

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

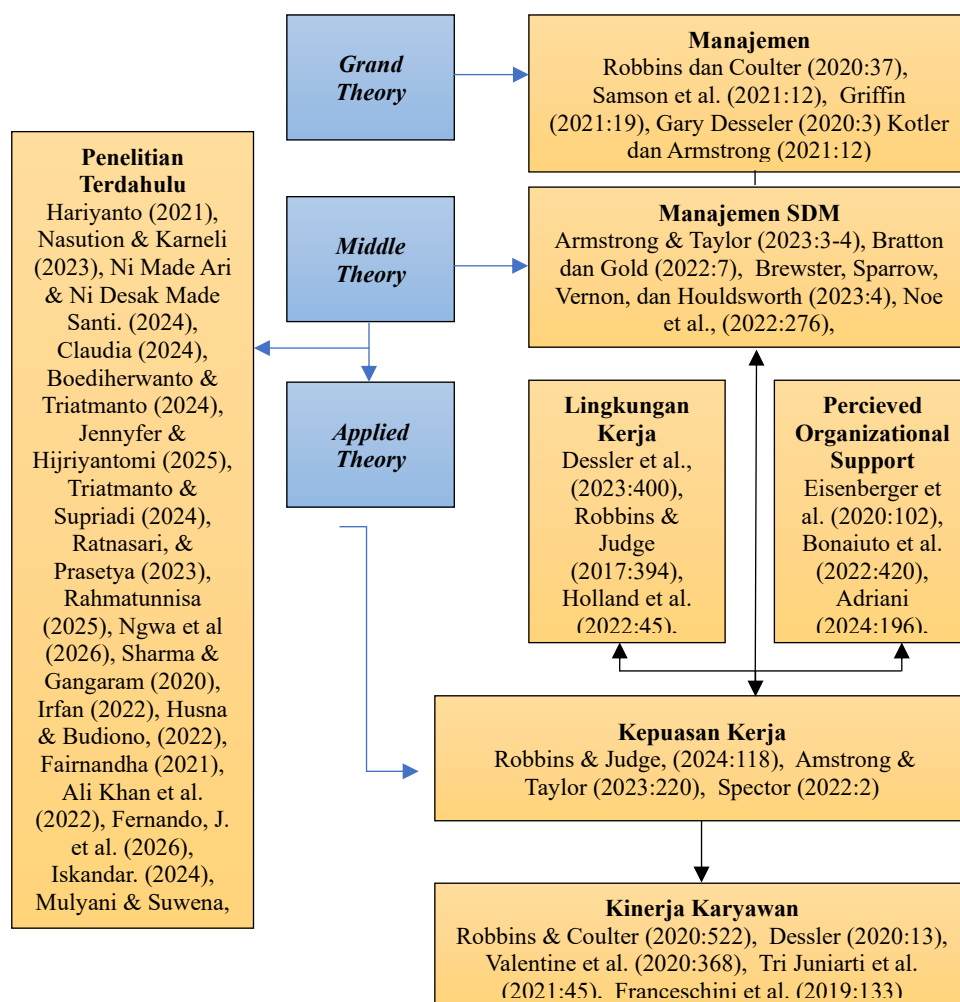
Kajian pustaka dalam penelitian ini berfungsi sebagai landasan teori yang mengaitkan berbagai konsep dan teori yang relevan dengan masalah yang diteliti. Dengan menggunakan kajian pustaka, penelitian ini dapat mengidentifikasi hubungan antar variabel yang diteliti yaitu, lingkungan kerja, *Perceived Organizational Support*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, serta memberikan landasan yang kuat untuk pengujian hipotesis.

Dalam penyusunan kajian pustaka ini, teori-teori yang digunakan disusun secara tersusun berdasarkan tingkat keumumannya. Grand theory yang digunakan adalah teori manajemen, yang memberikan pemahaman yang luas tentang bagaimana organisasi mengelola sumber daya yang dimilikinya, termasuk tenaga kerja. Kemudian middle range theory yang digunakan adalah manajemen sumber daya manusia (MSDM), yang membahas strategi dan metode untuk mengelola tenaga kerja secara efektif. Terakhir applied theory, mencakup teori-teori yang secara khusus membahas variabel-variabel yang diteliti. Dengan adanya kajian pustaka yang sistematis ini, penelitian dapat menggambarkan hubungan antara teori dengan variabel yang diteliti, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif untuk menjawab permasalahan peneliti.

2.1.1 Landasan Theory yang Digunakan

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber dan literatur baik berupa buku maupun referensi lain sebagai dasar teori. Pada

sub bab ini teori-teori yang digunakan terbagi menjadi tiga bagian yaitu grand theory, middle theory dan applied theory. Pada penelitian ini dilakukan juga pengkajian hasil penelitian sebelumnya dari jurnal-jurnal yang mendukung sebagai bahan referensi penelitian ini. Judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah pengaruh Lingkungan Kerja dan *Percieved Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *Intervening* pada Karyawan Bagian Operasional di Hotel InterContinental Bandung. Pada halaman berikutnya akan disajikan gambar kerangka landasan teori yang peneliti gunakan pada penelitian ini:



Gambar 2. 1
Kerangka Landasan Teori

2.1.2 Manajemen

Manajemen merupakan serangkaian proses yang saling berkaitan dalam menjalankan aktivitas organisasi, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian. Proses-proses tersebut tidak hanya berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga pada pemanfaatan seluruh sumber daya organisasi secara optimal. Keberhasilan manajemen sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki, sehingga setiap keputusan yang diambil mampu dilaksanakan secara efektif dan efisien guna mendukung tercapainya tujuan organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris "*to manage*" yang berarti mengelola, mengatur, mengendalikan, serta memimpin. Manajemen dapat dipahami sebagai suatu proses yang mengombinasikan ilmu dan seni dalam mengoordinasikan berbagai sumber daya organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dalam praktiknya, manajemen berfungsi untuk menganalisis, merancang, serta membangun konsep kerja sebelum akhirnya melakukan identifikasi terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Robbins dan Coulter (2020:37) mendefinisikan manajemen sebagai proses pengoordinasian dan pengawasan aktivitas kerja orang lain agar seluruh aktivitas tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Definisi ini menekankan pentingnya peran manajer dalam memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan organisasi.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Samson et al. (2021:12) menyatakan bahwa: *Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading and controlling organizational resources.* Artinya manajemen merupakan upaya pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian terhadap sumber daya organisasi. Pandangan ini menunjukkan bahwa manajemen tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Definisi lain dikemukakan oleh Griffin (2021:19) menjelaskan bahwa: *Management is a set of activities (including planning and decision-making, organizing, leading, and controlling) directed at organizational resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner.* Artinya manajemen adalah serangkaian aktivitas yang mencakup perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, serta pengendalian yang diarahkan pada sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia, keuangan, fisik, maupun informasi, dengan tujuan mencapai sasaran organisasi secara efisien dan efektif. Definisi ini menegaskan bahwa manajemen melibatkan pengelolaan seluruh sumber daya organisasi secara terpadu.

Pengertian lain yang dikemukakan Gary Dessler (2020:3) menyatakan bahwa: *Management is an activity to achieve company goals by planning, organizing, staffing, leading and controlling.* Yang artinya manajemen adalah kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan perencanaan,

pengorganisasian, penempatan staf (penyusunan personalia), pengarah (memimpin), dan mengendalikan (pengawasan).

