

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

Landasan teori ini perlu ditegakan agar penelitian mempunyai dasar yang kokoh, bukan sekedar coba-coba (*trial and error*). Landasan teori berfungsi sebagai dasar pemikiran yang digunakan peneliti untuk memahami, menjelaskan, dan menganalisis permasalahan yang menjadi fokus penelitian. Teori merupakan konseptualisasi yang umum. Konseptualisasi diperoleh melalui jalan yang sistematis dan suatu teori harus didapat diuji kebenarannya. Suatu teori dapat menunjuk pada suatu cara menerangkan yang menggeneralisasi dan biasanya terdapat hubungan antara data dan pendapat yang teoritis (Sugiyono, 2022:53)

Penelitian ini mencakup 3 landasan teori, yaitu *Grand Theory*, *Middle Theory*, dan *Applied Theory*. *Grand Theory* membahas mengenai Manajemen, *Middle Thory* membahas mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, dan untuk *Applied Theory* yakni membahas mengenai *Leverage*, *Liquidity*, *Financial Distress* dan *Profitability*.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu upaya yang dikerahkan untuk mengatur dan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya, baik fisik maupun non-fisik, dengan melibatkan orang lain agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Terdapat banyak hal yang harus diperhatikan untuk dapat menjalankan

dan mengelola manajemen dengan baik. Maka dari itu dibutuhkan penjelasan yang tepat mengenai definisi dan fungsi manajemen.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni yang dapat digunakan dalam mengelola sumber daya dan bakat dalam organisasi agar semua bagian berjalan harmonis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dengan manajemen yang baik, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional, memaksimalkan potensi tim, dan mencapai keberhasilan yang berkelanjutan.

Pendapat Robbins & Coulter (2021:37) menyatakan bahwa:

“Manajemen involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively”

Artinya bahwa manajemen adalah aktivitas-aktivitas yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

Daft (2021:5) menyatakan pengertian manajemen bahwa:

“Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resource”

Artinya bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Pendapat Griffin (2021:3) menyatakan bahwa :

“Management is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organization’s resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner”

Artinya bahwa manajemen adalah seperangkat aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik, dan informasi) dengan tujuan mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Kesimpulanya, manajemen dapat disimpulkan sebagai suatu proses atau rangkaian aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap berbagai sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia, keuangan, fisik, maupun informasi. Proses tersebut dilakukan melalui koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien serta mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan proses penting atau elemen dasar dalam manajemen yang meliputi serangkaian aktivitas secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, manajemen bukan hanya pengawasan, tetapi juga proses terencana. Fungsi manajemen menurut para ahli secara umum memiliki kesamaan. Fungsi manajemen menurut Daft (2021:8-11) adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan melibatkan identifikasi tujuan untuk kinerja organisasi di masa depan dan memutuskan tugas serta penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya. Dengan kata lain, perencanaan manajerial menentukan di mana organisasi ingin berada di masa depan dan bagaimana cara mencapainya. Perencanaan merupakan cara terbaik menuju pencapaian tujuan, kapan harus melakukan tindakan dan siapa yang bertanggung jawab.

2. Fungsi Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian melibatkan penugasan tugas, mengelompokkan tugas ke dalam departemen, mendelegasikan wewenang, dan mengalokasikan sumber daya di seluruh organisasi. Fungsi pengorganisasian membantu memperlancar pengawasan karena dengan adanya pembagian unit kerja dan pendelegasian wewenang yang tepat.

3. Fungsi Kepemimpinan (*Leading*)

Fungsi kepemimpinan merupakan penggunaan pengaruh untuk memotivasi orang guna mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berarti menciptakan budaya dan nilai-nilai bersama, menyampaikan tujuan kepada seluruh anggota organisasi, dan menanamkan keinginan pada karyawan untuk berprestasi pada tingkat tinggi.

4. Fungsi Kontrol (*Controlling*)

Pengendalian adalah fungsi keempat dalam proses manajemen. Pengendalian berarti memantau aktivitas, menentukan apakah organisasi bergerak menuju tujuannya, dan melakukan koreksi jika diperlukan agar aktivitas tetap tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Griffin (2021:6-8) adapun fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan penetapan tujuan organisasi untuk memutuskan cara terbaik dalam mencapainya. Salah satu bagian dari perencanaan adalah pengambilan keputusan yang melibatkan pemilihan tindakan dari sekumpulan alternatif. Perencanaan dan pengambilan keputusan dapat membantu manajer dalam mempertahankan efektivitas mereka dengan berfungsi sebagai panduan untuk kegiatan di masa depan. Dengan kata lain, tujuan dan rencana organisasi jelas membantu manajer mengetahui cara mengalokasikan waktu dan sumber daya.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian adalah menentukan bagaimana kegiatan dan sumber daya akan dikelompokkan. Fungsi ini melibatkan pembagian tugas secara sistematis dengan menetapkan siapa yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas-tugas tertentu dan bagaimana hubungan kerja antar bagian dibangun agar saling mendukung pencapaian tujuan organisasi.

3. Fungsi Kepemimpinan (*Leading*)

Fungsi dasar ketiga adalah memimpin. Memimpin adalah serangkaian proses yang digunakan untuk membuat anggota organisasi bekerja sama demi kepentingan organisasi. Beberapa orang menganggap memimpin sebagai kegiatan manajerial yang paling penting sekaligus paling menantang. Pemimpin diperlukan karena memiliki peran penting dalam mengarahkan, menginspirasi, serta memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Fungsi Kontrol (*Controlling*)

Tahap akhir dari proses manajemen adalah pengendalian, atau memantau kemajuan organisasi menuju tujuannya. Seiring organisasi bergerak menuju tujuannya, manajer harus memantau kemajuan untuk memastikan bahwa organisasi berjalan dengan semestinya agar bisa mencapai tujuan pada waktu yang telah ditentukan.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen merupakan komponen dasar yang saling berhubungan erat dan bersama-sama membentuk sebuah sistem yang berfungsi untuk menjalankan aktivitas manajemen secara efektif dan efisien. Unsur-unsur ini sangat penting karena menjadi landasan dalam melaksanakan fungsi manajemen agar dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Menurut Patma *et al.* (2019:6) menjelaskan bahwa terdapat unsur-unsur manajemen yang dikenal dengan 6M yaitu sebagai berikut :

1. Manusia (*Man*)

Dalam manajemen, faktor manusia sangat penting. Manusia menetapkan tujuan dan menentukan proses untuk mencapainya. Tanpa adanya manusia, proses kerja tidak dapat berjalan.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan elemen penting yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan tolak ukur nilai. Kinerja suatu organisasi dapat diukur dari jumlah uang yang beredar. Oleh karena itu, uang menjadi alat krusial untuk mencapai tujuan, karena memastikan segala sesuatunya diperhitungkan secara rasional. Uang mengacu pada jumlah yang dialokasikan untuk membiayai kegiatan bisnis,

gaji karyawan, pembelian peralatan dan material yang diperlukan, serta menghasilkan keuntungan bagi organisasi.

