

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam masyarakat yang berkembang, sumber daya manusia (SDM) mempunyai peran penting dimana SDM adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal di dalam organisasi yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata dalam mewujudkan keberhasilan organisasi. Pada setiap organisasi atau perusahaan baik itu perusahaan besar maupun kecil. Fungsi SDM didalam suatu organisasi merupakan pelaku utama dari semua kegiatan yang dilakukan dalam sebuah organisasi. Keberhasilan organisasi dalam menghadapi pesaing ditentukan oleh kualitas SDM. Banyak perusahaan yang tidak mampu bersaing karena kualitas SDM belum baik. Oleh karena itu perusahaan harus mampu meningkatkan produktivitas karyawan agar mampu memperoleh kinerja yang baik (Kusmiati et al., 2022)

Karyawan dengan kinerja yang buruk memungkinkan dikeluarkan dari organisasi, akan tetapi hal tersebut terlalu otoriter jika organisasi tidak mencoba mencari solusi untuk kualitas yang mereka inginkan. Menurut (Pusparani, 2021) tingkat kepuasan akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Organisasi harus berupaya menciptakan karyawan yang mereka inginkan dengan jalan mereka sendiri, karena akan sangat sulit



akan seseorang yang begitu bergabung dengan organisasi  
n sudah memiliki semua kompetensi yang dibutuhkan oleh

perusahaan. Berikut beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam kaitannya peningkatan prestasi karyawan. Di antara upaya yang bisa dilakukan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah penciptaan budaya dalam organisasi yang kondisional. Menurut (Hasan et al., 2023) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Organisasi harus membentuk budaya yang cocok dengan karyawannya, budaya akan mengatur segala aktifitas di dalam organisasi secara tidak langsung. Kebiasaan-kebiasaan yang diterapkan akan membentuk orang-orang dalam organisasi menuju perilaku dan sifat tertentu. Maka penting bagi organisasi untuk membentuk budaya yang baik yang cocok dengan visi-misi perusahaan namun bisa diterima oleh karyawan sehingga salah satu fungsinya dalam meningkatkan kinerja dapat tercapai.

Selain budaya organisasi, perusahaan juga perlu memperhatikan lingkungan kerja. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Keduanya perlu diperhatikan karena lingkungan kerja merupakan tempat berlangsungnya pekerjaan itu sendiri. Sehingga kondisinya tentu akan mempengaruhi hasil, seperti yang disampaikan oleh (Jayaweera, 2021) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa lingkungan kerja secara positif mempengaruhi kinerja karyawan, juga diungkapkan oleh (Salunke, 2021) bahwa lingkungan kerja akan mempengaruhi



n kerja, dan sudah dijelaskan bahwa kepuasan kerja juga akan  
mempengaruhi kinerja. Penting bagi sebuah organisasi menciptakan

lingkungan kerja yang baik yang akan mendukung segala proses dalam organisasi.

Adanya kepuasan kerja karyawan dalam sebuah organisasi akan membuahkan hasil yang berbeda dengan organisasi yang karyawannya merasa tidak puas dengan organisasi. Dalam penelitiannya (Pawirosumarto, 2020) mengungkapkan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja pada kinerja sehingga dampak yang ditimbulkan menjadi lebih besar. Hal serupa juga dikemukakan (Hardiyono, 2020). Organisasi harus mempertimbangkan seberapa penting peran kepuasan karyawan terhadap kesuksesan organisasi terutama kinerja karyawan

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Menurut (Zahratulfarhah et al., 2022) lingkungan kerja adalah segala yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Perusahaan harus bisa memperhatikan kondisi yang ada di dalam lingkungan perusahaan, baik didalam maupun diluar ruangan tempat kerja, sehingga karyawan dapat bekerja lancar, aman dan nyaman

Lingkungan kerja yang tidak kondusif terhadap perusahaan dapat mempengaruhi penurunan kinerja karyawan. Untuk mendukung tingkat produktivitas kerja dapat dilakukan dengan menciptakan an kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif akan besar pengaruhnya terhadap hasil kerja yang dilakukan oleh



karyawan

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Menurut (Fauzan et al, 2023) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologi. Karyawan yang puas akan lebih loyal terhadap organisasi, sehingga dengan demikian karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Perusahaan sebagai suatu organisasi memiliki tujuan untuk mencapai kinerja yang optimal. Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja perusahaan adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan sendiri dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, seperti budaya organisasi dan lingkungan kerja. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut oleh perusahaan, sementara lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan non-fisik yang memengaruhi kenyamanan dan keselamatan karyawan dalam bekerja.

Objek dalam penelitian ini adalah PT. Makassar Tene yang merupakan pabrik gula yang berlokasi pada Jalan. Ir. Sutami No.38, Bira, Kota Makassar. Adapun perusahaan ini memiliki visi yaitu “Menjadi pabrik gula rafinasi terbaik di Asia Tenggara dalam memberikan nilai yang optimal kepada seluruh “Stekholder” dan masyarakat, mampu memberi



gan secara optimal dan terpercaya dengan selalu mengikuti kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mampu memenuhi

kepentingan petani sebagai mitra kerja, karyawan, pemegang saham dan pemangku kepentingan (stakeholder) lainnya”. Untuk misi perusahaan ini adalah “Memproduksi gula alami berkualitas tinggi yang aman dan higienis untuk konsumsi manusia, dan berkomitmen untuk terus mengembangkan keterampilan karyawan dan kepuasan pemangku kepentingan”.

Terdapat temuan penelitian yang telah dilakukan pada objek terkait, dalam hal ini pada PT. Makassar Tene dengan variabel yang sama menemukan hasil bahwa baik variabel budaya organisasi maupun dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja. Hal itu terlihat pada penelitian yang dilakukan oleh (Ashari, 2019) yang menghasilkan temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Demikian halnya pada variabel Lingkungan Kerja, ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Disebutkan dalam penelitian bahwa baik budaya organisasi dan Lingkungan Kerja yang terbentuk pada PT. Makassar Tene sangat baik, sehingga dapat membuat kinerja karyawan meningkat.