Selain itu, Kotler dan Armstrong (2021:12) mendefinisikan manajemen sebagai berikut: *Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently and accomplish selected aims.* Artinya manajemen adalah proses merancang dan memelihara lingkungan di mana individu, bekerja sama dalam kelompok, secara efisien dan mencapai tujuan yang dipilih. Definisi ini menekankan pentingnya penciptaan lingkungan kerja yang kondusif sebagai bagian dari fungsi manajerial.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses terpadu yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarah, dan pengendalian terhadap berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen tidak hanya menekankan aspek koordinasi dan pengawasan, tetapi juga membutuhkan kemampuan kepemimpinan dalam menggerakkan individu maupun tim agar dapat bekerja secara optimal sesuai dengan tujuan organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen

Menurut Griffin (2021:7-9), fungsi manajemen terdiri atas empat fungsi utama, yaitu sebagai berikut:

1. Planning (Perencanaan)

Perencanaan merupakan proses penetapan tujuan organisasi serta penentuan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Fungsi ini mencakup pengambilan keputusan terkait strategi, kebijakan, dan program kerja yang akan dilaksanakan di masa mendatang.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah proses pengelompokan kegiatan, penentuan tugas, serta pengaturan sumber daya yang dimiliki organisasi, termasuk penetapan wewenang dan tanggung jawab agar tujuan dapat dicapai secara efektif.

3. *Leading* (Kepemimpinan)

Kepemimpinan merupakan fungsi manajemen yang berfokus pada upaya mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi karyawan agar bersedia bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

4. *Controlling* (Pengendalian)

Pengendalian adalah proses pemantauan dan evaluasi kinerja organisasi dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan, serta melakukan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Samson et al. (2021:13–14) menyatakan bahwa fungsi manajemen meliputi:

1. *Planning*

The management function concerned with defining goals for future organizational performance and deciding on the tasks and resource use needed to attain them.

2. *Organizing*

The management function concerned with assigning tasks, grouping tasks into departments, and allocating resources to departments.

3. *Leading*

The management function that uses influence to motivate employees to achieve the organization's goals.

4. *Controlling*

The management function concerned with monitoring employee activities, keeping the organization on track toward its goals, and making corrections as necessary.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa fungsi manajemen mencerminkan langkah-langkah fundamental dalam mengelola organisasi. Perencanaan menjadi tahap awal dalam menentukan arah dan tujuan organisasi. Pengorganisasian dilakukan untuk membagi tugas dan sumber daya secara tepat. Fungsi kepemimpinan berperan penting dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Selanjutnya, fungsi pengendalian bertujuan untuk memastikan seluruh aktivitas berjalan sesuai dengan rencana serta melakukan evaluasi dan perbaikan apabila diperlukan.

2.1.2.3 Unsur-unsur Manajemen

Dalam melaksanakan fungsi manajemen, sebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan sumber daya yang dikenal sebagai unsur manajemen. Masing-masing unsur ini saling berkaitan yang tidak dapat dipisahkan, jadi jika salah satu diantaranya tidak ada atau tidak sempurna maka akan berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Menurut George R Terry yang dialihbahasakan oleh G. A.Ticoalu (2019:4) unsur-unsur manajemen yaitu, sebagai berikut:

1. Manusia (*Human*)

Sumber daya manusia dalam kegiatan manajemen membuat rencana dan tujuan yang ingin diraih. Untuk itu, tanpa adanya manusia kegiatan manajemen tidak akan pernah ada.

2. Uang (*Money*)

Uang menjadi unsur penting dalam kegiatan manajemen karena menjadi perantara utama dalam mencapai tujuan. Biaya operasional dalam sebuah kegiatan manajemen tentu membutuhkan uang agar dapat berjalan baik.

3. Bahan (*Materials*)

Unsur manajemen ini adalah salah satu faktor penting karena kualitas bisnis dipengaruhi oleh kualitas material yang dipilih. Jadi, jika material yang dipilih buruk, tujuan manajemen akan sulit tercapai.

4. Mesin (*Machines*)

Mesin merupakan unsur lain yang perlu diperhatikan. Dengan adanya mesin atau teknologi, pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia pasti akan lebih mudah sehingga tujuan pun mudah tercapai.

5. Metode (*Methods*)

Unsur ini mempengaruhi kinerja dalam sebuah manajemen. Jika metode yang dibuat berdasarkan target, fasilitas, waktu, uang dan kegiatan bisnis, kegiatan manajemen pasti akan berjalan lebih lancar. Unsur ini juga perlu mendapat campur tangan manusia agar dapat tercipta dengan baik.

6. Pasar (*Market*)

Unsur ini terbilang krusial karena sebuah bisnis hanya dapat berkembang jika telah dikenal di pasaran. Unsur pasar dipengaruhi oleh unsur material karena barang atau jasa yang laku harus memiliki kualitas baik.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang manajemen yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja dalam suatu organisasi

melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. MSDM memiliki peran penting dalam menjaga kesejahteraan karyawan serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Sumber daya manusia dipandang sebagai aset strategis yang harus dikelola secara optimal agar organisasi mampu mencapai tujuan secara berkelanjutan.

2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pendekatan manajerial yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja sebagai aset strategis organisasi. MSDM berperan dalam memastikan bahwa individu yang bekerja di dalam organisasi memiliki kompetensi, motivasi, serta kesempatan untuk berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga mendukung terciptanya keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Menurut Noe et al., (2022:276) menyatakan bahwa: *“Human resources management need to recognizing that formal training, informal learning and knowledge management are important for the development of instangible assets, many company now cinsider training one part of a large emphasis on continuous learning”*. Artinya manajemen sumber daya manusia perlu menyadari bahwa pelatihan formal, pembelajaran informal, dan manajemen pengetahuan merupakan elemen penting dalam pengembangan aset tidak berwujud, sehingga pelatihan tidak lagi dipandang sebagai kegiatan yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari penekanan yang lebih luas terhadap pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Brewster, Sparrow, Vernon, dan Houldsworth (2023:4) yang menyatakan bahwa MSDM merupakan proses

pengelolaan tenaga kerja yang bertujuan untuk memaksimalkan kontribusi karyawan melalui perencanaan, pengembangan, serta pengelolaan hubungan kerja secara efektif. Definisi ini menegaskan pentingnya peran MSDM dalam mengelola talenta manusia secara sistematis dan terencana. Bratton dan Gold (2022:7) menjelaskan bahwa MSDM adalah pendekatan strategis dalam mengelola hubungan kerja yang menempatkan karyawan sebagai sumber keunggulan kompetitif organisasi. MSDM tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada pengembangan potensi karyawan guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Armstrong & Taylor (2023:3-4) mendefinisikan MSDM sebagai *A strategic and coherent approach to the management of an organization's most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives*. Definisi ini memperkuat peran MSDM sebagai pendorong utama pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia secara terstruktur dan berkesinambungan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses terintegrasi yang mencakup perencanaan, pengadaan, pengembangan, penilaian, pemberian kompensasi, serta pengelolaan hubungan kerja karyawan secara strategis. MSDM bertujuan untuk menciptakan keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kepentingan karyawan, sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya berfokus pada kegiatan administratif, tetapi juga memiliki peran strategis dalam mendukung pencapaian

tujuan organisasi melalui pengelolaan tenaga kerja secara efektif. Fungsi MSDM diarahkan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki organisasi mampu bekerja secara optimal, memiliki kompetensi yang sesuai, serta berkontribusi secara berkelanjutan. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2021:6-9), fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi beberapa kegiatan utama sebagai berikut:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (Human Resource Planning)

Perencanaan SDM merupakan fungsi yang berkaitan dengan analisis kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa kini dan masa depan. Fungsi ini bertujuan untuk memastikan ketersediaan jumlah dan kualitas karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Rekrutmen dan Seleksi (Recruitment and Selection)

Fungsi ini berfokus pada proses penarikan dan pemilihan tenaga kerja yang memiliki kompetensi dan kualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Rekrutmen dan seleksi yang tepat akan membantu organisasi memperoleh karyawan yang berkinerja tinggi.

3. Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development)

Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, serta kemampuan karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif dan siap menghadapi perubahan lingkungan kerja.

4. Manajemen Kinerja (Performance Management)

Fungsi ini mencakup penilaian dan pengelolaan kinerja karyawan secara sistematis untuk memastikan bahwa hasil kerja individu selaras dengan tujuan organisasi serta menjadi dasar dalam pengambilan keputusan MSDM.

5. Kompensasi dan Tunjangan (Compensation and Benefits)

Kompensasi dan tunjangan merupakan fungsi MSDM yang berkaitan dengan pemberian imbalan finansial maupun nonfinansial kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi.

6. Hubungan Kerja dan Kesejahteraan Karyawan (Employee Relations and Well-being)

Fungsi ini bertujuan untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara manajemen dan karyawan, menjaga kepuasan kerja, serta memastikan kesejahteraan dan perlindungan hak-hak karyawan.

7. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (Occupational Health and Safety)

Fungsi ini berkaitan dengan upaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat guna meminimalkan risiko kecelakaan kerja serta menjaga kondisi fisik dan mental karyawan.

Berdasarkan fungsi-fungsi diatas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran yang komprehensif dalam mengelola tenaga kerja mulai dari perencanaan hingga pemeliharaan hubungan kerja. Pelaksanaan fungsi MSDM yang efektif akan mendukung peningkatan kinerja karyawan serta pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

2.1.3.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mengelola tenaga kerjanya secara optimal sehingga memberikan kontribusi positif bagi pencapaian tujuan organisasi. Menurut Armstrong & Taylor yang dialihbahasakan oleh Sofyan Cikrat (2019:5) tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu:

1. Mendukung Pencapaian Tujuan Strategis Organisasi

MSDM bertujuan untuk menyelaraskan strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis organisasi secara keseluruhan. Penyelarasan ini dilakukan secara vertikal maupun horizontal agar setiap praktik SDM berkontribusi langsung terhadap tujuan strategis organisasi.

2. Mengembangkan Tenaga Kerja yang Kompeten dan Terampil

MSDM memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang memiliki keterampilan, kompetensi, dan potensi tinggi melalui praktik rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, dan manajemen talenta.

3. Meningkatkan Kinerja Individu dan Organisasi

MSDM mendorong peningkatan kinerja melalui penerapan sistem manajemen kinerja yang terstruktur, menetapkan tujuan kerja yang jelas, dan menciptakan budaya kinerja tinggi dalam organisasi.

4. Meningkatkan Motivasi dan Keterlibatan Karyawan

5. MSDM berperan dalam membangun lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan dan motivasi karyawan, melalui pendekatan yang menumbuhkan rasa memiliki, komitmen, dan partisipasi aktif.

6. Mendukung Pengelolaan Hubungan Kerja yang Harmonis

MSDM membantu menciptakan hubungan kerja yang sehat dan adil antara manajemen dan karyawan, termasuk pengelolaan hubungan industrial dan penyediaan saluran komunikasi dua arah (employee voice).

7. Menegakkan Keadilan dan Perlakuan Etis dalam Organisasi

MSDM menjunjung tinggi prinsip keadilan dan etika dengan memastikan bahwa seluruh praktik manajemen bersifat adil, inklusif, menghormati hak asasi manusia, serta mendukung keberagaman di tempat kerja.

8. Meningkatkan Kesejahteraan dan Kesehatan Kerja

MSDM bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta mendorong keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan (work-life balance).

9. Mendukung Keberlanjutan Organisasi (Sustainability)

MSDM turut berkontribusi dalam memastikan praktik SDM memperhatikan keberlanjutan, baik dalam konteks sosial maupun lingkungan, melalui penerapan prinsip tanggung jawab sosial perusahaan.

2.1.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang memengaruhi perilaku, kepuasan, dan kinerja karyawan di dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik tempat kerja, tetapi juga mencakup kondisi sosial dan psikologis, serta hubungan antarpersonal di dalam organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan kenyamanan, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja organisasi.

2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan kenyamanan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan kerja dapat dikategorikan menjadi dua aspek, yaitu lingkungan kerja fisik dan nonfisik. Secara fisik, lingkungan kerja meliputi kondisi tempat kerja seperti pencahayaan, suhu, kebersihan, serta fasilitas kerja. Sementara itu, secara nonfisik, lingkungan kerja mencakup hubungan sosial, komunikasi, serta budaya organisasi yang terbentuk di dalam perusahaan.

Dessler et al., (2023:400) menjelaskan:

“Working conditions refer to the physical environment and other factor in the workplace that can affect employees’ performance and well-being.”

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya terbatas pada kondisi fisik seperti ruang kerja, pencahayaan, atau suhu, tetapi juga mencakup berbagai factor lain di tempat kerja yang dapat memengaruhi kinerja serta kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Lebih lanjut, Dessler et al., (2023) menyatakan:

“Employers are responsible for providing a safe and healthy workplace for their employees.”

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, karena kondisi tersebut sangat berpengaruh terhadap kenyamanan, produktivitas, serta perlindungan karyawan dari resiko kerja. Dari perspektif yang lebih luas, Robbins & Judge (2017:394) menyatakan bahwa: *“Work environment refers to the conditions and surroundings in which employees perform their jobs, including physical setting, organizational culture, and social interactions.”* Definisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya mencakup aspek fisik, tetapi juga budaya organisasi dan interaksi sosial yang terjadi di dalam lingkungan kerja.

Menurut Holland et al. (2022:45) menyatakan bahwa: *“Work environment refers to the overall conditions in which employees perform their work, including physical, social, and organizational aspects that influence employee experiences and outcomes.”* Definisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya terbatas pada kondisi fisik tempat kerja, tetapi juga mencakup hubungan sosial dan sistem organisasi yang membentuk perilaku serta kinerja karyawan.

Pendapat lain dikemukakan Nawaz et al. (2024:3) menyatakan bahwa: *“Work environment is a combination of physical conditions, psychological factors, and organizational support that shape employee behavior and productivity.”* Definisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik, tetapi juga faktor psikologis dan dukungan organisasi yang mempengaruhi perilaku serta produktivitas karyawan.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, lingkungan kerja dapat diartikan sebagai segala kondisi yang berada di sekitar karyawan, baik fisik maupun nonfisik, yang meliputi aspek sosial, psikologis, dan organisasi yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dan meningkatkan kualitas hasil kerja.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Dalam perspektif Dessler et al., (2023) menjelaskan bahwa lingkungan kerja tidak selalu dijelaskan dalam satu daftar khusus, tetapi dapat dipahami melalui beberapa aspek utama yang memengaruhi kondisi kerja karyawan. Faktor-faktor yang memengaruhi lingkungan kerja menurut Dessler antara lain:

1. Kondisi Fisik Tempat Kerja

Kondisi fisik mencakup aspek seperti pencahayaan, suhu udara, kebisingan, tata letak ruang, dan fasilitas kerja. Lingkungan fisik yang baik akan meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kerja karyawan.