3. Bahan-bahan (*Materials*)

Material terdiri dari produk setengah jadi (bahan baku) dan produk jadi. Bersama dengan tenaga kerja terampil, material merupakan alat penting untuk mencapai hasil yang diinginkan. Material dan bakat tidak dapat dipisahkan, dan tanpanya, hasil yang diinginkan tidak dapat tercapai.

4. Mesin (*Machine*)

Mesin merupakan alat penting bagi operasional bisnis. Pemanfaatannya akan meningkatkan kenyamanan, keuntungan, dan efisiensi operasional.

5. Metode (*Methods*)

Metode dan prosedur yang efektif diperlukan untuk kelancaran operasional. Metode dapat didefinisikan sebagai penentuan cara menyelesaikan suatu tugas, dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti tujuan, peralatan yang tersedia, waktu, pendanaan, dan proses operasional.

6. Pasar (*Market*)

Pemasaran produk sangatlah penting. Jika suatu produk tidak terjual sesuai harapan, proses produksi akan terganggu. Hal ini dapat mengganggu proses bisnis. Bahkan dalam beberapa kasus, proses operasional sampai terhenti. Oleh karena itu, dominasi pasar merupakan faktor krusial bagi sebuah perusahaan. Maka dari itu, untuk mencapai dominasi pasar, kualitas dan harga produk harus selaras dengan preferensi dan daya beli konsumen.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia Adalah suatu proses pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap sumber daya manusia agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan penerapan fungsi fungsi manajemen dalam upaya memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan organisasi, serta bagaimana sumber daya manusia tersebut dapat dipelihara, dikembangkan, dan dipertahankan agar tetap bekerja sama dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Tidak hanya berfokus pada bagaimana organisasi memperoleh karyawan yang berkualitas, tetapi juga mencakup bagaimana organisasi mengembangkan kemampuan dan potensi karyawan agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal. Berikut merupakan definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli:

Pendapat Armstrong & Taylor (2023:1) menyatakan bahwa:

“Human resource management (HRM) is about the management of people in order to achieve desired result.”

Manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai proses pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan. Pengelolaan tersebut dilakukan agar sumber daya manusia dapat bekerja secara optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dessler (2020:3) menjelaskan pengertian manajemen sumber daya manusia bahwa:

“Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relation, health and safety, and fairness concerns.”

Maksud dari pengertian di atas bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, serta memberikan kompensasi kepada karyawan, sekaligus mengelola hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, serta memperhatikan aspek keadilan bagi karyawan dalam organisasi. Pendapat Snell & Morris 2023:4) menyatakan bahwa:

“Human resource management is the policies, practices, and system that influence employees’ behavior, attitudes, and performance.”

Pengertian di atas menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan, praktik, dan sistem yang diterapkan organisasi untuk mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan tenaga kerja melalui berbagai kebijakan dan praktik seperti perekrutan, pengembangan, pemberian motivasi, serta evaluasi kinerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi yang meliputi kegiatan memperoleh, mengembangkan, menilai, memberikan kompensasi, serta memelihara hubungan

kerja dan keselamatan karyawan melalui kebijakan, praktik, dan sistem tertentu untuk memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki tugas untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar dapat memperoleh tujuan Perusahaan. Fungsi dari manajemen sumber daya manusia terbagi atas dua yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Menurut Hasibuan (2021:22) Menyatakan bahwa fungsi-fungsi Manajemen sumber daya manusia Adalah sebagai berikut:

1.) Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (planning)

Perencanaan (planning) Adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan Perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (organizing)

Pengorganisasian Adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan (directing)

Pengarahan (directing) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dengan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan Perusahaan, karyawan, dan Masyarakat.

d. Pengendalian (controlling)

Pengendalian (controlling) Adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan Perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2.) Fungsi Operasional

a. Pengadaan (Procurement)

Pengadaan (procurement) Adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan Perusahaan.

b. Pengembangan (development)

Pengembangan (development) Adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan Pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi (Compensation)

Kompensasi (Compensation) Adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada Perusahaan.

d. Pengintegrasian (integration)

Pengintegrasian (integration) Adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan Perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (maintenance)

Pemeliharaan Adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian (separation)

Pemberhentian Adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari Perusahaan. Pemberitahuan ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan Perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber daya Manusia Adalah untuk memastikan bahwa organisasi memperoleh dan mempertahankan karyawan yang kompeten serta memiliki komitmen terhadap organisasi. Garry Dessler (2020).

Tujuan utama tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Tujuan Masyarakat (social objective)

Untuk bertanggung jawab secara social terhadap kebutuhan dan tantangan-tantangan yang timbul dari Masyarakat serta bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia agar tidak mempunyai dampak negative terhadap Masyarakat.

b. Tujuan organisasi (organization objective)

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada yang merupakan suatu perangkat atau alat lunak membantu tercapainya tujuan organisasi serta keseluruhan.

c. Tujuan fungsi (functional objective)

Untuk memelihara kontribusi sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik.

d. Tujuan personel (personel objective)

Untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan oribadinya yang merupakan disiplin kerja dan pemeliharaan terhadap pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dalam periode tertentu. kinerja tersebut dapay diukur dari kualitas pekejaan, kuantitas, pekerjaan, ketepatan waktu, serta kemampuan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efesien. Secara umum kinerja karyawan menggambarkan Tingkat keberhasilan seseorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaanya sesuai dengan standar atau target yang telah ditetapkan oleh Perusahaan, kinerja yang baik menunjukkan bahwa karyawan mampu memberikan kontribusi positif terhadap pencapain tujuan organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja atau performance merupakan Gambaran mengenai Tingkat penvapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilan. Berikut pengertian menurut para ahli: Pendapat Robbins & Judge (2024:127) menyatakan bahwa:

“Job performance is the combination of behaviors that employees engage in that contribute to organizational goals.”

Kinerja diartikan sebagai kombinasi perilaku yang dilakukan oleh karyawan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini, kinerja tidak hanya berkaitan dengan hasil kerja, tetapi juga mencerminkan perilaku kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Daft (2022:688) menjelaskan pengertian kinerja bahwa:

“Performance is the organization’s ability to attain its goals by using resources in an efficient and effective manner.”

Maksud dari pengertian di atas bahwa kinerja merupakan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien. Dengan pengelolaan sumber daya yang baik, organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara optimal.

Pendapat Armstrong (2022:44) menyatakan pengertian kinerja bahwa:

“Performance means both behaviours and result. Behaviours emanate from the performance and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for result, behaviours are also outcomes in their own right.”