PT. Makassar Tene menerapkan budaya kerja mengutamakan keselamatan dalam bekerja. Perusahaan menyadari akan bahaya yang ditimbulkan dari penggunaan mesin-mesin dalam operasionalnya, sehingga PT. Makassar Tene menetapkan aturan untuk mewajibkan

karyawannya ketika memasuki area produksi harus sudah pi dengan alat pelindung diri (APD) meliputi helm, tutup telinga



bagi bagian tertentu yang memang bising, dan sepatu boots. Perusahaan menyadari akan pentingnya peran karyawan dalam produksi, sehingga perusahaan semaksimal mungkin untuk memberikan perlindungan kepada karyawan dari berbagai insiden yang dapat timbul hingga mencapai *zero accident*. Selain itu, dalam menunjang kinerja karyawan dalam hal produksi terutama pada proses giling, PT. Makassar Tene menyadari bahwa selama ini ketika tiba masa giling, banyak truk-truk yang mengantri panjang untuk proses pendataan truk tebu karena lamanya proses pendataan, hingga perusahaan berinovasi dengan menghadirkan aplikasi E-SPTA (Surat Perintah Tebang Angkut Elektronik), dengan hadirnya inovasi ini, dapat memudahkan dan menghadirkan efisiensi dalam pendataan sehingga mempercepat proses yang ada. Dalam meningkatkan dan menjaga Lingkungan Kerja karyawan dalam bekerja, PT. Makassar Tene memberikan kenaikan gaji pokok berkala dan kenaikan pangkat atau jabatan bagi karyawan yang mempunyai kinerja yang baik, sedangkan untuk kepuasan kerja karyawan, PT. Makassar Tene memberikan fasilitas yang cukup baik, yakni disediakannya rumah dinas bagi karyawan tetap, dan tunjangan sewa rumah, listrik, air, bagi karyawan yang tidak mendapatkan rumah dinas.

Berdasarkan pada uraian tersebut diatas, maka dapat diajukan sebuah penelitian dengan judul ” Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Variabel Moderating (Studi Kasus Pada PT. Makassar Tene)”.



## 1.2 Rumusan Masalah

Adapun Rumusan masalah yang di tentukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Makassar Tene ?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Makassar Tene ?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating pada PT. Makassar Tene ?
4. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating pada PT. Makassar Tene ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yang di tentukan oleh penulis diantaranya sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Makassar Tene.
2. Untuk mengetahui apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Makassar Tene.
3. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating pada PT. Makassar Tene



4. Untuk mengetahui apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating pada PT. Makassar Tene.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Adapun Kegunaan dari penelitian ini yang di tentukan oleh penulis diantaranya sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating Pada PT. Makassar Tene.
2. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan Pada PT. Makassar Tene terkait masalah Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Pada penulisan ini, penulis membagi menjadi 4 BAB, yaitu:

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan diuraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

##### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**



a bab ini berisi tentang memaparkan teori dan pemikiran yang nakan sebagai landasan dalam menganalisis dan mencari solusi



pemecahan masalah. Landasan teori digunakan untuk menguatkan metode yang digunakan dalam memecahkan permasalahan penelitian.

### **BAB III KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS**

Pada bab ini berisi tentang kerangka pikir dan hipotesis.

### **BAB VI METODE PENELITIAN**

Pada bab ini mencakup tentang rancangan atau desain penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, variabel dan definisi operasional, instrumen penelitian, teknik dan analisis data.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Budaya Organisasi**

##### **2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi ini menjadi penting, baik itu untuk tujuan organisasi pemerintah, bisnis sekolahan, perguruan tinggi dan lain sebagainya. Sebab, budaya organisasi menyediakan kerangka kerja terkait dengan perilaku anggota (Karyawan/guru/dosen) dan iklim kerja. Apabila organisasi kuat, anggota yang ada dalam organisasi menganggap aturan bukan lagi sebagai kewajiban yang membelegu, tapi sudah menjadi kebutuhan. Di sisi lain, mereka memiliki rasa kebersamaan, kekeluargaan, dan bangga pada organisasinya yang pada gilirannya menumbuhkan kepuasan dan komitmen anggota, itulah sebabnya kenapa budaya itu penting (Schein dalam Fauzan, 2023).

Budaya Organisasi memiliki nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut perusahaan untuk mengutamakan keselamatan kerja dan adapun indikator budaya organisasi adalah Nilai-nilai keselamatan, Norma dan kebiasaan, Komunikasi tentang keselamatan dan Penghindaran ketidakpastian (Schein dalam Fauzan, 2023)

Mengelola budaya berarti kita berusaha untuk memahami secara mendalam bagaimana kekuatan budaya yang ada efeknya terhadap organisasi. Kegagalan di dalam mengelola budaya karena menganggap perilaku individu dan iklim kerja bagian yang terpisahkan



dari budaya itu sendiri. Ini lah indentifikasi yang salah. Mengelola budaya yang efektif harus melahirkan dan mempertahankan perilaku-perilaku yang baik dan iklim kerja yang menyenangkan.

Budaya dalam buku *Organizational Culture and Leadership* sebagai berikut “Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.” Seperti yang dikatakan (Elsa Vosva, 2013) bahwa di dalam pertumbuhan perusahaan dan produk knowledge-based yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajer jika ingin mencapai kinerja yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham. Budaya organisasi dibentuk sendiri oleh suatu kelompok organisasi untuk bergerak dalam mengatasi tantangan-tantangan dimasa depan.

Definisi Budaya Organisasi menurut (Fauzan et al, 2023) mengartikan budaya organisasi sebagai pola pemikiran dasar yang urkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, fikir, dan bertindak benar dari hari ke hari. (Budiman, 2021)



mengartikan budaya organisasi sebagai pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Kemudian, definisi budaya organisasi menurut (Tecoalu et al., 2022) yaitu merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut dapat ditarik simpulan bahwa budaya organisasi merupakan ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu organisasi tertentu yang akan mempengaruhi jalannya kinerja perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

### 2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut (Hakim et al., 2021) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang membentuk budaya organisasi, yaitu:



- a) *Inovasi dan pengambilan resiko*. Sejauh mana para karyawan di dorong agar inovatif dan mengambil resiko.