2. Kesehatan dan keselamatan kerja (*Safety and Health*)

Dessler menekankan pentingnya perlindungan terhadap karyawan dari risiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Program K3 (Keselamatan dan

Kesehatan Kerja) menjadi faktor utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman..

3. Hubungan Kerja (*work Relationships*)

Interaksi antara karyawan dengan atasan maupun rekan kerja sangat memengaruhi suasana kerja. Hubungan yang harmonis dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan semangat kerja..

4. Kebijakan dan Praktik Manajemen

Peraturan perusahaan, sistem pengawasan, serta kebijakan SDM seperti disiplin, kompensasi, dan keadilan organisasi turut membentuk lingkungan kerja yang dirasakan karyawan..

5. Beban dan Desain Pekerjaan (*Job Design*)

Pembagian tugas, beban kerja, serta kejelasan peran juga memengaruhi kenyamanan kerja. Desain pekerjaan yang baik akan mengurangi stres dan meningkatkan produktivitas..

6. Budaya dan Iklim Organisasi

Nilai, norma, dan budaya yang diterapkan dalam organisasi akan menciptakan suasana kerja tertentu, apakah suportif, kompetitif, atau justru menekan.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Dessler et al., (2023:400) menyatakan bahwa lingkungan kerja terdiri dari dua dimensi utama, yaitu:

1. Dimensi Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang secara langsung dapat mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Indikator lingkungan kerja fisik meliputi:

a. Penerangan

Penerangan yang memadai sangat penting untuk mendukung kelancaran pekerjaan. Penerangan yang baik akan membantu karyawan dalam melihat objek kerja dengan jelas sehingga dapat meningkatkan ketelitian kerja.

b. Sirkulasi Udara

Sirkulasi udara yang baik akan menjaga kualitas udara di tempat kerja sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan tidak mudah lelah.

c. Kebisingan

Kebisingan yang rendah akan membantu karyawan dalam berkonsentrasi sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih efektif.

d. Warna Ruangan

Pemilihan warna ruangan yang tepat dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan.

e. Keamanan Kerja

Keamanan kerja merupakan kondisi yang memberikan perlindungan terhadap karyawan selama bekerja sehingga dapat meningkatkan rasa aman.

f. Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja yang memadai akan membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan efisien.

2. Dimensi Lingkungan Kerja Nonfisik

Lingkungan kerja nonfisik adalah kondisi yang berkaitan dengan hubungan sosial dan suasana kerja yang dapat mempengaruhi kenyamanan kerja karyawan. Indikator lingkungan kerja nonfisik meliputi:

a. Hubungan dengan Rekan Kerja

Hubungan yang harmonis antar rekan kerja akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan serta meningkatkan kerja sama tim.

b. Hubungan dengan Atasan

Hubungan yang baik antara karyawan dan atasan akan meningkatkan motivasi kerja serta rasa tanggung jawab karyawan.

c. Kerja Sama Tim

Kerja sama tim yang baik akan memudahkan penyelesaian pekerjaan dan meningkatkan produktivitas kerja.

d. Komunikasi Kerja

Komunikasi yang efektif akan membantu penyampaian informasi dengan jelas sehingga mengurangi kesalahan kerja.

2.1.5 *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support (POS) atau persepsi dukungan organisasi merupakan konsep yang mencerminkan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, di mana perusahaan diharapkan memberikan perhatian serta dorongan yang memungkinkan karyawan bekerja dengan optimal. Persepsi dukungan organisasi juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kepuasan kerja, serta mengurangi tingkat stres dan kelelahan.

2.1.5.1 Pengertian *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support (POS) atau persepsi dukungan organisasi merupakan sejauh mana karyawan merasa bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka serta menghargai kontribusi yang diberikan.

Eisenberger et al. (2020:102) menyatakan bahwa: *Perceived Organizational*

Support (POS) refers to employee general perception of how much their organization values their contributions and cares about their well-being.

Pernyataan ini menekankan dua aspek utama dalam POS, yaitu penghargaan terhadap kontribusi dan perhatian terhadap kesejahteraan.

Bonaiuto et al. (2022:420) mendefinisikan bahwa: *Perceived Organizational Support is considered as the commitment of the organization toward the employees. It consists of two complementary dimensions: the colleagues' and the supervisor's perceived support.* Definisi ini menambahkan bahwa POS juga terbentuk melalui dukungan dari rekan kerja dan atasan secara langsung.

Adriani (2024:196) menjelaskan bahwa: *Perceived Organizational Support (POS) adalah konsep yang menggambarkan bagaimana karyawan mempersepsikan tingkat dukungan, penghargaan, dan perhatian yang mereka terima dari organisasi.* Robbins & Judge (2024:120) menguatkan pemahaman tersebut dengan menyatakan bahwa: *Perceived Organizational Support (POS) is the degree to which employees believe that the organization values their contributions and cares about their well-being.*

Berdasarkan beberapa definisi di atas, *Perceived Organizational Support (POS)* dapat diartikan sebagai sejauh mana karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi dalam menjalankan tugasnya. POS mencerminkan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan serta penghargaan terhadap kontribusi mereka.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Dukungan organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek yang berkaitan dengan kebijakan, lingkungan kerja, serta hubungan antara perusahaan dan

karyawan. Faktor-faktor ini berperan dalam membentuk persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi memberikan perhatian dan penghargaan atas kontribusi mereka. Menurut Eisenberger et al. yang dialihbahasakan oleh Adriani (2024:192-193) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi *Perceived Organizational Support* yaitu:

1. Keadilan Organisasional

POS meningkat ketika karyawan merasa diperlakukan adil dalam pembagian sumber daya, proses pengambilan keputusan, serta interaksi dengan atasan dan rekan kerja. Rasa keadilan ini menciptakan kepercayaan dan keterikatan terhadap organisasi.

2. Komunikasi Organisasi

Komunikasi yang jelas dan transparan membuat karyawan merasa dihargai dan lebih terlibat dalam pengambilan keputusan. Informasi yang terbuka mengenai kebijakan dan perubahan perusahaan meningkatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan.

3. Dukungan Supervisor

Atasan yang memberikan arahan, perhatian, dan dukungan emosional membantu karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Hubungan baik dengan supervisor memperkuat ikatan karyawan dengan organisasi.

4. Dukungan Rekan Kerja

Relasi yang positif dan dukungan antar rekan kerja meningkatkan kenyamanan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Kerjasama yang baik menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

5. Peluang Pengembangan Karir

Kesempatan untuk belajar dan berkembang membuat karyawan merasa dihargai dan diinvestasikan oleh perusahaan. Pelatihan dan jenjang karir yang jelas meningkatkan motivasi dan komitmen mereka.