Kinerja merupakan hasil kerja yang mencakup perilaku serta hasil yang dicapai individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja tidak hanya dilihat dari hasil yang diperoleh, tetapi juga dari bagaimana perilaku atau proses kerja dilakukan dalam mencapai hasil tersebut.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan individu maupun organisasi dalam melaksanakan

tugas dan tanggung jawab yang ditunjukkan melalui perilaku kerja serta hasil kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan demikian, kinerja tidak hanya berfokus pada hasil yang dicapai, tetapi juga pada proses dan perilaku kerja dalam mencapai hasil tersebut serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2.1.3.2 Indikator-indikator Kinerja Karyawan

Dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut Robbins & Coulter (2020:522-525) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja

- a. Persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan.
- b. Kecocokan antara tugas dengan kompetensi individu.

2. Kuantitas Kerja

- a. Jumlah unit yang dihasilkan.
- b. Jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

- a. Penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan.
- b. Koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia
- c. Untuk aktivitas yang lain.

4. Efektivitas

- a. Pemanfaatan tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku secara optimal.
- b. Peningkatan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

- a. Kemampuan pegawai menjalankan tugas tanpa bantuan, bimbingan, atau pengawasan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Kasmir (2019:189) menjelaskan faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

a. Keterampilan serta kemampuan

Keterampilan dan kemampuan yang didapat karyawan dalam sebuah pekerjaan. Semakin banyaknya keterampilan serta kemampuan yang dimiliki seseorang. Semakin besar kemungkinannya untuk menyelesaikan tugasnya dengan akurat serta searah dengan rencana.

b. Pengetahuan

Ini berarti pengetahuan terhadap tugas yang diberikan. Karyawan yang mempunyai pengetahuan luas terhadap pekerjaannya akan melakukan pekerjaan dengan baik, begitupun sebaliknya.

c. Rencana Kerja

Rencana kerja yang menunjang karyawan mewujudkan tujuan mereka dengan cara yang gampang.

d. Kepribadian

Karyawan yang berkepribadian baik pasti mampu melaksanakan pekerjaannya dengan yakin dan penuh rasa tanggung jawab akan melakukan pekerjaan yang baik.

e. Motivasi kerja

Motivasi Adalah dorongan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Seorang pegawai akan semangat untuk bekerja dengan lebih baik jika mempunyai dorongan yang kuat, baik yang berasal dari internal maupun dari eksternal dirinya.

f. Kepemimpinan

Pemimpin yang menggambarkan, mengajar, dan membina pastinya akan mendorong bawahannya untuk mematuhi instruksi atasannya.

g. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat dipakai sepadan dengan keadaan Perusahaan contohnya, karena berbagai 25 ompeti beberapa organisasi memerlukan pendekatan otoriter atau demokrasi.

h. Budaya organisasi

Kinerja bergantung pada seberapa baik anggota organisasi mematuhi kebiasaan dan norma yang berlaku.

i. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan gembira, atau bagaimana perasaanya sebelum dan sesudah bekerja. Apabila seseorang merasa gembira dalam bekerja, maka akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.

j. Lingkungan kerja

Apabila lingkungan kerja dapat menciptakan 25 ompeti yang nyaman serta mendatangi kedamaian, dengan demikian tercipta 25 ompeti kerja yang menyenangkan, yang pada akhirnya dapat lebih meningkatkan hasil kerja karyawan karena dapat bekerja tanpa adanya rintangan.

k. Loyalitas

Karyawan yang loyal pastinya akan mampu menjaga kecepatan kerjanya tanpa gangguan 25 ompetitor. Loyalitas akan tumbuh karena karyawan merasanya

menjadi bagianya dari suatu Perusahaan, sehingga karyawan akan bekerja menjadi lebih baik.

l. Komitmen

Dengan kata lain, komitmen Adalah Tindakan seorang karyawan dalam menaati kebijakan dan prosedur Perusahaan dalam bekerja, atau mengikuti kesepakatan yang telah ditetapkan.

m. Disiplin kerja

Merupakan upaya karyawan dalam melakukan pekerjaanta dengan benar, seperti terus menerus tiba ditempat kerja dengan waktu yang ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan para ahli dapat ditarik Kesimpulan bahwa teori yang dijelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan berasal dari banyak faktor salah satunya Adalah faktor motivasi.

2.1.4 Kepuasan kerja

Kepuasan kerja suatu perasaan senang atau positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaanya sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti gaji, lingkungan kerja, hubungan antara dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas dan nyaman dengan pekerjaantya yang mereka lakukan, sehingga dapat mempengaruhi semangat kerja, motivasi, dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka

menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan, akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Terdapat beberapa pengertian kepuasan kerja dari para ahli yaitu sebagai berikut:

(S. P. Robbins, 2019) dalam bukunya yang berjudul *“Fundamentals of Management”* menyatakan bahwa:

“Job satisfaction is defined as a positive attitude or pleasurable feeling that an individual has towards their job. It is not just about earning a high salary or having good job benefits but also about how the job meets the individual's needs and expectations. This includes opportunities for growth, recognition for achievements, good interpersonal relationships at work, supportive work conditions, and a sense of fairness and appreciation”

Maksud dari pengertian di atas bahwa menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian positif seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial, seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga oleh berbagai aspek nonfinansial yang membuat karyawan merasa nyaman dan dihargai.

Pendapat Paul E. Spector (2022:2) menyatakan pengertian kepuasan kerja

"Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs. As it is generally assessed, job satisfaction is an attitude."

Definisi ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap atau evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap

berbagai aspek pekerjaan. Menurut Spector, kepuasan kerja tidak hanya berarti seseorang merasa senang bekerja, tetapi juga mencerminkan bagaimana ia menilai berbagai unsur dalam pekerjaannya.

Menurut Edy Sutrisno dalam Asmini (2022) 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 psikologis.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap atau evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaannya yang mencerminkan tingkat kesukaan atau ketidaksukaan terhadap pekerjaan secara keseluruhan maupun berbagai aspek di dalamnya. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh imbalan finansial seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga oleh faktor nonfinansial, seperti kesempatan untuk berkembang, pengakuan atas prestasi, hubungan kerja yang harmonis, kondisi dan lingkungan kerja yang mendukung, perlakuan yang adil, serta terpenuhinya kebutuhan fisik dan psikologis karyawan. Semakin baik berbagai aspek tersebut memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

2.1.4.2 Faktor-faktor kepuasan kerja

Menurut Mangkunegara (2008:120), ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada dalam diri karyawan dan faktor pekerjaannya.

a. Faktor pegawai

Yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, Pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.

b. Faktor pekerjaan

Yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosio, dan hubungan kerja.