- b) *Perhatian terhadap detail*. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c) *Orientasi hasil*. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d) *Orientasi orang*. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e) *Organisasi tim*. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
- f) *Keagresifan*. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- g) *Kemantapan*. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

### 2.1.3 Fungsi dan Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menurut (Ibrahim & Hasbullah, 2022) mengemukakan fungsi budaya organisasi, yaitu:

- a) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.



- c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri individu seseorang.
- d) Budaya untuk meningkatkan kemantapan system social.
- e) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

#### **2.1.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Menurut (Septiani et al., 2023) untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan Budaya Organisasi yang kuat. Berikut dimensi dari Budaya Organisasi:

##### **1) Kesadaran diri**

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, manaati aturan, serta menawarkan layanan tinggi Indikator dari dimensi ini adalah:

- a) Karyawan selalu berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya
- b) Karyawan mentaati aturan yang ada

##### **2) Keagresifan**

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan. Indikator nya meliputi:

- a) Menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai



tujuan

- b) Karyawan penuh inisiatif dan tidak tergantung pada petunjuk pimpinan
- c) Perusahaan selalu bisa secara cepat merespon hambatan

### 3) Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok. Indikatornya meliputi:

- a) Karyawan sangat menghargai & menghormati, melayani pihak lain yang berkunjung.
- b) Karyawan memandang bagian (divisi) lain sebagai satu kesatuan.
- c) Karyawan sebagai anggota kelompok saling membantu satu sama lain.

### 4) Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien. Indikatornya meliputi:

- a) Karyawan selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- b) Karyawan berinovasi untuk menemukan hal baru dan berguna.
- c) Karyawan bangga ketika perusahaan mencapai tujuan kinerjanya

### 5) Orientasi tim



Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukankomunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama indikatornya meliputi:

- a) Setiap karyawan selalu bekerja sama dengan baik dalam tim
- b) Setiap tugas-tugas Tim, karyawan lakukan dengan diskusi dan disinergikan dengan baik
- c) Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik

#### 6) Manfaat Budaya Organisasi

Beberapa manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh (Setiawati, 2023),yaitu:

- 1) Budaya organisasi membantu untuk mengarahkan sumber daya dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Budaya organisasi berperan sebagai pedoman yang diyakini oleh seluruh karyawan dalam organisasi yang mengarahkan karyawan tersebut dalam pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan.
- 2) Meningkatkan kekompakan tim di dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat dalam mengikat anggota organisasi.





- 3) Membentuk perilaku staff dengan mendorong percampuran core values dan perilaku yang diinginkan.
- 4) Meningkatkan motivasi staff sehingga organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan dan memenangkan kompetisi.
- 5) Memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya sehingga meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 6) Menurunkan tingkat turnover karyawan.
- 7) Budaya organisasi dapat membuat program pengembangan usaha dan pengembangan sumber daya manusia

## 2.2 Lingkungan Kerja

### 2.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan tempat dimana para karyawan melakukan aktivitas bekerja. Lingkungan bekerja dapat membawa positif dan negative bagi karyawan dalam rangka mencapai hasil kerjanya. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang

aksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang  
usatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja.



Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak damai adakan dapat menurunkan kinerja. Pada saat ini lingkungan kerja dapat didesain sedemikian ruoa untuk menciptakan hubungan kerja yang mengikat pekerjaan dalam lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik adalah aman, tentram, bersih, tidak nersaing dan bebasdari segala ancaman-ancaman dan gangguan yang dapat menghambat karyawannya untuk bekerja secara optimal. Lingkungan kerja yang kondusif akan membawa dampak baik bagi kelangsungan karyawan bekerja, sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif akan membawa dampak negative bagi kelangsungan karyawan bekarja (Sudarmayanti dalam Ambarsari, 2023).

Lingkungan kerja merupakan salah satu penyebab dari keberhasilan dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan, tetapi juga dapat menyebabkan suatu dalam kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, karena lingkungann kerja dapat mempengaruhi pekerja, terutama lingkungan kerja yang bersifat positif dan dapat bersifat negative.

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para

awan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan  
a yang baik bagi karyawan dapat meningkatkan kinerja.



Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kecenderungan menyebabkan stress bagi karyawan.

Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi maupun dalam membangkitkan semangat kerja karyawan sehingga dapat mengerjakan tugas-tugas dengan baik. Disamping itu karyawan akan lebih senang dan nyaman dalam bekerja apabila fasilitas yang ada dalam keadaan bersih, tidak bising, pertukaran udara yang cukup baik dan peralatan yang memadai serta relative modern. Kondisi kerja yang mendukung diartikan sebagai kepedulian karyawan akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan dengan baik, mereka cenderung lebih menyukai lingkungan fisik yang aman dan nyaman, temperatur, cahaya, debu, dan faktor- faktor lingkungan lainnya, seharusnya tidak ekstrim (terlalu banyak atau terlalu sedikit) seperti misalnya terlalu panas, atau terlalu remang-remang.

Menurut (Madjidi et al., 2022) bahwa dalam mendesain lingkungan kerja ada dua hal yang perlu didesain yaitu mendesain fisik ruang kerja dan mendesain manusia-manusia yang merupakan sekelompok manusia dan membentuk lingkungan sosial.

Menurut (Astuti et al., 2022) bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan

ternya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta aturan kerjanya baik sebagai pereroangan maupun sebagai



kempok.

Menurut (Saputra, 2021) berpendapat bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang dikembangkan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya.

Dari penelitian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mendesain lingkungan kerja, maka ada dua hal yang perlu diperhatikan yakni lingkungan fisik maupun lingkungan sosial di tempat kerja yang tujuannya yakni sama-sama memberikan pengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja.

Untuk itulah kita perlu mendesain lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja, mengikat manusia yang mempunyai karakteristik yang sangat heterogen, kebutuhan yang beragam, perasaan yang berlainan, emosi yang tidak sama dan masih banyak lagi unsur yang terdapat dalam jiwa fisik manusia yang memerlukan penanganan secara professional.