6. Dukungan Pekerjaan

Fasilitas kerja, pelatihan, dan fleksibilitas dalam pekerjaan membantu karyawan bekerja lebih efektif. Dukungan ini menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap kesejahteraan dan keberhasilan mereka.

7. Kepemimpinan Organisasi

Pemimpin yang mendukung, menginspirasi dan menciptakan lingkungan kerja yang positif meningkatkan POS. Kepemimpinan yang baik membangun kepercayaan dan motivasi karyawan untuk berkontribusi lebih baik.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator *Perceived Organizational Support*

Menurut Eisenberger et al. (2020:104-108) dimensi dan indikator *Perceived Organizational Support* (POS) yaitu:

1. Keadilan

Penilaian yang objektif dan transparan hanya dapat terwujud jika dilakukan dengan adil, berdasarkan kriteria yang telah disepakati bersama. Keadilan dalam organisasi memastikan bahwa setiap individu diperlakukan secara setara tanpa ada pihak yang merasa dirugikan, sehingga menciptakan persepsi positif di kalangan karyawan.

2. Dukungan Atasan

Karyawan akan memberikan kontribusi terbaiknya kepada organisasi apabila mendapatkan kepercayaan serta dukungan penuh dari manajemen. Dukungan

yang diberikan dengan tulus dan jujur akan meningkatkan semangat kerja karyawan serta memperkuat rasa keterikatan mereka terhadap organisasi.

3. Penghargaan Organisasi

Karyawan akan merasa memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasi dan bangga menjadi bagian darinya apabila mereka mendapatkan apresiasi yang layak. Bentuk penghargaan seperti gaji, insentif, cuti, tunjangan, serta penghargaan lainnya menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan dalam bekerja.

4. Kondisi Pekerjaan

Lingkungan kerja yang sesuai dengan kapasitas dan harapan karyawan, serta didukung oleh suasana yang disiplin namun tidak menimbulkan tekanan berlebih, merupakan faktor utama dalam menciptakan keseimbangan dalam persepsi dukungan organisasi. Hal ini membantu karyawan bekerja dengan lebih nyaman dan produktif dalam menjalankan tugas mereka.

Adapun indikator *Perceived Organizational Support* (POS) yaitu:

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan.
2. Organisasi menghargai tugas ekstra yang dilakukan karyawan.
3. Organisasi mendengar dan menindaklanjuti keluhan karyawan.
4. Organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan.
5. Organisasi memberikan teguran persaudaraan jika karyawan lalai melaksanakan tugas.
6. Organisasi peduli terhadap kepuasan kerja karyawan atas pekerjaannya.
7. Organisasi menunjukkan empati terhadap karyawan.
8. Organisasi bangga atas prestasi karyawan.

2.1.6 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dialami karyawan terhadap pekerjaannya, baik secara positif maupun negatif. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, penghargaan, serta keseimbangan antara beban kerja dan kompensasi mempengaruhi tingkat kepuasan tersebut. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih produktif, loyal, dan termotivasi dalam menyelesaikan tugasnya, sementara ketidakpuasan dapat menyebabkan stres, penurunan kinerja, dan bahkan peningkatan turnover.

2.1.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya. Spector (2022:2) mengatakan bahwa:

“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. That means it reflects people’s evaluations of the job along a continuum from favorable to unfavorable.”

Armstrong & Taylor (2023:220) menambahkan bahwa: *Job satisfaction takes place when people have positive and favourable attitudes towards their work.* Pernyataan serupa dikemukakan oleh Mapata et al. (2024:203) bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum dari pekerja terhadap pekerjaannya. Robbins & Judge, (2024:118) menjelaskan lebih lanjut bahwa:

“Job satisfaction is a positive feeling about a job that results from an evaluation of its characteristics. It encompasses various aspects beyond just

performing tasks, such as interacting with colleagues and supervisors, adhering to organizational policies, meeting performance expectations, and adapting to workplace conditions.”

Berdasarkan beberapa definisi di atas, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti hubungan sosial, kebijakan organisasi, dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan sejauh mana karyawan merasa nyaman dan termotivasi dalam melaksanakan tugasnya, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja dan kesejahteraan mereka dalam organisasi.

2.1.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor ini mencakup aspek material, hubungan sosial, kondisi fisik dan psikologis, serta kesempatan untuk berkembang dalam karier. Menurut Armstrong & Taylor yang dialihbahasakan oleh Sofyan Cikrat (2019:204) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor-Faktor Pemicu Intrinsik (*Intrinsic Motivating Factors*)

Faktor intrinsik berhubungan langsung dengan isi pekerjaan itu sendiri. Berdasarkan Job Characteristics Model oleh Hackman dan Oldham (1974), terdapat lima dimensi utama pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Variasi keterampilan (*skill variety*), sejauh mana pekerjaan memerlukan berbagai keterampilan berbeda.
- b. Identitas tugas (*task identity*), tingkat keterlibatan karyawan dari awal hingga akhir tugas.

- c. Signifikansi tugas (task significance), pentingnya pekerjaan terhadap kehidupan orang lain.
- d. Otonomi (autonomy), sejauh mana karyawan memiliki kebebasan dan tanggung jawab dalam pekerjaannya.
- e. Umpan balik (feedback), informasi langsung mengenai efektivitas kinerja.

2. Kualitas Pengawasan (*Quality of Supervision*)

Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan merupakan elemen penting dalam membentuk sikap kerja. Studi klasik Hawthorne (Roethlisberger dan Dixon, 1939) menyatakan bahwa pengawasan yang baik dan perhatian dari atasan memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Kontak Sosial di Tempat Kerja (*Social Contacts at Work*)

Hubungan sosial dengan rekan kerja memberikan kontribusi besar terhadap kepuasan kerja. Elton Mayo (1933) berpendapat bahwa keinginan seseorang untuk terus bekerja bersama rekan-rekannya merupakan salah satu karakteristik manusia yang paling kuat. Lingkungan kerja yang memungkinkan interaksi sosial yang sehat dapat meningkatkan semangat dan perasaan memiliki dalam organisasi.

4. Keberhasilan atau Kegagalan (*Success or Failure*)

Tingkat keberhasilan atau kegagalan dalam menjalankan tugas juga mempengaruhi kepuasan kerja. Keberhasilan memberikan rasa puas, terutama ketika individu merasa mampu memanfaatkan potensi dirinya secara maksimal. Sebaliknya, kegagalan dapat menimbulkan rasa tidak puas dan menurunkan kepercayaan diri.

2.1.6.3 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor tetapi juga oleh berbagai aspek internal yang berkaitan dengan keadaan psikologis, fisik, sosial, dan finansial karyawan. Menilai aspek-aspek ini dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut Spector yang dialihbahasakan oleh Jewatu & Jewaru (2024:25) aspek-aspek dalam kepuasan kerja yaitu:

1. Apresiasi (*Appreciation*)

Apresiasi mengacu pada sejauh mana individu merasa dihargai atas kontribusi mereka di tempat kerja. Rasa dihargai mencakup pengakuan terhadap usaha dan pencapaian yang dilakukan oleh karyawan, baik melalui pujian verbal maupun bentuk penghargaan lainnya. Pengakuan terhadap kinerja individu berkontribusi pada pembentukan persepsi positif terhadap pekerjaan secara keseluruhan.

2. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi mencakup seberapa efektif manajemen menyampaikan informasi kepada karyawan, serta sejauh mana karyawan merasa didengarkan dalam organisasi. Komunikasi yang terbuka, jelas, dan dua arah berkaitan erat dengan peningkatan kepuasan kerja karena membantu mengurangi ketidakpastian dan menciptakan lingkungan kerja yang transparan.

3. Rekan Kerja (*Coworkers*)

Aspek ini merujuk pada hubungan interpersonal antara karyawan dengan rekan kerja lainnya. Hubungan kerja yang positif dan suportif dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan menurunkan potensi stres kerja.

4. Tunjangan Tambahan (*Fringe Benefits*)

Tunjangan mencakup berbagai manfaat non-upah seperti asuransi kesehatan, cuti, dan pensiun. Manfaat yang memadai dan kompetitif dapat memperkuat persepsi karyawan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, sehingga meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

5. Kondisi Kerja (*Job Conditions*)

Kondisi kerja berkaitan dengan lingkungan fisik dan psikologis tempat kerja, termasuk keselamatan, kenyamanan, dan fasilitas pendukung lainnya.

6. Sifat Pekerjaan Itu Sendiri (*Nature of the Work Itself*)

Sifat pekerjaan mencakup tingkat kebermaknaan, variasi, dan tantangan yang melekat pada tugas-tugas kerja.

7. Persepsi terhadap Organisasi (*Organization Itself*)

Aspek ini menggambarkan persepsi umum individu terhadap organisasi sebagai institusi. Hal ini mencakup reputasi, nilai-nilai, serta persepsi tentang kepemimpinan dan arah strategis organisasi.

8. Kebijakan Organisasi (*Organization's Policies*)

Mengacu pada persepsi terhadap aturan, prosedur, dan kebijakan internal yang diberlakukan oleh organisasi. Kebijakan yang dipandang adil, konsisten, dan mendukung dapat meningkatkan perasaan kepercayaan dan kepuasan terhadap organisasi.

9. Gaji (*Pay*)

Gaji merupakan kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan atas kontribusinya.

10. Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

Pertumbuhan pribadi berkaitan dengan peluang yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru.

11. Peluang Promosi (*Promotion Opportunities*)

Peluang promosi mencerminkan kemungkinan karyawan untuk naik jabatan.

12. Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan mengacu pada bentuk penghargaan atau apresiasi yang diberikan kepada karyawan atas pencapaian kerja yang baik.

13. Keamanan Kerja (*Security*)

Keamanan kerja berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap stabilitas pekerjaan mereka. Tingkat kepastian mengenai kelangsungan kerja berdampak langsung pada kesejahteraan emosional dan kepuasan kerja.

14. Pengawasan (*Supervision*)

Aspek ini merujuk pada kualitas hubungan antara karyawan dengan atasan langsung, termasuk gaya kepemimpinan, dukungan, dan keadilan. Interaksi positif dengan atasan dapat menciptakan rasa percaya dan kepuasan terhadap peran yang dijalankan.

2.1.6.4 Dampak Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge yang dialihbahasakan oleh Tjahjadi (2025:62) Ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan berbagai respons dari karyawan. Model exit, voice, loyalty, neglect (EVLN) membantu memahami bagaimana karyawan bereaksi terhadap ketidakpuasan mereka. Berikut adalah empat respons utama dalam model ini:

1. *Exit* (Keluar)

Respon ini menunjukkan perilaku karyawan yang memilih meninggalkan organisasi, baik dengan mencari pekerjaan baru maupun mengundurkan diri. Tingginya tingkat turnover akibat ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan hilangnya pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman berharga.

2. *Voice* (Suara)

Respon ini mencerminkan upaya aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi kerja. Karyawan yang memilih suara sebagai bentuk respon biasanya menyampaikan saran, mendiskusikan masalah dengan atasan, atau bahkan terlibat dalam aktivitas serikat pekerja guna meningkatkan kondisi kerja mereka.

3. *Loyalty* (Loyalitas)

Loyalitas ditunjukkan dengan sikap pasif tetapi optimistis, di mana karyawan tetap bertahan dan menunggu perbaikan kondisi kerja dengan harapan bahwa organisasi dan manajemennya akan mengambil langkah yang tepat untuk memperbaiki situasi. Mereka mungkin juga membela organisasi saat menghadapi kritik eksternal.

4. *Neglect* (Pengabaian)

Respon ini mengarah pada ketidakpedulian terhadap pekerjaan, yang ditandai dengan meningkatnya keterlambatan, absensi, penurunan usaha dalam bekerja, dan meningkatnya tingkat kesalahan. Karyawan yang memilih jalur ini cenderung membiarkan kondisi memburuk tanpa mengambil tindakan untuk memperbaikinya.

2.1.6.5 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai dimensi yang berhubungan langsung dengan aspek pekerjaan sehari-hari. Dimensi-dimensi ini mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap berbagai elemen dalam lingkungan kerja mereka. Menurut Mapata et al. (2024:203-206), dimensi dan indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Upah atau Imbalan

Upah atau imbalan adalah pembayaran diberikan perusahaan untuk karyawan atas pekerjaan yang diberikan kepada perusahaan. Indikator:

- a. Tingkat upah, upah diberikan sesuai dengan perjanjian antara karyawan dengan perusahaan.
- b. Sistem pembayaran, sistem pembayaran berkaitan dengan tingkat posisi di organisasi.
- c. Penetapan bayaran individu, penetapan pengupahan dilihat dari jenjang pendidikan, lama bekerja dan kinerja karyawan.
- d. Prosedur pembayaran, misalnya berdasarkan waktu.

2. Promosi

Promosi adalah pergeseran kedudukan meningkat diiringi dengan kenaikan upah dan imbalan. Indikator:

- a. Komitmen, dengan komitmen yang tinggi diperlukan adanya konsekuensi yang semakin tinggi.
- b. Kecakapan, karyawan yang memiliki kecakapan diutamakan untuk diberikan promosi.
- c. Keterampilan, keahlian karyawan.

3. Pengawas dan pimpinan merupakan orang yang mempunyai kekuasaan atau otoritas memeriksa kegiatan atau aktivitas dilakukan oleh karyawan apakah cocok dengan yang telah ditentukan. Indikator: Komitmen, dengan komitmen yang tinggi diperlukan adanya konsekuensi yang semakin tinggi.

- a. Keteladanan. hal yang dapat dicontoh maupun diikuti.
- b. Mengarahkan, proses membimbing kegiatan para karyawan.
- c. Pengendalian, pengendalian terhadap karyawan yang bertujuan dapat mentaati aturan-aturan organisasi
- d. Laporan laporan terhadap penjelasan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dengan waktu yang telah ditentukan

4. Tunjangan

Tunjangan adalah upaya perusahaan untuk memberikan imbalan kepada karyawan diluar kompensasi finansial langsung berupa asuransi, program kesehatan, program keselamatan, keamanan, dan kesejahteraan karyawan. Indikator:

- a. Kesesuaian tunjangan, diberikan seimbang dengan kegiatan yang telah dikerjakan.
- b. Kecukupan tunjangan, diberikan oleh perusahaan kepada karyawan harus sesuai dan tidak dikurang-kurangi.
- c. Kepuasan tunjangan, karyawan akan merasa puas dengan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan.
- d. Ketepatan waktu, perusahaan memberikan tunjangan kepada karyawan dengan tepat waktu.