2.1.4.3 Indikator – Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2024:124) mengatakan bahwa terdapat beberapa dimensi dan indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerja itu sendiri

- a) Kepuasan akan kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
- b) Kepuasan akan tanggung jawab yang diberikan dalam bekerja.
- c) Kepuasan agar lebih kreatif.
- d) Kepuasan untuk mendapatkan kesempatan belajar.

2. Gaji

- a) Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
- b) Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
- c) Kepuasan atas pemberian insentif.

3. Promosi

- a) Kepuasan akan kesempatan pegawai untuk lebih maju dalam organisasi.
- b) Kepuasan promosi atas dasar kinerja.

4. Gaya pengawasan

- a) Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
- b) Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.
- c) Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan.

5. Rekan kerja

- a) Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
- b) Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.

2.1.5 Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia, dengan peran strategis dalam membentuk kenyamanan, kinerja serta kepuasan kerja karyawan. Pada era organisasi modern, konsep ini tidak hanya terbatas pada kondisi fisik semata, melainkan juga mencakup dimensi social, psikologis dan struktur organisasi yang mempengaruhi interaksi serta proses kerja karyawan. Dengan demikian lingkungan kerja menjadi penentu utama keberhasilan dan produktivitas organisasi.

2.1.5.1 Pengertian Lingkungan Kerja

(Sutrisno, 2017) Mendefinisikan lingkungan kerja sebagai seluruh elemen sekitar pekerja dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka. Definisi ini mengimplikasikan pengaruh langsung terhadap efisiensi kerja, Dimana kondisi mendukung memfasilitasi penyelesaian tugas secara optimal sedangkan kondisi yang kurang optimal dapat menghambat proses kerja dan menurunkan output kinerja.

Melengkapi dengan menjelaskan lingkungan kerja sebagai kondisi kerja yang membentuk aktivitas karyawan, meliputi aspek fisik, social dan organisasional. Pendekatan ini menekankan sifat multidimensinya yang tidak hanya meliputi infrastruktur fisik tetapi juga hubungan antar individu, mekanisme pengelolaan serta aturan organisasi (Dessler, 2020)

(Robbins & Judge, 2024) Memperluas perspektif dengan memposisikan lingkungan kerja sebagai komponen system organisasi yang membentuk perilaku individu melalui dinamika social, struktur hierarkis dan kondisi kerja. Dalam kerangka perilaku organisasi elemen ini bertindak sebagai variabel situasional yang modulasi sikap, motivasi serta respon kerja karyawan, mempengaruhi tidak hanya aktivitas tetapi juga persepsi subjektif terhadap pekerjaan.

Adapun penelitian menurut (Sedarmayanti, 2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja merangkum peralatan, bahan, metode serta pengaturan tugas yang dihadapi individu. Konsep ini memperkuat bahwa lingkungan kerja melibatkan desain sistematis yang mendukung operasional karyawan melampaui ranah fisik. Dengan demikian, lingkungan kerja Adalah semua kondisi fisik dan non-fisik yang mempengaruhi pelaksanaan tugas, perilaku kerja serta Tingkat kepuasan kinerja karyawan.

2.1.5.2 Faktor-faktor Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017:28) terbentuknya satu kondisi lingkungan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya Adalah:

1. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (Cahaya) yang cukup terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas akan menyulitkan para pegawai dalam mengerjakan tugasnya. Pekerjaan pegawai akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

Cahaya pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua yaitu Cahaya langsung dari sinar matahari dan Cahaya buatan berupa lampu. Cahaya sangat membantu pegawai dalam mengerjakan tugas agar tidak terjadinya kealasan dalam bekerja.

2. Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu system tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan perubahan yang terjadi diluar tubuh. Tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

3. Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban Adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara Bersama-sama antara temperature, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

4. Sirkulasi Udara

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di

sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi Kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar Adalah adanya tanaman di sekitar ditempat kerja.

5. Keseimbangan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukan para pakar untuk mengatasinya Adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

6. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh mekanis, yang Sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karya dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya. Baik tidsk teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensi alam ini beresonansi dengan frekuensi dari getaran mekanis.

7. Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “Air Condition” yang tepat merupakan salah satu cara yang

dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu disekitar tempat kerja.

8. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataanya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9. Dekorasi atau Tatak Letak

Dekorasi ada hubunganya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

10. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaanya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

2.5.1.3 Indikator – Indikator Lingkungan Kerja

Kondisi tempat kerja yang kondusif meliputi interaksi yang baik antar pegawai, sarana yang menunjang, dan atmosfer yang tenang serta aman dapat menciptakan rasa nyaman bagi karyawan (Gemilang & Defrizal, 2025).

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik merujuk pada elemen *tangible* yang secara langsung perceptible oleh karyawan selama aktivitas kerja, meliputi kenyamanan, keamanan,

ketersediaan sarana kerja yang mendukung pelaksanaan tugas. Adapun Indikator lingkungan fisik dalam studi ini mencakup :

a. Kondisi tempat kerja

Indikator ini mengevaluasi kelayakan dan kenyamanan lingkungan kerja, baik kantor maupun lapangan. Kondisi tempat kerja yang baik akan membantu karyawan dalam menjaga konsentrasi serta meningkatkan efektivitas kerja.

b. Ketersediaan peralatan kerja

Indikator ini berkaitan dengan tersedianya alat kerja yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Peralatan kerja yang memadai akan mempermudah karyawan dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien.

c. Fasilitas pendukung kerja

Fasilitas kerja mencakup berbagai sarana penunjang yang membantu kelancaran aktivitas kerja seperti ruang kerja, ruang rapat serta fasilitas umum lainnya. Fasilitas memadai akan meningkatkan kenyamanan kerja karyawan.

d. Dukungan mobilitas kerja (transportasi/akses kerja)

Indikator ini menggambarkan kemudahan akses dan dukungan mobilitas kerja yang diberikan organisasi terutama dalam kegiatan lapangan.

e. Lingkungan kerja non-fisik

Lingkungan kerja non-fisik merupakan kondisi sosial dan psikologis yang dirasakan oleh karyawan dalam lingkungan kerja. Aspek ini berkaitan

dengan hubungan antar individu, komunikasi serta suasana kerja terbentuk dalam organisasi.

2. Adapun indikator lingkungan kerja non fisik meliputi :

a. Hubungan antar karyawan

Indikator ini menggambarkan kualitas interaksi dan hubungan sosial antar rekan kerja. Hubungan yang harmonis akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung kerja sama.

b. Hubungan antara atasan dan bawahan

Indikator ini berkaitan dengan komunikasi serta hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan. Hubungan yang baik akan meningkatkan motivasi serta mempermudah pelaksanaan tugas.

c. Kerja sama tim

Kerja sama tim menunjukkan tingkat kolaboratif antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kerja sama yang baik akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

d. Suasana kerja

Suasana kerja merupakan kondisi psikologis yang dirasakan oleh karyawan selama bekerja. Suasana kerja yang nyaman akan meningkatkan semangat kerja serta kepuasan kerja.

