuan untuk bekerja sama dalam tim. Faktor-faktor seperti motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, serta dukungan yang diberikan oleh pimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja yang baik tidak hanya diukur dari kemampuan teknis, tetapi juga dari sejauh mana karyawan beradaptasi dengan budaya organisasi, menjalankan peranannya dengan penuh tanggung jawab, dan berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang mendukung dan memberikan penghargaan terhadap pencapaian yang diperoleh.

2.1.5.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Kasmir (2019:189) yaitu:

1. Keterampilan dan Pengetahuan Khusus



awan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan teknis yang relevan lebih mudah menyelesaikan tugasnya secara efektif. Semakin tinggi

keterampilan, maka semakin besar kemungkinan karyawan mencapai hasil kerja yang optimal.

2. **Pengetahuan**

Pengetahuan umum dan profesional sangat penting untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan. Karyawan dengan wawasan luas akan lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan dan menyelesaikan tantangan pekerjaan dengan baik.

3. **Desain Pekerjaan**

Struktur dan pembagian tugas yang jelas memengaruhi kenyamanan serta efisiensi kerja karyawan. Desain pekerjaan yang baik akan menciptakan alur kerja yang teratur dan mengurangi kebingungan dalam menjalankan tanggung jawab.

4. **Kepribadian**

Sifat dan karakter individu berpengaruh terhadap cara karyawan menjalankan pekerjaannya. Kepribadian yang positif seperti disiplin, jujur, dan bertanggung jawab cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik.

5. **Motivasi Kerja**

Motivasi adalah dorongan dari dalam diri atau pengaruh eksternal yang membuat seseorang bersemangat bekerja. Karyawan yang termotivasi biasanya akan bekerja lebih keras, penuh antusiasme, dan memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi.

6. **Kepemimpinan**

Gaya dan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, serta memberi teladan sangat menentukan semangat kerja dan efektivitas tim.

impin yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan ionis.



7. **Gaya Manajemen**

Pendekatan manajer dalam mengelola sumber daya manusia, membuat keputusan, dan berinteraksi dengan bawahan juga sangat memengaruhi kinerja. Gaya manajemen yang partisipatif atau demokratis sering kali lebih efektif dalam membangun kinerja tim.

8. **Budaya Organisasi**

Nilai-nilai, kebiasaan, serta norma yang berlaku di lingkungan kerja membentuk sikap dan perilaku karyawan. Budaya yang positif akan mendorong produktivitas, sedangkan budaya yang toksik dapat menurunkan semangat kerja.

9. **Kepuasan Kerja**

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya baik dari sisi gaji, lingkungan kerja, hubungan antarrekan, hingga jenjang karier akan bekerja lebih optimal dan cenderung bertahan lama dalam organisasi.

10. **Iklim Kerja**

Kondisi fisik dan psikologis tempat kerja seperti pencahayaan, ventilasi, suhu, dan hubungan sosial turut memengaruhi kenyamanan kerja dan pada akhirnya kinerja karyawan.

11. **Loyalitas**

Kesetiaan terhadap perusahaan merupakan indikator penting dalam menilai komitmen dan kontribusi jangka panjang karyawan. Karyawan yang loyal cenderung memiliki dedikasi tinggi dalam bekerja.

12. **Komitmen**

Komitmen karyawan terhadap visi dan misi organisasi menjadi faktor pendorong utama untuk terus memberikan yang terbaik dalam setiap tugas diemban.



13. Disiplin Pekerjaan

Kedisiplinan dalam menaati aturan, waktu, dan tanggung jawab kerja mencerminkan profesionalisme dan berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas dan hasil kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari interaksi kompleks antara berbagai faktor yang saling memengaruhi, baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan kerja. Faktor-faktor seperti keterampilan, pengetahuan, motivasi, hingga kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk kualitas kinerja pegawai. Semakin baik kondisi faktor-faktor tersebut, maka semakin tinggi pula potensi pegawai untuk menunjukkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan dan mengelola seluruh aspek yang memengaruhi kinerja secara menyeluruh dan berkelanjutan guna menciptakan sumber daya manusia yang kompeten, profesional, serta mampu berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2.1.5.3. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator Kinerja Karyawan dikembangkan oleh (Ramadhan, 2023:4) sebagai berikut :

1. Produktivitas

Produktivitas karyawan mencerminkan tingkat efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Seorang karyawan dikatakan produktif apabila mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan hasil yang sesuai atau bahkan melebihi standar yang telah ditetapkan. Produktivitas tidak hanya dilihat dari jumlah output, tetapi juga dari bagaimana



sumber daya digunakan secara optimal dalam proses kerja. Dalam konteks organisasi, produktivitas karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa tenaga kerja tersebut mampu mengelola waktu, energi, serta keterampilan dengan baik demi pencapaian tujuan organisasi.