Lingkungan kerja harus kondusif, bila mengharapkan orang-orang yang bekerja di sana berdisiplin tinggi. Dengan kata lain lingkungan kerja juga dapat menjadi acuan seseorang dalam berdisiplin. Seseorang karyawan akan ikut menjadi tidak disiplin, bila

lingkungan tempat kerja tidak mendukung dalam aktivitas kerjanya.



Menurut (Yohanes B Windo Thalibana, 2022) menyatakan bahwa, “Lingkungan kerja adalah faktor- faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi”. Faktor fisik ini mencakup peraklatan kerja, suhu ditempat kerja, berdasarkan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di perusahaan di antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan.” Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan kerja serli lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.

Lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autories yang memadai, target kerja menantang, pola komuniasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang barkarier dan fasilitas kerja relative memadai. Sekalipun, jika lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Lingkungan organisasi yang demikian dapat di ubah dan bahkan dapat disiptakan oleh individu tersebut serta merupakan

acu (*pemotivator*) tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di nisasinya. Lingkungan kerja harus kondusif, bila mengharaokan



orang-orang yang bekerja di sana berdisiplin tinggi. Dengan kata lain lingkungan kerja juga dapat menjadi acuan seseorang dalam berdisiplin. Seorang karyawan akan ikut menjadi tidak disiplin, bila lingkungan tempat kerja ia juga tidak ada yang disiplin.

### 2.2.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Dalam hal ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dan berbagai keadaan sekitar tempat kerja, yaitu lingkungan kerja, selama melakukan pekerjaan, setiap Karyawan akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja. Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu (Sudarmayanti dalam Ambarsari, 2023) yaitu :

#### a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi Karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu :



1. Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan Karyawan seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya, temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik maupun tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

Menurut (Rianda & Winarno, 2022) lingkungan kerja fisik adalah suatu unsur yang harus digunakan perusahaan sehingga dapat menimbulkan rasa aman, tenang, dan dapat meningkatkan hasil kerja yang baik untuk peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan menurut (Subhan et al., 2023) faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu lingkungan kerja diantaranya adalah temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, dan keamanan.

Dari beberapa pendapat di atas, yang telah dijelaskan mengenai unsur-unsur lingkungan kerja fisik mencakup pencahayaan, sirkulasi udara, warna, kebersihan dan keamanan.



Berikut ini adalah unsur-unsur dari lingkungan kerja fisik, 1. Pencahayaan 2. Sirkulasi udara 3. Warna 4. Kebersihan. 5. Keamanan.

#### b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang sama. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri (Nitisemito, 2021). Jadi lingkungan kerja non fisik juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah kondisi lain dari lingkungan kerja fisik yang berkaitan dengan hubungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Berikut ini penjelasan mengenai lingkungan kerja non fisik:

##### 1. Hubungan Atasan dengan Bawahan

Hubungan atasan dan bawahan terjadi saat atasan memberikan tugas-tugas untuk dikerjakan bawahannya.





Menurut (Sari et al., 2021). Penyampaian informasi dari pimpinan ke bawahan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan kebawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan. Hubungan atau interaksi antara atasan dengan bawahan harus di jaga dengan harmonis dan saling menjaga etika serta menghargai satu sama lain agar terciptanya lingkungan kerja yang menghargai satu sama lain agar terciptanya lingkungan kerja yang nyaman lingkungan kerja yang nyaman akan membuat kedua belah pihak antara atasan dan bawahan dapat saling meningkatkan kinerjanya.

## 2. Hubungan antar Karyawan

Hubungan antar karyawan dalam lingkungan kerja dalam perusahaan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan sebab yang mana akan menimbulkan tingkat kepuasan kinerja karyawan. Situasi lingkungan dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan demi untuk menciptakan kelancaran kerja. Menurut (Permana & Wildan, 2021). Hubungan antar karyawan adalah hubungan kesamping antar karyawan dengan tingkat yang sama dalam organisasi tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda. Menjalin hubungan yang baik dan harmonis sesama karyawan merupakan sarana untuk dapat lebih meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Jadi, dapat disimpulkan



bahwa dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik yaitu dengan menciptakan hubungan atau interaksi antar karyawan yang baik pula agar suasana kerja yang tercipta akan lebih nyaman dan harmonis sehingga karyawan akan lebih semangat dalam meningkatkan kinerjanya.

Sementara itu, (Andre & Santoso, 2022). Menyebutnya sebagai lingkungan kerja psikis yang didefinisikan sebagai, “sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja”. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja semacam ini tidak dapat ditangkap secara langsung dengan pancaindra manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya. Jadi, lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat disarakan oleh perasaan.

Berdasarkan pendapat dan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indra manusia. Akan tetapi lingkungan kerja non fisik ini dapat disarakan oleh para pekerja melalui hubungan- hubungan sesama pekerja maupun dengan atasan. Kajian tentang lingkungan kerja non fisik sebagaimana diuraikan di atas



dengan tujuan untuk membentuk sikap karyawan. Sikap yang diharapkan tentunya adalah sikap positif yang mendukung terhadap pelaksanaan kerja yang menjamin pencapaian tujuan organisasi.

Sehubungan dengan masalah pembentukan dan penguasaan sikap, memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, bahwa maupun atasan harus dilakukan karena saling membutuhkan.

Hubungan kerja terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan. Mengemukakan bahwa unsur penting dalam pembentukan dan perubahan sikap dan perilaku (Rahama & Izzati, 2021), yaitu adalah sebagai berikut :

1. Pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan system pengawasan yang ketat.
2. Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi.
3. Pemberian imbalan (baik gaji maupun perangsang lain) yang menarik.
4. Perlakuan dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot atau mesin.



5. Kesempatan untuk mengembangkan karier semaksimal mungkin sesuai dengan batas kemampuan masing-masing anggota
- 6) Ada rasa aman dari para anggota, baik di dalam dinas maupun di luar dinas.
- 7) Hubungan langsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan.
- 8) Para anggota mendapat perlakuan secara adil dan objektif.

### 2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibedakan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan ada beberapa faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja yaitu (Usman et al., 2023).