2.1.6 Motivasi Kerja

Motivasi kerja yaitu dorongan atau kekuatan yang berasal dari dalam maupun luar diri karyawan yang mempengaruhi semangat, arah, dan ketekunan seseorang dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja mencerminkan sejauh mana karyawan memiliki keinginan dan energi untuk

bekerja dengan baik, sehingga dapat meningkatkan usaha, kinerja, dan kontribusi terhadap organisasi. Motivasi yang tinggi akan membuat karyawan lebih giat, bertanggung jawab dan berusaha mencapai target yang telah ditetapkan Perusahaan.

2.1.6.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (2019:364), *"Motivation is the process that accounts for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal."*

Definisi tersebut menjelaskan bahwa motivasi merupakan proses yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mengerahkan usahanya untuk mencapai tujuan. Artinya, seseorang yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan semangat, fokus, dan konsistensi dalam menyelesaikan pekerjaannya hingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Pendapat tLuthans (2021:132) menyatakan bahwa

"Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates a behavior or a drive that is aimed at a goal or incentive."

Berdasarkan definisi tersebut, motivasi merupakan suatu proses yang diawali oleh adanya kebutuhan, baik fisiologis maupun psikologis, yang mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai tujuan atau memperoleh penghargaan tertentu. Dengan demikian, motivasi kerja muncul sebagai dorongan internal yang menggerakkan seseorang untuk bekerja secara optimal dalam memenuhi kebutuhan dan mencapai target yang telah ditetapkan.

Adapun Dessler (2020:310) mendefinisikan motivasi sebagai *"Motivation refers to a person's desire to do the job."*

Definisi ini menekankan bahwa motivasi berkaitan dengan keinginan atau kemauan seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya. Semakin besar keinginan yang dimiliki seorang karyawan untuk bekerja, semakin tinggi pula usaha yang akan diberikan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan proses yang berasal dari dorongan atau kebutuhan dalam diri individu yang menimbulkan keinginan, mengarahkan perilaku, serta mempertahankan intensitas dan ketekunan usaha dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi maupun memenuhi kebutuhan pribadi.

2.1.6.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Adapun Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi kerja yaitu:

1. Kebutuhan hidup

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini Adalah makan,minum, perumahan, udara, dan sebagainya. keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

2. Kebutuhan Masa Depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tensang, harmonis dan optimisme.

3. Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan orestise karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan

tetapi perlu juga diperhatikan oleh pemimpin bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam Masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbolstatus itu.

4. Kebutuhan Pengakuan Prestasi Kerja

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestaskerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya, pemenuhan. Kebutuhan dapat dilakukan pimpinan Perusahaan dengan menyelenggarakan Pendidikan dan pelatihan.

2.1.6.3 Indikator – Indikator Motivasi Kerja

Karyawan akan lebih mudah mencapai hasil kerja yang optimal jika mereka didorong oleh semangat kerja yang tinggi (Gemilang& Defrizal, 2025)

1. Semangat Kerja

Tingkat antusiasme dan energi yang dimiliki karyawan saat menjelaskan tugas sehari-hari

2. Dorongan untuk Mencapai Hasil Optimal

Keinginan karyawan guna meraih hasil kerja terbaik sesuai dengan target yang ditetapkan.

3. Keinginan meningkatkan Kinerja

Upaya Karyawan dalam terus menyempurnakan kualitas dan pencapaian kerja mereka.

4. Kesungguhan dalam Bekerja

Tingkat keseriusan, rasa tanggung jawab, serta komitmen karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi dalam sebuah penelitian.

Penelitian berikut merupakan berbagai penelitian dari berbagai jurnal yang telah disusun oleh peneliti:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Yoel Fajar Gemilang & Defrizal (2025) Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan UD Fajar Laut Depo Tulang Bawang, eCo-Buss: Economics and Business. eCo-Buss: Economics and Business Vol.8, No.1, Agustus (2025) DOI: https://jurnal.kdi.or.id/index.php/eb	Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	1.Variabel lingkungan kerja 2.Variabel motivasi kerja 3.Kinerja karyawan	1. Variabel motivasi kerja sebagai variabel independen 2. Objek penelitian
2.	Hariadi, Sundjoto, Sri Rahayu (2025) Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi.,	Penilaian kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja	1. Variabel motivasi kerja 2. Variabel kinerja pegawai 3. Menggunaka	1. Menggunakan variabel penilaian kinerja dan kepuasan kerja

No	Nama Peneliti, Judul Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	JEMSI Vol. 6 No.3 DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i3	dan kinerja pegawai. motivasi kerja mampu memediasi pengaruh tersebut	n variabel mediasi	2. Objek penelitian pada kantor otoritas bandar udara Surabaya
3.	Yoyok Sudarmanto, Ni Nyoman Putu Martini, Toni Herlambang (2022) Pengaruh Lingkungan kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kinerja: Jurnal Ekonomi dan Manajemen Vol. 19 DOI: https://doi.org/10.29264/jkin.v19i1.10816	Lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	1. Variabel lingkungan kerja 2. Variabel motivasi kerja 3. Variabel kinerja karyawan	1. menambahkan variabel disiplin kerja 2. Objek penelitian pada Perusahaan daerah air minum
4.	Caesar Mahatani, Mansur, Muhammad Yamin Noch, Arry Pongtiku (2025) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi Advances in Management & Financial Vol. 03 DOI: https://doi.org/10.60079/amf.r.v3i3.608	Lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap	1. Variabel Lingkungan kerja 2. Variabel motivasi kerja 3. variabel kinerja pegawai	1. Fokus pada variabel lingkungan kerja 2. Objek penelitian pada ASN IPDN kampus Papua

No	Nama Peneliti, Judul Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		kinerja karyawan		
5.	Annisa Nur Rochman, Suhartono, Rufaida Setyawati (2023) Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Disiplin Kerja dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Jurnal Riset Akuntansu dan Bisnin Indonesia Vol.03 DOI: https://doi.org/10.32477/jrabi.v3i4.864	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerjaAja namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Motivasi mampu memediasi beberapa variabel terhadap kinerja.	1. variabel lingkungan kerja 2. variabel motivasi kerja 3. variabel kinerja karyawan	1. menambahkan variabel kompensasi , disiplin kerja, dan kompetensi 2. objek penelitian pada PT. BPR Chandra Muktiartha
6.	Deviyana, Diah Isnaini Asiati, Fadhil Yamaly (2023) Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai dengan Motivasi kerja sebagai Variabel Intervening Journal of Bussines & Management. Vol. 01 DOI: https://www.academia.edu/101254012/Pengaruh_Disiplin_Kerja_dan_Lingkungan_Kerja_Terdapat_Kinerja_Pegawai_Dengan_Motivasi_Kerja_Sebagai_Variabel_Intervening_Pada_Dinas_Pekerjaan_Umum_Bina_Marga_da	Disiplin kerja Berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	1. Variabel lingkungan kerja 2. Variabel motivasi kerja 3. Variabel kinerja pegawai	1. Menambahkan variabel disiplin kerja 2. objek penelitian pada Dinas PU Bina Marga Sumetra Selatan