2. Kualitas Kerja

Kualitas kerja merujuk pada tingkat keunggulan dan ketepatan dalam hasil kerja yang dicapai karyawan. Indikator ini mengukur sejauh mana karyawan mampu menghasilkan pekerjaan yang minim kesalahan, presisi tinggi, serta sesuai dengan harapan perusahaan dan standar mutu yang berlaku. Karyawan dengan kualitas kerja yang tinggi umumnya memiliki pemahaman yang baik terhadap tugasnya, teliti dalam pelaksanaan, serta memiliki rasa tanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan diselesaikan dengan hasil terbaik. Dalam jangka panjang, kualitas kerja yang konsisten akan memperkuat citra dan daya saing organisasi.

3. Kehadiran dan Keandalan

Kehadiran dan keandalan mencerminkan konsistensi karyawan dalam hadir di tempat kerja serta kesanggupan dalam menjalankan tugas secara terus menerus dan bertanggung jawab. Tingkat kehadiran yang tinggi menunjukkan komitmen karyawan terhadap pekerjaan, sedangkan keandalan berkaitan dengan sejauh mana perusahaan dapat mengandalkan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan baik, tepat waktu, dan sesuai instruksi. Karyawan yang memiliki keandalan tinggi akan menunjukkan kestabilan performa, ketaatan pada jadwal kerja, serta kejelasan dalam komunikasi dan penyelesaian masalah yang dihadapi di tempat kerja.



batan Karyawan

Keterlibatan karyawan mengacu pada tingkat motivasi, antusiasme, dan komitmen yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya maupun terhadap organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang terlibat secara emosional dan intelektual dalam pekerjaan mereka akan merasa memiliki tanggung jawab untuk berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan. Mereka tidak hanya bekerja demi memenuhi kewajiban, tetapi juga aktif memberikan ide, meningkatkan kualitas kerja, serta membangun hubungan kerja yang harmonis. Keterlibatan ini merupakan hasil dari budaya organisasi yang mendukung, gaya kepemimpinan yang inklusif, dan rasa memiliki terhadap nilai-nilai organisasi.

2.1.6. Kepuasan Kerja

2.1.6.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam suatu organisasi adalah hal yang penting untuk meningkatkan semangat karyawan dalam mencapai kinerja yang maksimal. Menurut Ishar, M., Latief, F., & Bahasoan, S., (2024). Kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif atau emosional yang muncul sebagai hasil dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Sejauh mana karyawan merasa pekerjaannya dilakukan dengan baik, dapat berpengaruh besar dalam menciptakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Menurut pendaat Taheri et al. (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan seorang karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, yang dapat diartikan sebagai tercapainya harapan atau kebutuhan

di tempat kerja, dan pada saat yang sama memberikan keuntungan bagi si. Sedangkan menurut Yandi et. al. (2022) kepuasan kerja dapat



dikatakan sebagai suatu sikap emosional karyawan yang menyenangkan dan juga sebagai tanda bahwa karyawan tersebut menyukai pekerjaannya.

Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja bukan hanya sekadar kondisi emosional semata, melainkan juga merupakan indikator penting yang mencerminkan hubungan antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung menunjukkan loyalitas, semangat kerja tinggi, serta kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, adil, dan mampu memenuhi kebutuhan karyawan menjadi kunci utama dalam membangun kepuasan kerja yang berkelanjutan.

2.1.6.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2018) sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan biasanya lebih tertarik pada pekerjaan yang memberi kesempatan untuk memanfaatkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki, menyuguhkan berbagai tugas, kebebasan, dan umpan balik untuk menilai seberapa baik mereka bekerja, hal ini dapat menjadikan pekerjaan secara mental menantang. Sementara itu, pekerjaan yang kurang menantang bisa menyebabkan kebosanan, sementara yang terlalu menantang dapat menyebabkan frustrasi dan rasa tidak berhasil. Dalam situasi tertentu, sebagian besar karyawan merasakan kebahagiaan dan

kepuasan pribadi.

Umpan balik yang adil



Pegawai mengharapkan sistem gaji dan kebijakan kenaikan jabatan yang adil, tidak menimbulkan keragu-raguan, serta sesuai dengan ekspektasi yang sejalan dengan peraturan perusahaan. Upah dapat dianggap adil jika sesuai dengan penggantian pekerjaan, tingkat kemampuan individu, dan norma pengupahan.