- a. Hubungan karyawan. Dalam hubungan karyawan ini terdapat dua hubungan yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok. Hubungan sebagai individu yaitu motivasi yang diperoleh seseorang karyawan yang datangnya dari rekan-rekan sekerja maupun atasan. Menjadi sebuah motivasi, jika hubungan karyawan dengan rekan sekerja mauoun atasannya berlangsung humoris. Begitu juga dengan sebaliknya, jika hubungan di antara mereka tidak harmonis,



maka akan mengakibatkan atau tidak ada motivasi di dalam karyawan bekerja.

- b. Tingkat kebisingan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang tidak tenang atau bising akan dapat menimbulkan pengaruh yang kurang baik yaitu adanya ketidaktenangan dalam bekerja, bagi para karyawan tentu saja ketenangan lingkungan kerja sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan dan ini dapat meningkatkan produktifitas kerja.
- c. Peraturan kerja. Peraturan kerja yang baik dan jelas dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kepuasan dan kinerja karyawan untuk pengembangan karir di perusahaan tersebut. Dengan perangkat peraturan tersebut karyawan akan dituntut untuk menjelaskan aktivitasnya guna mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu dengan pasti. Di samping itu karyawan lebih termotivasi bekerja lebih baik.
- d. Penerangan. Dalam hal ini, penerangan bukanlah terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk penerangan matahari. Hal ini sering kali karyawan memerlukan penerangan yang cukup apalagi pekerjaan yang dilakukan menuntut ketelitian, untuk melaksanakan penghematan biaya maka dalam usaha penerangan hendaknya diusahakan dengan sinar matahari. Jika suatu ruangan memerlukan penerangan lampu, maka ada dua hal yang harus diperhatikan yaitu biaya dan pengaruh



lampu tersebut terhadap karyawan yang sedang bekerja.

- e. Sirkulasi udara. Sirkulasi udara atau pertukaran udara yang cukup maka pertama yang harus di lakukan pengadaan ventilasi. Ventilasi harus cukup lebar terutama pada ruangan-ruangan yang di anggap terlalu panas. Bagi perusahaan yang merasa pertukaran udaranya kurang atau kepengapan masih dirasakan, dapat mengusahakan.
- f. Keamanan. Lingkungan kerja dengan rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan kenyamanan, di mana hal ini akan dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja. Keamanan yang dimasukkan kedalam lingkungan kerja adalah keamanan terhadap milik pribadi karyawan.

## 2.3 Kepuasan Kerja

### 2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai/karyawan. Dari beberapa penelitian bahwa dampak kepuasan kerja lebih banyak pada produktivitas karyawan, tingkat absensi karyawan, dan tingkat pengertian karyawan. Hubungan antara kepuasan dengan kinerja dapat dikatakan secara singkat bahwa karyawan yang bahagia adalah karyawan yang produktif.

Jika karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya, maka ia akan melaksanakan tugas pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan



dengan karyawan yang kurang puas. Dengan kata lain, kepuasan kerja pada karyawan akan mempengaruhi tingkat produktivitasnya. Dimana produktivitas kerja akan mempengaruhi keberhasilan atau kemajuan organisasi (Locke & Adams dalam Sapar, 2022).

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual dan tergantung pada persepsi seseorang tentang apa yang dirasakannya mengenai pekerjaan. Menurut (Hasibuan, 2019) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Berdasarkan (Hartatik, 2020) menjelaskan lebih lanjut bahwa teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya.

(Hartatik, 2020) menjelaskan lebih lanjut bahwa teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya.

Ketidakpuasan yang disebabkan karena masalah pembayaran atau masalah lingkungan kerja dan sebagainya, akan mengakibatkan karyawan bereaksi dengan berbagai cara, antara lain, bisa dengan menurunkan kinerjanya, mogok atau menyampaikan keluhannya secara terbuka. Ada juga oindah untuk pencari pekerjaan lain yang

nya lebih tinggi. Ada juga yang protesnya dengan mengeluh terus  
j dapat mengakibatkan ia sering ke rumah sakit atau stress, sering



absren, dan akhirnya keluar.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individual, maka akan tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Menurut (Handoko, 2020). Mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja adalah suatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan karyawan yang sangat subjektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan dan lingkungan kerjanya, dan kepuasan kerja merupakan suatu konsep multifaceted (banyak dimensi), ia dapat memakai sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang (Saputra, 2021).

Pada dasarnya kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan di mana dia bekerja. Semakin positif sikapnya

terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, maka ia akan semakin puas. Begitu juga sebaliknya, semakin negatif sikap





terhadap lingkungan kerja sekitarnya, ia merasa tidak puas. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus mengerti hakikat kepuasan kerja dan cara melakukan manajemennya.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja merupakan hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Disamping Interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Disamping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Ada banyak teori yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja. Meski demikian, para ahli mengklarifikasi dalam lima aspek. Pertama pekerjaan itu sendiri (*work it self*) setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya pekerjaan serta perasaan seseorang, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

Kedua, atasan (supervisor). Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan. Bagi bawahan, atasan bisa di anggap sebagai figure ayah/ibu/teman, sekaligus atasannya. Ketiga, teman sekerja (workkars), faktor ini membahas tentang hubungan antara Karyawan dengan atasannya dan Karyawan

baik yang sama maupun berbeda jenis pekerjaannya. Keempat, promosi (promotion). Promosi merupakan faktor yang berhubungan



dengan ada tidaknya keseluruhan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Kelima, gaji/upah (pay). Gaji merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup Karyawan yang dianggap layak atau tidak.

Selain lima faktor tersebut, ada aspek-aspek lain yang ada dalam kepuasan kerja. Aspek-aspek lain tersebut adalah sebagai berikut (Vaheira & Onsardi, 2021) :

a. Pekerjaan yang menantang

Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemauan, serta menawarkan tugas, kebebasan, dan umpan balik. Karakteristik ini membuat kerja mereka menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang juga menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. Gajaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil dan seadil dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, keinginan besar akan menghasilkan



kepuasan. Namun, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima uang kecil untuk bekerja dalam lokasi yang mereka inginkan.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperature (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrim (terlalu banyak atau sedikit).

d. Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari kerja mereka. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mngisi kebutuhan akan sosial. Oleh Karen itu, bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat, tetapi perilaku atasan juga merupakan departemen utama dari kepuasan ini.

e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya, orang yang tipe kepribadiannya konguren (Sama dan sebangun) dengan pekerjaann yang mereka pilih, seharusnya mempunyai kemauan yang tepat untuk memenuhi



tuntutan pekerjaan mereka. Dengan demikian, akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut. Dan, karena sukses ini, mereka mempunyai kebolehan jadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari kerja tersebut.