No	Nama Peneliti, Judul Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	n_Tata_Ruang_Provinsi_Su matera_Selatan			
7.	Rossa Linda Irsa, Ramdani Bayu Putra, Nilai Pratiwi, Hasmaynelis Fitri (2025) Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan. Vol. 01 No. 04 Edisi Januari - Maret 2025 DOI: https://jurnal.kopusindo.com/index.php/jimp/article/view/649	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja tidak signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai	1. Variabel lingkungan kerja 2. Variabel motivasi kerja 3. Variabel kinerja pegawai	1. Menambahkan Variabel komunikasi 2. Objek penelitian pada Dinas PUPR Kota Bukittinggi
8.	Muhammad Zain Alfain, Rama Fajar Shidiq, Muhammad Sirril wafa (2025) <i>Does Motivation Link Job Satisfaction and Work Environment to Performance</i> Jurnal Daya Saing DOI: https://doi.org/10.35446/dayasaing.v11i3.2485	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tetapi melalui motivasi kerja	1. Variabel Lingkungan kerja 2. Variabel Motivasi Kerja 3. Variabel kinerja pegawai	1. Menambahkan variabel kepuasan kerja 2. menggunakan objek penelitian karyawan di Jawa Tengah
9.	Anisa Nur Sa'Bana, Yusuf Montundub, Nursaban Rommy Suleman (2025) Pengaruh Budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap	Budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja	1. Variabel motivasi Kerja 2. Variabel kinerja pegawai	1, Menggunakan variabel budaya organisasi

No	Nama Peneliti, Judul Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	kinerja pegawai dengan Motivasi kerja sebagai Variabel mediasi Jurnal Ekonomika dan Bisnis (JEBS) Vol. 5 No. 6 November-Desember 2025 DOI: https://doi.org/10.47233/jeb s.v5i6.3945	pegawai. Motivasi kerja memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	3. Menggunakan Variabel mediasi	dan kepuasan kerja 2. Objek penelitian pada kejaksaan negeri konawe
10.	Granit Agustina. Hartono, Ulfa Hidayati, Musran Munizu, Wa Ode Nur Ainun (2024) Peran Motivasi Sebagai Moderasi Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawann Edunomika Vol. 08 No. 02, 2024 DOI: https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie/issue/view/128	Peran Motivasi sebagai Moderasi Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	1. Variabel Kepuasan Kerja 2. Kinerja Karyawan	1. menambahkan variabel Motivasi Sebagai Moderasi 2. Objek penelitian pada
11.	Muliati, Hendrian, dan Sri Gustina Pane (2025) Pengaruh kepemimpinan Transformatasional, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi	Kepemimpinan transformational, kepuasan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.motivasi kerja	1. Variabel kepuasan kerja 2. Variabel Motivasi kerja 3. Variabel kinerja karyawan	1. Menambahkan variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformational

No	Nama Peneliti, Judul Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Volume 8 Nomor 6, Tahun 2025 DOI: https://garuda.kemdiktisaintek.go.id/documents/detail/6058342	mampu memoderasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.		2. Menggunakan Motivasi Kerja sebagai variabel moderasi 3. Objek penelitian pada BPJS kabupaten/ Kota Sumatra utara
12	Gita Saputri & Riana Susanti (2023) Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating Journal of Economics and Business Vol. 12 No. 4 Juli-Agustus 2023 DOI: https://www.researchgate.net/journal/Journal-of-Economics-and-Business-UBS-2774-7042?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19	Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja mampu memoderasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	1. Variabel Lingkungan Kerja 2. Variabel Motivasi Kerja 3. Variabel Kinerja Karyawan	1. Menambahkan Variabel komitmen organisasi dan budaya organisasi 2. Motivasi kerja sebagai variabel moderasi 3. Objek penelitian pada PT. Tirta Asasta Depok

No	Nama Peneliti, Judul Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13	Diansyah & Muhammad Indra Admiral (2024) <i>The influence of the work environment and company image on employee performance with work Motivation as a Moderator at the Nizam Zachman Samudera Fishing port Jakarta</i> Journal of Business and Behavioral Entrepreneurship Vol. 08 DOI: https://doi.org/10.21009/JOBBE.008.2.01	Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja mampu memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	1. Variabel lingkungan kerja 2. Variabel motivasi kerja 3. Variabel kinerja karyawan	1. Menambahkan variabel citra Perusahaan 2. Motivasi kerja sebagai variabel moderasi 3. objek penelitian pada Pelabuhan perikanan samudera nizam zachman Jakarta
14	Kartika Ayu Natalia Hutapea & adrie Frans Assa (2025) <i>The Influence of Leadership and Work Environment on Employee performance with Motivation as a moderator</i> Jurnal Ilmiah Administrasi dan Inovasi Vol. 09 DOI: https://www.semanticscholar.org/paper/The-Influence-of-Leadership-and-Work-Environment-on-Hutapea-Assa/bcbd3527f3b2de5aa90884d27bbd29c1f04c62f2	Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja mampu memoderasi pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	1. Variabel lingkungan kerja 2. Variabel motivasi kerja 3. Variabel kinerja karyawan	1. Menambahkan variabel kepemimpinan 2. Motivasi kerja sebagai variabel moderasi 3. Objek penelitian pada PT. WOM Finance
15	Nawawi, Wahyudi, & Abdurrohman (2025) <i>Analysis of Work-Life Balance and Job</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance	Sama-sama meneliti pengaruh kepuasan kerja dan	Penelitian terdahulu menggunakan variabel work-life

No	Nama Peneliti, Judul Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Satisfaction in Improving Employee Performance Mediated by Work Motivation</i> ALMANA: Jurnal Manajemen dan Bisnis Volume 8 Nomor 6, Tahun 2025 DOI: https://doi.org/10.36555/alm.v9i1.2798	tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja juga mampu memediasi hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Menggunakan metode kuantitatif dan analisis PLS-SEM.	balance sebagai variabel independen tambahan dan dilakukan pada instansi pemerintah Kementerian Agama Kabupaten Serang.
16	M. Raka Mahendra, Zahara Tussoleha Rony, & Supardi (2024), <i>The Influence of Compensation, Job Satisfaction, and Work Culture on Employee Performance Through Work Motivation as an Intervening Variable</i> DIJDBM: Dinasti International Journal of Digital Business Management Vol. 05 DOI: https://doi.org/10.38035/dijdbm.v5i5.3155	Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, kepuasan kerja, dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, kepuasan kerja tidak	Sama-sama membahas kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan serta menggunakan variabel mediasi motivasi kerja.	Penelitian terdahulu menambahkan variabel kompensasi dan budaya kerja serta dilakukan pada karyawan Bank XYZ.