5. Rekan Kerja

Rekan kerja sebagai sekelompok orang yang bekerja dalam satu perusahaan, baik yang bekerja secara individu maupun kelompok. Dalam hal ini, rekan kerja

mempunyai peranan yang cukup penting dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja personil lainnya, rekan kerja merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam hubungan kerja pada sebuah perusahaan. Indikator:

- a. Kompetensi yang baik untuk mencapai jabatan yang tinggi
- b. Adanya saling menghormati sesama karyawan.
- c. Saling bekerja sama dalam bekerja untuk menyelesaikan permasalahan
- d. Suasana kekeluargaan yang terjalin baik dan harmonis.

6. Komunikasi

Komunikasi adalah proses penyampaian percakapan antara individu baik dengan atribut, tanda, maupun aksi atau reaksi. Indikator:

- a. Kepercayaan sesama rekan karyawan.
- b. Hubungan dengan rekan kerja memuaskan.
- c. Organisasi mendorong adanya perbedaan pendapat.
- d. Hubungan baik antara karyawan dengan atasan.

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

1. Pekerjaan

- 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.

2.1.7 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Kinerja ini mencerminkan bagaimana seorang karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Karyawan yang memiliki kinerja baik akan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan, baik dalam hal produktivitas, efisiensi, maupun pencapaian tujuan organisasi.

2.1.7.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Franceschini et al. (2019:133) menjelaskan bahwa:

“Performance is the output of a process that is run with indicator that can show the type or level of program activities carried out (process), direct products

and service provided by a program (outputs), and/or, the result of these product and service (outcomes).” Definisi ini menekankan bahwa kinerja dinilai berdasarkan proses kerja, keluaran langsung, dan hasil dari aktivitas yang dilakukan.

Robbins & Coulter (2020:522) menyatakan bahwa: *Performance is the end result of an activity, which includes executing job responsibilities with the highest level of efficiency and effectiveness.* Penekanan diberikan pada hasil akhir dari pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan secara efisien dan efektif. Dessler (2020:13) juga menegaskan bahwa: *Performance is the willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibility with the expected results.* Pada definisi ini, kinerja dipandang sebagai kesediaan untuk melaksanakan dan menyempurnakan aktivitas secara penuh sesuai tanggung jawab dan hasil yang diharapkan.

Pendapat lain menurut Valentine et al. (2020:368) mengemukakan bahwa:

“Employee performance refers to what employees do or do not do in carrying out their duties and responsibilities. Performance encompasses various aspects such as the quantity of output, quality of output, timeliness of output, presence or attendance on the job, efficiency of work completed, and effectiveness of work completed.”

Tri Juniarti et al. (2021:45) menambahkan bahwa: Kinerja adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, kinerja karyawan dapat diartikan sebagai kontribusi individu terhadap organisasi yang diwujudkan melalui pencapaian tugas dan tanggung jawab secara efektif, efisien,

dan etis, yang dinilai dari berbagai aspek termasuk kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, serta kepatuhan terhadap peraturan kerja.

2.1.7.2 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berperan dalam menentukan hasil kerja serta perilaku kerja seseorang. Faktor-faktor ini dapat berasal dari individu itu sendiri maupun lingkungan kerja yang mendukungnya. Menurut Mathis & Jackson yang dialihbahasakan oleh Nurfitriani (2022:7) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Kemampuan Individu (Ability)

Kemampuan individu (ability) mengacu pada sejauh mana seseorang memiliki kapasitas bawaan atau kapasitas yang telah dikembangkan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Kemampuan ini mencakup beberapa aspek utama yaitu meliputi:

- a. Bakat (Talents), yaitu kemampuan alami yang mendukung pelaksanaan tugas secara efisien.
- b. Minat (Interests), yaitu ketertarikan individu terhadap pekerjaan, yang meningkatkan keterlibatan dan antusiasme.
- c. Faktor Kepribadian (Personality Factors), yaitu sifat seperti kedisiplinan, rasa tanggung jawab, dan keterbukaan terhadap pengalaman baru, yang semuanya berperan dalam menentukan seberapa baik seseorang.

2. Upaya yang Dikeluarkan (Effort Expended)

Upaya mencakup tingkat energi dan komitmen yang secara aktif diberikan oleh individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Komponen utamanya adalah:

- a. Motivasi (Motivation), yaitu dorongan internal yang menjadi pemicu tindakan kerja.
 - b. Etos Kerja (Work Ethic), yaitu sikap terhadap kerja keras, ketekunan, dan tanggung jawab.
 - c. Kehadiran (Attendance), yaitu konsistensi kehadiran di tempat kerja yang menunjukkan dedikasi.
 - d. Desain Pekerjaan (Job Design), yaitu struktur pekerjaan yang mempengaruhi keterlibatan dan semangat kerja.
3. Dukungan Organisasi (Organizational Support)

Dukungan organisasi merupakan segala bentuk bantuan dan fasilitas yang disediakan agar karyawan dapat bekerja optimal. Dukungan ini mencakup:

- a. Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development), yaitu upaya organisasi dalam meningkatkan keterampilan dan kompetensi kerja karyawan.
- b. Peralatan dan Teknologi (Equipment and Technology), yaitu ketersediaan alat kerja modern yang mendukung efisiensi dan produktivitas.
- c. Standar Kinerja (Performance Standards), yaitu harapan atau target kerja yang jelas dan realistis sebagai acuan.
- d. Manajemen dan Rekan Kerja (Management and Coworkers), yaitu dukungan sosial dan emosional dari atasan serta kolega yang memperkuat lingkungan kerja yang sehat.

Menurut Dessler yang dialihbahasakan oleh Heryanto (2024:67) terdapat lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Kualitas pekerjaan

Meliputi akurasi, ketelitian, keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Kuantitas pekerjaan

Meliputi volume keluaran dan kontribusi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

3. Kepemimpinan (supervisi) yang diperlukan

Penilaian terhadap hasil pekerjaan karyawan yang telah dikerjakannya; misalnya melalui hasil penilaian kinerja karyawan tersebut membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan agar kinerja berikutnya membuahkan hasil yang optimal.

4. Kehadiran

Meliputi hal-hal yang terkait dengan kedisiplinan karyawan yaitu kehadiran, sanksi, regulasi, dan ketepatan waktu dalam bekerja.

5. Konservasi

Penilaian kinerja didasarkan atas faktor perlindungan yang meliputi pencegahan dan pemeliharaan. Misalnya penilaian kinerja sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja, sebagai alat untuk membantu serta mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

2.1.7.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

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

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 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.