3. Lingkungan kerja yang mendukung

Karyawan yang memperhatikan lingkungan kerja memiliki dampak positif bagi kenyamanan individu dan juga membantu rekan-rekan dalam menyelesaikan tugas dengan lebih baik.

4. Rekan kerja yang mendukung

Bagi sebagian besar pekerja, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika memiliki rekan kerja yang bersahabat dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja

5. Kesesuaian individu dengan pekerjaan

Pada dasarnya, individu-individu yang memiliki tipe kepribadian yang sejalan dengan pekerjaan yang dipilih oleh karyawan akan menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki bakat dan kemampuan yang sesuai.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, baik dari aspek internal maupun eksternal. Pekerjaan yang menantang secara mental, sistem imbalan yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, dukungan dari rekan kerja, serta kesesuaian antara individu dan pekerjaannya merupakan elemen penting

untuk menciptakan rasa puas dalam diri karyawan. Ketika faktor-faktor terpenuhi dengan baik, karyawan akan merasa dihargai, termotivasi, dan



lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Hal ini pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas, loyalitas, serta keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2.1.6.3. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2018), tingkat kepuasan kerja seorang karyawan dapat dilihat melalui beberapa aspek berikut:

1. Pekerjaan

Karyawan umumnya akan merasa lebih puas jika diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan serta memperoleh umpan balik yang sesuai. Hal ini membuat mereka lebih menyukai pekerjaan yang dijalani.

2. Gaji

Gaji merupakan bentuk kompensasi yang diterima oleh karyawan sebagai balasan atas kontribusi dan upaya mereka terhadap organisasi. Karyawan biasanya menilai gaji sebagai bentuk penghargaan atas kerja yang dilakukan. Kompensasi yang adil dapat memberikan rasa puas yang lebih tinggi.

3. Promosi

Kesempatan promosi mencerminkan prospek karir yang dimiliki oleh karyawan di dalam organisasi. Adanya peluang untuk naik jabatan akan memberikan harapan terhadap masa depan karir.

4. Rekan Kerja

Hubungan dengan rekan kerja menjadi bagian penting dalam menciptakan kenyamanan di tempat kerja. Dukungan dan kerja sama antar karyawan dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja.

pengawasan



Pengawasan dari atasan menunjukkan bentuk perhatian dan kepedulian perusahaan terhadap pelaksanaan kerja. Pengawasan yang efektif dapat menurunkan tingkat ketidakhadiran dan pergantian pegawai.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berhubungan, seperti pekerjaan yang memberikan tantangan dan kesempatan berkembang, kompensasi yang adil, peluang promosi, hubungan yang harmonis dengan rekan kerja, serta pengawasan yang mendukung. Pemahaman mendalam terhadap aspek-aspek ini akan membantu perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan.

2.2. Tinjauan Empiris

Terdapat sejumlah penelitian yang terkait dengan penelitian ini tentang beban kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja seperti yang terlihat di dalam tabel 2.1. berikut ini:

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

No	Nama / Tahun	Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil dan Pembahasan
1	Humrah, H., Haeruddin, M. I. W., Hamka, R. A., Tawa, A., & Syahrul, K. (25)	Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Stres Kerja sebagai Variabel	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap stres kerja, dan stres



		Mediasi pada Karyawan	kepada karyawan sebagai responden. Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis jalur (path analysis) untuk menguji hubungan antara beban kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan.	kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, stres kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan. Artinya, beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan stres kerja, yang pada gilirannya dapat menurunkan kinerja karyawan.
2	Toipah, S., & Ariawan, J. (2025)	Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT CityNeon Prima Mandiri	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel penelitian mencakup seluruh populasi, yaitu 36 karyawan PT CityNeon Prima Mandiri. Data dikumpulkan melalui kuesioner	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, motivasi kerja berpengaruh positif dan



			dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan uji t dan uji F untuk menguji pengaruh parsial dan simultan antara variabel.	signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan, beban kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
3	Susanti, Y., & Mawardi, S. (2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan BRI Corporate University Jakarta Selatan	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan BRI Corporate University Jakarta Selatan, dengan jumlah sampel sebanyak 62 responden yang dipilih menggunakan teknik Slovin. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier sederhana dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, lingkungan kerja dan motivasi kerja bersama-sama berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.



			berganda, uji t, uji F, koefisien korelasi, dan koefisien determinasi.	
4	Asri, D. H., & Febiana, A. R. (2025)	Pengaruh Lingkungan, Fasilitas, Disiplin, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada karyawan dari lima perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Batamindo Muka Kuning. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Namun, kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
5	Setiawan, V., & Handayani, A (2025)	Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja, dan Konflik Kerja terhadap	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan



		Kinerja Karyawan PT Assalaam Niaga Utama	Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada karyawan PT Assalaam Niaga Utama. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh motivasi kerja, stres kerja, dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan.	signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, stres kerja dan konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Assalaam Niaga Utama.
6	Purwanto, E., Wahjono, S. I., & Dahruji (2023)	Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Agensi Pemasaran Produk Cabang Surabaya	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan agensi pemasaran produk cabang Surabaya. Analisis data dilakukan untuk menguji tiga hipotesis utama	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan,



			mengenai pengaruh motivasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.	motivasi dan kepemimpinan bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menekankan pentingnya peran manajer dalam memberikan motivasi dan mendelegasikan tugas secara efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
7	Rohmah, R., Khan, M. A., & Bukhari, E. (2025)	Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT PLN	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT PLN (Persero) UPT Bekasi, dengan jumlah sampel yang ditentukan menggunakan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui



		(Persero) UPT Bekasi	teknik Slovin. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS).	kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara variabel-variabel tersebut dan kinerja karyawan.
8	Partini & Saidan (2025)	Pengaruh Etika Kerja Islam dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Perkebunan Nusantara 1)	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT Perkebunan Nusantara 1. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa etika kerja Islam berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sementara beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta memediasi hubungan antara



				etika kerja Islam dan kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Namun, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan secara signifikan.
9	Al Hafiz, M. J., Maulia, I. R., Sahlan, F., Jumawan, & Fikri, A. W. N. (2025)	Meningkatkan Kepuasan Kerja pada Karyawan Matahari Grosir AE Group Tarumajaya Berdasarkan Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi dan Beban Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarikan kepada karyawan Matahari Grosir AE Group Tarumajaya. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, sementara beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya



				berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan secara positif dan signifikan, namun kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan secara signifikan.
10	Rokhmah, R. A., Pramesti, R. A., & Minullah. (2024)	Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Tetap dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple probability sampling tanpa memperhatikan strata pada populasi. Analisis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap



		Sinergi Gulanusantara PG. Assembagoes Situbondo	data dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) menggunakan aplikasi SmartPLS 3.2.8.	kepuasan kerja, serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan, beban kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif namun
--	--	--	---	---



				tidak signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
11	Yohana Cintami Lery, Hersanius Kurnia Peong, Felisima Ica, Maria Yulita Dhone, Mariano Firmansyah (2024)	Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi di Puskesmas La'o Manggarai	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian survei. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 40 responden yang merupakan pegawai Puskesmas La'o Manggarai. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan software SmartPLS.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana kepuasan kerja memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja pegawai,



				serta antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai secara positif dan signifikan.
12	Aulia Talitha Uma & Ika Korika Swasti (2024)	Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. X	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data primer melalui penyebaran kuesioner kepada 64 responden. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.



				Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan secara negatif serta antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan secara positif.
13	Mariyatul Hasanah, Lusiana Tulhusnah, & Randika Fandiyanto (2024)	Pengaruh Kualitas SDM, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Non-ASN di UPT	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data primer melalui penyebaran kuesioner kepada 60 responden. Sampel diambil menggunakan teknik simple random sampling. Analisis data dilakukan dengan menggunakan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas SDM, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kualitas SDM berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,



		Puskesmas Mangaran	Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) menggunakan aplikasi Smart PLS 3.0.	sedangkan budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja memediasi hubungan antara kualitas SDM, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.
14	S. Romdoni & Veritia (2025)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Divisi Finishing pada PT.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja juga



		Dream Wear Jawa Barat	kuesioner kepada karyawan Divisi Finishing PT. Dream Wear Jawa Barat. Sampel diambil menggunakan teknik purposive sampling dengan jumlah responden sebanyak 100 orang. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh antara variabel independen (kepuasan kerja dan disiplin kerja) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).	memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan, kepuasan kerja dan disiplin kerja mampu menjelaskan sebagian besar variasi dalam kinerja karyawan, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.
15	Aryani, I., Ismuni, M., & Rahayu, T. (2025)	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Alam Jaya Graha	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode survei. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT



			penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan PT Alam Jaya Graha, yang berjumlah 71 orang, sehingga penelitian ini menggunakan teknik sensus. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear sederhana dan arithmetic mean untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	Alam Jaya Graha. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka kinerja mereka juga akan meningkat. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa sebagian besar variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh tingkat kepuasan kerja, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
--	--	--	---	---