No	Nama Peneliti, Judul Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi berpengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja.		
17.	Agung Surya Dwianto & Lucia Rosdiana Damanik (2024) <i>The Mediating Role of Work Motivation in the Relationship Between Compensation, Work Environment, and Employee Performance at Medistra Hospital</i> IJBS: International Journal of Business Studies Vol. 07 No. 02 DOI: https://doi.org/10.9744/petraijbs.7.2.145-157	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja, namun motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.	Sama-sama menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervening dan meneliti kinerja karyawan.	Penelitian terdahulu menggunakan variabel kompensasi dan lingkungan kerja serta objek penelitian pada perawat Rumah Sakit Medistra.

Sumber: Data diolah Peneliti, 2026

Keunggulan penelitian ini dibandingkan penelitian terdahulu terletak pada penggunaan motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung antar variabel, tetapi juga menjelaskan mekanisme bagaimana kepuasan kerja dan lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja melalui motivasi kerja. Selain itu, penelitian dilakukan pada PT. Harrosa Darma Nusantara yang bergerak di bidang jasa pengelolaan limbah, sebuah sektor yang masih relatif jarang dijadikan objek penelitian dibandingkan sektor manufaktur, perbankan, maupun instansi pemerintah. Penelitian ini juga didasarkan pada permasalahan nyata yang ditemukan melalui data evaluasi kinerja, pencapaian target perusahaan, serta hasil pra-survei, sehingga hasil penelitian diharapkan mampu memberikan rekomendasi yang lebih tepat bagi perusahaan sekaligus memperkaya kajian dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis bagaimana variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis, perlu dijelaskan hubungan antara variabel dependen dan independen. Oleh karena itu, perlu untuk menjelaskan bagaimana variabel independen dan dependen berinteraksi secara teoritis. Jika ada variabel moderator dan intervensi dalam penelitian, maka perlu dijelaskan mengapa mereka digunakan. Dengan demikian, kerangka berpikir menjadi dasar yang sangat penting untuk memastikan keselarasan antara teori, variabel, dan tujuan penelitian. Oleh karena itu, paradigma penelitian harus didasarkan pada kerangka berfikir (Sugiyono, 2022:60). Berikut merupakan penjelasan mengenai kerangka pemikiran yakni sebagai berikut:

2.3.1 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Motivasi Kerja

Kepuasan kerja membentuk derajat motivasi kerja karyawan di suatu organisasi. Kepuasan kerja menggambarkan sikap positif karyawan terhadap tugasnya, yang timbul dari evaluasi terhadap berbagai elemen seperti remunerasi, kondisi kerja, relasi dengan kolega, serta peluang pengembangan diri. Apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka muncul pendorong internal yang membuat mereka lebih antusias, berkomitmen tinggi, serta memotivasi untuk berprestasi lebih baik. Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi salah satu pendorong utama Tingkat motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja adalah keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu tugas kerja yang diamanatkan padanya sehingga ia dapat mencapai tujuan organisasinya (Suprihartini et al., 2023). Dengan demikian, kepuasan kerja dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi munculnya motivasi kerja dalam diri karyawan.

Dalam kerangka hubungan antar variabel, motivasi kerja berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau melemahkan dampak kepuasan kerja terhadap prestasi karyawan. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan mencapai kinerja lebih superior jika didukung oleh motivasi kerja yang kuat. Sebaliknya, motivasi kerja yang rendah akan mengurangi efektivitas pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Menurut (Maruf & Chair, 2020) motivasi kerja adalah kekuatan yang ada dari dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Dengan demikian, motivasi kerja juga merupakan dorongan dalam diri seseorang yang akan menggerakkan dirinya untuk melakukan perbuatan yang positif yang nantinya dapat meningkatkan kinerja

(Qomariah,2020). Namun demikian, kepuasan kerja dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi munculnya motivasi kerja dalam diri karyawan.

Hal tersebut didukung oleh penelitian (Hariadi et al., 2025) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil serupa juga ditemukan oleh (Alfain et al., 2025) dan (Mahendra et al., 2024) yang menyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan kerja menjadi salah satu elemen yang memengaruhi derajat motivasi kerja karyawan di organisasi. Lingkungan kerja tidak terbatas pada aspek fisik semata, melainkan juga mencakup dimensi social dan psikologis yang dialami karyawan saat bekerja. Menurut Miftahudin (2024), lingkungan kerja didefinisikan sebagai ruang kerja yang terdiri dari unsur fisik dan social, termasuk kondisi fisik, area kerja, peralatan, sifat tugas, atasan, budaya, organisasi, serta kebijakan dan regulasi Perusahaan. lingkungan kerja yang optimal dan mendukung akan menimbulkan rasa nyaman, aman, serta relasi kerja yang harmonis, sehingga mendorong karyawan untuk berkinerja lebih baik.

Motivasi kerja dapat memengaruhi lingkungan kerja serta pola pelaksanaan tugas karyawan. Struktur , orientasi, dan kekuatan motivasi kerja ditentukan oleh gabungan faktor eksternal dan internal yang membentuk pola berfikir individu (Zaeni et al., 2023). Ini menggaris bawahi bahwa lingkungan kerja sebagai faktor luar memiliki peran kunci dalam membentuk motivasi kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif, seperti sarana yang kuat, interaksi kerja yang positif, serta

atmosfer yang nyaman, akan , meningkatkan semangat karyawan untuk bekerja lebih rajin dan mencapai sasaran yang ditargetkan.

Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian (Sudarmanto et al., 2022) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja. Penelitian (Mahatani et al., 2025) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja meskipun pada beberapa objek penelitian pengaruh langsung terhadap kinerja belum tentu signifikan.

2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan yang muncul dari dalam maupun luar diri seseorang untuk melakukan pekerjaan secara maksimal demi mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih semangat, disiplin, bertanggung jawab, dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja berperan sebagai pendorong perilaku kerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan menurunnya produktivitas, kualitas kerja, serta pencapaian target perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rifdha et al., 2024) dalam artikel *“Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Studi Literatur”* menjelaskan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Motivasi mampu mendorong semangat kerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif.

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Prabowo et al., 2023) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memperoleh dorongan kerja yang baik akan menunjukkan hasil kerja yang lebih optimal dibandingkan karyawan dengan motivasi rendah.

Selain itu, penelitian oleh (Yani & Andani, 2024) menyatakan bahwa motivasi kerja menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan semangat kerja, tanggung jawab, dan pencapaian target kerja karyawan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam perusahaan.