Menurut (As'as, 2022). Hal-hal menyebabkan rasa puas adalah (1) prestasi, (2) penghargaan (3) kenaikan jabatan (4) pujian. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah (1) kebijaksanaan perusahaan (2) supervisor (3) kondisi kerja (4) gaji. Dari faktor tersebut dapat dirangkum mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- a. Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kebijakan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, bakat, dan keterampilan.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaan
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja meliputi jenis pekerjaan, waktu kerja dan waktu istirahat.
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi system



dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut (Kuruway, 2021). Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

*a. Two Factor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivator dan hygiene factor. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negative dinamakan sebagai hygiene atau maintenance factors. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripada seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan.

*b. Value Theory*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaannya diterima individu seperti diharapkan.



Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Di bawah ini dikemukakan teori-teori tentang kepuasan kerja menurut (Sutrisno et al., 2022) yaitu sebagai berikut :

a. Teori keseimbangan (*equity theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini adalah input, outcome, comparison person, dan equity-in-equity. Input adalah semua nilai yang diterima Karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. Outcome adalah semua yang diperoleh dan dirasakan oleh Karyawan. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status symbol, pengenalan kembali (recognition), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Comparison person adalah seorang Karyawan dalam organisasi yang sama, seorang Karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya Karyawan merupakan hasil perbandingan input-outcome Karyawan lain



(comparison person). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (equity), maka Karyawan tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi ketidakseimbangan (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu over compensation inequity (ketidak seimbangan yang menguntungkan dirinya)

b. Teori perbedaan (*discrepancy person*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter, ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan Karyawan. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja Karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh Karyawan. Apabila yang didapat Karyawan ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan, akan menyebabkan Karyawan tidak puas,

c. Teori pemenuhan kebutuhan (*need multiiment theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja Karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkan, makin besar kebutuhan Karyawan terpenuhi, makin puas Karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan Karyawan tidak terpenuhi, Karyawan itu



akan merasa tidak puas.

d. Teori pandangan kelompok (*social reference theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja Karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebetulan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para Karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh Karyawan dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, Karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat

e. Teori dua faktor dari Herzberg

Teori dua faktor ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg, ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penilaian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur, dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka, baik yang menyenangkan (memberi kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis ini (content analysis) unsur menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

f. Teori pengharapan (*expectancy theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom, kemudian teori diperluas oleh Potter dan Lawyer. Vroom





menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang meyakinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan Karyawan yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengarapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil, dari 0-1. Jika Karyawan merasa tidak mungkin mendapatkan hasil tertentu maka harapannya bernilai 0. Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya 1. Harapan Karyawan secara normal adalah di antara 0-1.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap beberapa hal, sebagai yang dikemukakan oleh (Nurhandayani, 2022) di antaranya:

#### 1) Terhadap produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima. (gaji/upah), yang adil dan wajar, serta



diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain, performasi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seseorang, karena perusahaan dapat mengetahui aspek- aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

## 2) Ketidakhadiran (*absenteeism*)

Ketidakhadiran bersifat lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakhadiran kerja. Tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Sebab ada dua faktor dalam perilaku hadir, yaitu memotivasi dan kemampuan untuk hadir. Di sisi Lin, ada pendapat yang menyatakan bahwa antara kepuasan dan ketidakhadiran / kemungkinan menunjukkan korelasi negative. Sebagai contoh, perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda, termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

## 3) Keluarnya pekerja (*tumover*)

Keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinan hal ini berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara, misalnya meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkan, mencuri barang milik perusahaan/ organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab



pekerjaan mereka dan lainnya.

#### 4) Respons terhadap ketidakpuasan kerja

Ada empat cara mengungkapkan ketidakpuasan kerja, yaitu :

- a. Keluar (*exit*), yaitu meninggalkan pekerjaan dan mencari pekerjaan lain.
- b. Menyuraikan (*voice*), yaitu memberikan saran perbaikan perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- c. Mengabaikan (*neglect*), yaitu sikap memberikan keadaan menjadi lebih buruk, seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d. Kesetiaan (*Loyalty*), yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik, termasuk tetap membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

## 2.4 Kinerja Karyawan

### 2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Selama karyawan bekerja di suatu organisasi secara teratur perlu diadakan evaluasi terhadap kinerjanya, apakah oleh atasannya, oleh bagian personal, atau lebih pejabat lain maupun panitis khusus yang di tunjuk (Gunawan et al., 2023).



Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Istilah kinerja dari kata job performance atau actual

performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang Karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi/perusahaan. Kinerja juga penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja.

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap karyawan. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seorang karyawan telah mencapai kinerja yang di harapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk tugas dan jabatan karyawan memegang peranan yang penting. Akhir ini proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

(Gunawan et al., 2023) mengemukakan bahwa kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. (Gunawan et al., 2023). Menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu

asaskan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.



Menurut (Fajri & Terza Rahman, 2021). Berpendapat bahwa kinerja adalah sebagai catatan yang dihasilkan dalam suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

(Sofiati, 2021). Berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perennya dalam organisasi.

Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang bai, memungkinkan hasil yangh dibanggakan sesungguhnya semu, sehingga, keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan kondisi yang kuat.

Berdasarkan uraian tersebut di atas menggunakan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja Karyawannya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Menurut (Gomes, 2021). Mengungkapkan ada enam kriteria pokok yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja yaitu :

- a. Quality. Tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan mendekati kesempurnaan, baik dari segi menyesuaikan diri dengan cara ideal yang sama dalam melakukan aktivitas memenuhi tujuam kegiatan.



- b. Quantity. Jumlah yang di hasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti nilai dolar, jumlah unit, atau aktifitas yang telah selesai.