Penelitian (Gemilang & Defrizal, 2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut diperkuat oleh penelitian (Sudarmanto et al., 2022) dan (Mahendra et al., 2024) yang menyatakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

2.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Kepuasan kerja dan lingkungan kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Motivasi kerja menjadi dorongan bagi karyawan untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Semakin tinggi kepuasan kerja dan semakin baik lingkungan

kerja yang dirasakan karyawan, maka motivasi kerja karyawan juga akan meningkat.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan senang atau tidak senang karyawan terhadap pekerjaannya, baik dari aspek pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi, maupun hubungan antar rekan kerja. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, lebih bertanggung jawab, serta terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Simatupang & Moeljono, 2023) dalam jurnal *Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Moderating* yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan dalam perusahaan.

Selain kepuasan kerja, lingkungan kerja juga menjadi faktor yang memengaruhi motivasi kerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, kondusif, serta memiliki hubungan kerja yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga karyawan lebih termotivasi dalam bekerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang baik dapat menurunkan semangat dan motivasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Agimat et al., 2023) dalam jurnal *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kerjasama Tim PT. POS Indonesia (Persero) KCU Manado* menunjukkan bahwa lingkungan kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Ravee & Yusianto, 2023) dalam jurnal *Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja* juga menjelaskan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan produktif.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan lingkungan kerja memiliki hubungan positif terhadap motivasi kerja. Semakin tinggi kepuasan kerja dan semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan dalam perusahaan.

Penelitian (Alfain et al., 2025) membuktikan bahwa kepuasan kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja. Penelitian (Hariadi et al., 2025) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan motivasi kerja, sedangkan penelitian (Sudarmanto et al., 2022) membuktikan bahwa lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap motivasi kerja.

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Motivasi Kerja

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Dalam penelitian ini, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepuasan kerja dan

lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, loyal terhadap perusahaan, dan terdorong untuk bekerja lebih optimal.

Penelitian yang dilakukan oleh (Ramban & Edalmen, 2022) dalam jurnal *Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan* menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta mampu memediasi hubungan antar variabel dalam organisasi

Selain kepuasan kerja, lingkungan kerja juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, kondusif, serta didukung hubungan kerja yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga karyawan lebih termotivasi dalam bekerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan semangat kerja dan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.

Motivasi kerja dalam penelitian ini berfungsi sebagai variabel mediasi karena motivasi mampu menjadi dorongan internal maupun eksternal bagi karyawan untuk bekerja secara maksimal. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan lebih bersemangat, disiplin, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Sudarmanto et al., 2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Artinya

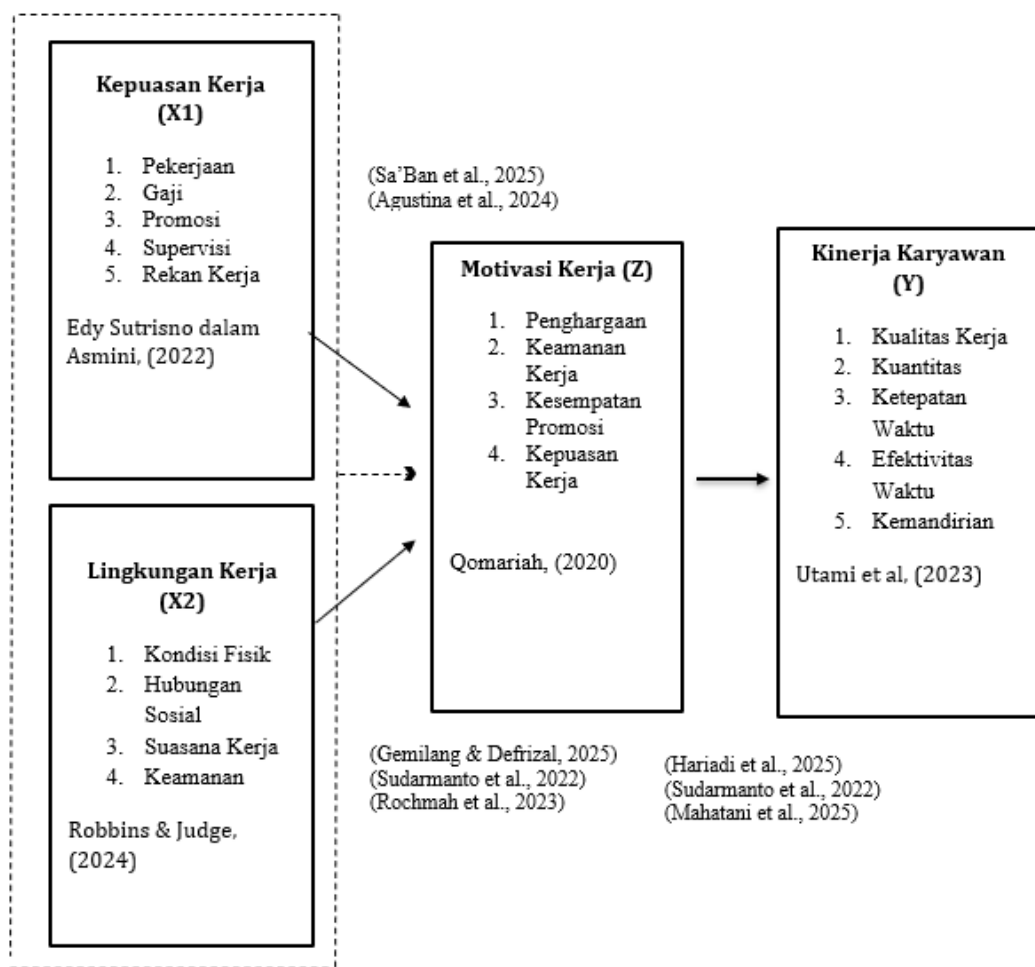
dengan lingkungan kerja yang kondusif maka karyawan akan mampu meningkatkan motivasi kerjanya dan akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Semakin tinggi kepuasan kerja dan semakin baik lingkungan kerja, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian (Hariadi et al., 2025) yang menyatakan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Alfain et al., 2025), dan (Mahendra et al., 2024) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja. Selain itu, penelitian (Mahatani et al., 2025) membuktikan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang ditujukan untuk menunjukan hubungan antara variabel yang akan diteliti (Sugiyono, 2022:42). Adapun paradigma penelitian yang tergambar adalah sebagai berikut :



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan langkah ketiga dalam penelitian, setelah penelitian mengemukakan landasan teori dan kerangka berfikirnya (Sugiyono, 2022:63). Hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang telah dirumuskan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis dikatakan jawaban sementara, karena jawaban yang diberikan berdasar pada teori yang relevan, belum dengan bukti-bukti empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2022:63). Dari uraian masalah penelitian saat ini,

hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini berdasarkan teori dari penelitian sebelumnya diuraikan sebagai berikut :

1. Hipotesis Parsial

1. Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja
2. Terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja
3. Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

2. Hipotesis Simultan

4. Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja secara simultan.
5. Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Motivasi Kerja.