Faktor kemampuan (Ability), secara psikologis, kemampuan (ability) Karyawan terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya Karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 sampai dengan 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu Karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right in the right place, the right man on the right job). Faktor motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang Karyawan dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri Karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seseorang Karyawan harus bersikap mental yang secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang Karyawan harus siap mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu

manfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Sikap mental yang psikofisik terbentuk karena Karyawan mempunyai "Modal dan



Kreatif". Modal merupakan singkatan dari M = Mengolah, O = otak, D = Dengan, A = Aktif, L = Lincah, sedangkan kreatif singkatan dari K = Keinginan maju, sara ingin tahu tinggi, E = Energi, A = Analisis sistematis, T = Terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif tinggi, F = Fikiran luas. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri Karyawan untuk melakukan sesuatu atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu meningkatkan prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja. Menurut (Gunawan et al., 2023). Bahwa ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:

- a. Tolak ukur yang baik haruslah mampu di ukur dengan cara yang dapat dipercaya. Konsep keandalan pengukuran mempunyai dua komponen: stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa pengukuran yang dilakukan pada waktu yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira serupa. Konsistensi menyiratkan bahwa pengukuran kriteria yang dilaksanakan dengan menggunakan metode yang berbeda atau orang yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira sama.



- b. Tolak ukur baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja digunakan memberikan hasil identic pada semua orang, maka kriteria tersebut tidak berguna bagi dustribusi pengupahan untuk kinerja, merekomendasikan kandidat untuk promosi, ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan latihan pengembanga.
- c. Tolak ukur yang baik harus sensitive terhadap masukan dan tindakan- tindakan dari pemegang jabatan. Karena tujuanj penilaian kinerja adalah untuk menilai efektivitas individu-individu anggota organisasi, kriteria efektifitas yang dipakai harus dapat digunakan semua individu dalam organisasi. Apabila tidak tepat, maka pembuat tolak ukur harus peka terhadap masukan yang diberikan.
- d. Tolak ukur yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Sangat penting untuk diperhatikan bahwa orang-oarang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa tolak ukur yang diguankan memberi petunjuk yangb akurat dan adil mengenai kinerja mereka.

Selanjutnya menurut (Pangestu et al., 2022) bahwa faktor-faktor

, mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Kemampuan, kepRibadian dan mibat kerja





- b. Kejelasan dan pengertian atau penjelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energy yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Kinerja Karyawan dapat dilihat dari pelaksanaan tugas-tugas Karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang memiliki kinerja yang efektif adalah Karyawan yang memiliki kemampuan melaksanakan tugas- tugasnya sebagai pelayan mas yarakat. Evaluasi kinerja kadalah salah satu bagian dari manajemen kinerja, yang merupakan proses dimana kinerja perorangan dinilai dan dievaluasi. Terdapat 4 faktir yang menjadi dimensi kinerja dan yang menjadi faktor yang diukur dalam penilaian performance kerja sebagai berikut (Darodjat, 2015) :

1. *Perfomance* : menyangkut kemampuan untuk promosi karyawanm prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan
2. *Conformance* : mereflesikan bagaimana individu bekerja saama dengan atasan dan rekan-rekan, serta kepatuhan terhadap peraturan perusahaan.
3. *Dependability* : melihat sejauh mana tingkat kedisplinaan karyawan terhadap peraturan yang telah ditetapkan dan disetujui karyawan sendiri.
4. *Personal adjustment* : meligat bagaimana kemampuan



karyawan (dari sisi emosional) untuk menyelesaikan diri dengan lingkungan kerjanya.

Pendapat (Sari Pascariati Kasman, 2021) yang mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat dipantau dari catatan lembaga, yakni efisiensi dan produktifitas kerjanya yang mempunyai tujuan untuk :

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu, maupun sebagai kelompok
2. Mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja [pegawai dengan gajimnya atau imbalannya.
6. Memberikan kesempatan pada Karyawan untuk mengeluarkan perasaan tentang pekerjaannya atau hal hal yang ada kaitannya

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dapat dijadikan acuan dalam penelitian ini, seperti yang sudah dilakukan oleh peneliti lain. Penelitian yang berhubungan dapat dilihat pada tabel



berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

| No | Nama, Tahun, Judul Penelitian                                                                                                                                                                                 | Variabel Penelitian                                                                                                                                                             | Metode/ Analisis Data                                                                    | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | (Yuliawan & Nurrohman, 2021)<br>Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Orion Cyber Internet         | Variabel independen (X)<br>- Budaya Organisasi<br>- Lingkungan Kerja<br>- Kompensasi<br>Variabel intervening (Z)<br>Kepuasan Kerja<br>Variabel Dependen (Y)<br>Kinerja Karyawan | Teknik Analisis data menggunakan analisis jalur atau Path analysis                       | Hasil penelitian telah membuktikan secara empiris bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki kedudukan sebagai variabel intervening, dimana secara tidak langsung variabel Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kompensasi mempengaruhi Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja              |
| 2  | (Kumalasari & Efendi, 2022),<br>Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada dinas pemadam kebakaran kota Depok | Variabel independen (X)<br>- Lingkungan Kerja<br>- Kompensasi<br>- kepemimpinan<br>Variabel intervening (Z)<br>Kepuasan Kerja<br>Variabel Dependen (Y)<br>Kinerja Karyawan      | Metode Penelitian Kuantitatif dengan Teknik Analisis menggunakan SEM dengan program AMOS | Hasil penelitian Kompensasi, lingkungan dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan Kompensasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Sedangkan lingkungan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. |



|    |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. | (Totok Radiatmoko et al., 2023), Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Wilayah Kecamatan Kota Tarakan.                                                     | Variabel independen (X) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lingkungan Kerja</li> <li>- Kepemimpinan</li> <li>- Budaya Organisasi</li> </ul> Variabel intervening (Z) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan Kerja</li> </ul> Variabel Dependen (Y) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinerja Karyawan</li> </ul> | Teknik analisis data menggunakan path analisis                                                                     | Temuan penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan Budaya Organisasi dan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. |
| 4. | (Nelly & Erdiansyah, 2022), Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan PT Pakar Anugerah Gumilang) | Variabel independen (X) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Lingkungan Kerja</li> <li>- Motivasi</li> </ul> Variabel intervening (Z) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan Kerja</li> </ul> Variabel Dependen (Y) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinerja Karyawan</li> </ul>     | Metode kuantitatif dengan Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur                         | Hasil penelitian menunjukkan Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja tidak berpengaruh                                                                                                                       |
| 7  | (Kanaf et al., 2023), Pengaruh pelatihan, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Di Kementerian Badan                                              | Variabel independen (X) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lingkungan Kerja</li> <li>- Pelatihan</li> <li>- Budaya Organisasi</li> </ul> Variabel intervening (Z) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan Kerja</li> </ul> Variabel Dependen (Y) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinerja Karyawan</li> </ul>    | Partial Least Square (PLS) digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan SmartPLS 3.0. | Hasil penelitian adalah Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.                                                                                                                                                                    |



|    |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                      |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Pelatihan Dan Pendidikan Keuangan (Bppk) Jakarta                                                                                                                                                          | Kinerja Karyawan                                                                                                                                                     |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 8. | (Tjendana, 2022) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang). | Variabel independen (X)<br>- Budaya organisasi<br>- kepuasan kerja<br>Variabel intervening (Z)<br>- Kinerja karyawan<br>Variabel Dependen (Y)<br>Komitmen organisasi | Analisis jalur | Hasil penelitian menunjukkan bahwa :1). Ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. 2). Ada pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. 3). Ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja bersama-sama terhadap komitmen organisasi. 4). Ada dampak positif signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. 5). Ada pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. 7) ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi |



|    |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                    |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                    |                         | bersama-sama terhadap kinerja karyawan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 9. | (Dimbarokke, 2023)<br>Pengaruh kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan perilaku kewarganegaraan organisasional sebagai variabel intervening (studi pada karyawan PT. Indonesian Krinting Factor Semarang). | Variabel independen (X)<br>- Kepuasan kerja<br>- lingkungan kerja<br>Variabel intervening (Z)<br>- Kinerja karyawan<br>Variabel Dependen (Y)<br>Perilaku kewarganeg organisasional | Analisis jalur          | Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional, ada pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh langsung perilaku kewarganeg organisasional terhadap kinerja karyawan, perilaku kewarganeg organisasional memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan |
| 10 | (Abnur et al., 2023)<br>Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sulut Cabang Airmadidi.                                                                                         | Variabel independen (X)<br>- Lingkungan kerja<br>- kepuasan kerja<br>- kompensasi<br>Variabel intervening (Z)<br>- Kinerja karyawan                                                | Regresi linier berganda | Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, ke-puasan kerja dan kompen-sasi secara simultan ber-pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial hanya lingkungan kerja yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja dan komoensasi ber-pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan                                                        |



|     |                                                                                                                                   |                                                                                                           |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11. | (Yandi & Bimaruci Hazrati Havidz, 2022)<br><br>The influence of Employees' job satisfaction factors on organizasional commitment. | Variabel independen (X)<br>- Kepuasan kerja<br>Variabel intervening (Z)<br>- Komitmen organisasi karyawan | Analisi regresi  | Hasil penelitian ini menentukan bahwa kepuasan kinerja karyawan ada 6 indikator yakni: kemampuan, kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, pengakuan dan prestasi kerja, pengakuan dan prestasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi di departemen produksi di PT. Jaya Readmix Concreate.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 12. | (Wahjoedi, 2021)<br><br>The Influence Of Organizational Culture And Motivation On Employee Performance                            | Variabel independen (X)<br>- Budaya<br>- motivasi<br>Variabel intervening (Z)<br>Kinerja karyawan         | Analisis regresi | Ada pengaruh Positif dan Signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan Perusahaan X. Dapat dilihat bahwa nilai statistik $t > \text{tabel } t$ yaitu $10.562 > 1.703$ dan nilainya secara signifikan lebih kecil dari tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) $0,05$ ( $0.000 > 0,05$ ). Ada pengaruh positif dan signifikan sebagian motivasi pada Perusahaan X. Dapat dilihat bahwa nilai statistik $t > \text{tabel } t$ adalah $4.302 > 1.703$ , dan Nilainya secara Signifikan lebih kecil dari tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) $0,05$ ( $0.000 > 0,05$ ). Ada |



|     |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                   |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                   |                                    | Pengaruh positif dan signifikan dari budaya dan motivasi organisasi secara bersamaan pada kinerja karyawan X Firma.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 13. | (Hutomo et al., 2020)<br><br>The Effect Of Job Characteristic, Welfare And Work Environment To Employee Performance At Pt. Federal  | Variabel independen (X)<br>- Karakteristik pekerjaan<br>- lingkungan kerja<br>Variabel intervening (Z)<br>Kinerja karyawan                                        | Analisis regresi                   | Model penelitian yaitu karakteristik pekerjaan, kesejahteraan karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. FIF Manado. Pengaruh secara simultan dari ketiga variabel independen tersebut terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan adalah signifikan dan arahnya positif                                                                                                        |
| 14. | (Yusuf lis et al., 2022)<br><br>The Effect of the Work Environment on Employee Performance with Motivation as a Mediation Variables | Variabel independen (X)<br>- lingkungan kerja<br>Variabel intervening (Z)<br>Kinerja karyawan<br>Variabel Dependen (Y)<br>Perilaku kewarganegaraan organisasional | Structural Equation Modeling (SEM) | Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan DPRD Kota Lampung. Lingkungan kerja meningkat, kinerja juga akan meningkat atau sebaliknya, jika lingkungan kerja menurun, kinerjanya juga akan menurun. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan dalam Dewan Kota Bandar Lampung, yang artinya lingkungan kerja yang menyenangkan |





|     |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                       |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                       |                         | dapat memotivasi Karyawan untuk bekerja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 15. | (Aggarwal, 2024)<br>Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations | Variabel independen (X)<br>- Budaya organisasi<br>- lingkungan kerja<br>- organisasi<br>- Citizsnship<br>Variabel intervening (Z)<br>Kinerja karyawan | Regresi linier berganda | Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan organisasi Citizsnship Behavior berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan bank (0,433)> dibandingkan nilai pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan (0,406). Indonesia cabang jember dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank Indonesia cabang jember. |