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini sebagai referensi mengenai pengaruh beban kerja dan *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitianpenelitian ini menjadi dasar dalam merumuskan kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis. Perbandingan hasil penelitian sebelumnya dapat membantu mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang ingin diisi oleh penelitian ini. Tabel 2.1 di bawah ini menunjukkan penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Hariyanto (2021) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Hotel Bintang Empat di Kota Batam. <i>Jesya</i> , 4(2), 1276-1287. https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.467	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja	• Membahas lingkungan kerja • Membahas kinerja karyawan pada hotel	• Menggunakan motivasi sebagai variabel mediasi bukan kepuasan kerja
2	Nasution & Karneli (2023). Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Artha Veda Pekanbaru. <i>Jurnal Simki Economic</i> , 6(2), 376-385. https://doi.org/10.29407/jse.v6i2.161	Hasil penelitian menunjukkan <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja.	• Membahas kepuasan kerja, <i>Perceived Organizational Support</i>, dan kinerja	• Objek penelitian bukan karyawan hotel
3	Ni Made Ari & Ni Desak Made Santi. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Hotel PRL <i>Journal of Tourism, Hospitality, and Destination</i> , 3(4), https://doi.org/10.55123/toba.v3i4.4434	Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kinerja karyawan hotel	• Membahas lingkungan kerja • Membahas kinerja karyawan hotel	• Tidak membahas <i>Perceived Organizational Support</i> • Tidak membahas kepuasan kerja
4	Claudia (2024) Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Banyualit Spa'N Resort Lovina. DOI: 10.58812/jmws.v3i10.1647.	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan hotel	• Membahas kepuasan kerja • Membahas kinerja karyawan	• Tidak membahas lingkungan kerja dan <i>Perceived Organizational Support</i>
5	Boediherto & Triatmanto (2024) “Assessing Work Environment, Organizational Culture, and Job Satisfaction of Hotel Employees”. <i>Innovation</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	• Membahas lingkungan kerja • Membahas kepuasan kerja pada sektor perhotelan	• Tidak membahas <i>Perceived Organizational Support</i> • Tidak membahas kepuasan kerja

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>Business Management and Accounting Journal</i> , vol. 3, no. 2, June 2024, pp. 262-71, doi:10.56070/ibmaj.2024.028	hotel. Budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi karyawan.		sebagai variable <i>intervening</i>
6	Jennyfer & Hijriyantomi (2025). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Sales Marketing Hotel Berbintang di Kota Padang. <i>Nawasena</i> <i>Jurnal Ilmiah Pariwisata</i> , 4(2), https://doi.org/10.56910/nawasena.v3i3.1696	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	• Membahas lingkungan kerja dan kinerja	• Tidak membahas kepuasan kerja dan <i>Perceived Organizational Support</i>
7	Triatmanto & Supriadi (2024). <i>Enhancing the Performance of Hotel Employees by Fostering Job Satisfaction, Which is Shaped by Competency and the Work Environment</i> . <i>KnE Social Sciences</i> , 9(28) https://doi.org/10.18502/kss.v9i28.17187	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.	• Membahas lingkungan kerja dan kinerja karyawan pada industry hotel • Menggunakan kepuasan kerja sebagai variable <i>intervening</i>	• Tidak membahas kepuasan kerja dan <i>Perceived Organizational Support</i>
8	Ratnasari, & Prasetya (2023). <i>The impacts of Perceived Organizational Support and work environment on employee performance: The mediating effects of job satisfaction</i> . Profit: Jurnal Administrasi Bisnis, 17(2), 267–281. https://doi.org/10.21776/ub.profit.2023.017.02.10	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga memediasi	• Membahas lingkungan kerja • Membahas <i>Perceived Organizational Support</i> • Membahas Kinerja Karyawan	• Penelitian dilakukan pada organisasi sektor jasa secara umum, tidak berfokus pada karyawan bagian operasional hotel.

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
		hubungan antara variabel independen dengan kinerja karyawan.		
9	Rahmatunnisa (2025). <i>The Influence of Work Environment, Work-life Balance, and Perceived Organizational Support on Employee Engagement.</i> <i>Indonesian Journal of Business Analytics</i>, 5(4), 3099–3116. https://doi.org/10.55927/ijba.v5i4.15170	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement pada karyawan hotel. Semakin baik lingkungan kerja dan dukungan organisasi, semakin tinggi keterikatan kerja karyawan.	• Membahas lingkungan kerja • Membahas <i>Perceived Organizational Support</i>	• Tidak membahas kepuasan kerja
10	Ngwa et al (2026) <i>Perceived Organizational Support lead to organizational citizenship behavior and turnover intention in hotel industry? The indirect roles of work–life satisfaction and employee resilience.</i> <i>Humanit Soc Sci Commun</i> 13, 138 (2026). https://doi.org/10.1057/s41599-025-06443-x	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan berpengaruh negatif terhadap turnover intention, sehingga meningkatkan perilaku kerja positif karyawan hotel.	• Membahas <i>Perceived Organizational Support</i>	• Tidak membahas lingkungan kerja, dan kepuasan kerja
11	Sharma & Gangaram (2020). <i>Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Organizational Support and Job Performance.</i> <i>European Business & Management</i>, 6(4), 84-	Hasil penelitian menunjukkan bahwa organizational support berpengaruh positif terhadap job performance, baik secara langsung maupun	• Membahas POS • Membahas kepuasan kerja sebagai variable <i>intervening</i>	• Tidak membahas lingkungan kerja

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	94. https://doi.org/10.11648/j.ebm.20200604.13	melalui job satisfaction. Job satisfaction terbukti menjadi mediator yang memperkuat hubungan antara organizational support dan job performance.	• Membahas kinerja karyawan	
12	Irfan (2022). <i>The Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Job Satisfaction.</i> <i>International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology</i>, 2(2), 25–30. Retrieved from https://ejournalisse.com/index.php/isse/article/view/36	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Perceived Organizational Support</i> dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan	• Membahas POS • Membahas kepuasan kerja	• Tidak membahas lingkungan kerja • Tidak membahas kinerja karyawan
13	Husna & Budiono, (2022). Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan Work Environment terhadap Employee Performance melalui Employee Engagement. <i>Jurnal Ilmu Manajemen</i>, 10(2), 648–662. https://doi.org/10.26740/jim.v10n2.p648-662	Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement sebagai variabel mediasi	• Membahas lingkungan kerja • Membahas POS • Membahas kinerja karyawan	• Menggunakan variable employee engagement sebagai variable <i>intervening</i> • Tidak membahas kepuasan kerja • Objek penelitian bukan hotel
14	Fairnandha (2021). Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i>, Job Demands, dan Job Satisfaction terhadap Work Engagement. <i>Jurnal Ilmu Manajemen</i>, 9(3), 920–930. https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p920-930	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement, sedangkan job demands dan job satisfaction tidak berpengaruh signifikan	• Membahas POS • Membahas kepuasan kerja	• Tidak membahas lingkungan kerja dan kinerja

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
		terhadap work engagement.		
15	Ali Khan et al. (2022). <i>The Impact of Perceived Organizational Support Program on Employee Performance in the Presence of Job Satisfaction.</i> International Journal of Social Science And Human Research. 05. DOI:10.47191/ijsshr/v5-i12-33	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.	• Membahas kepuasan kerja • Membahas POS • Membahas kinerja Karyawan	• Tidak membahas lingkungan kerja
16	Fernando, J. et al. (2026). The Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance With Job Satisfaction As an Intervening Variable . <i>SENTRALISASI</i>. 15, 1 (Jan. 2026), 251–287. DOI: https://doi.org/10.33506/sl.v15i1.5129	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Namun, kepuasan kerja tidak berhasil memediasi hubungan tersebut terhadap kinerja	• Membahas kepuasan kerja • Membahas lingkungan kerja • Membahas kinerja karyawan	• Tidak membahas POS •
17	Iskandar. (2024). <i>The Effect of Work-Life Balance and Work Environment on Employee Job Satisfaction.</i> <i>Golden Ratio of Data in Summary</i>, 4(2), 688–693. https://doi.org/10.52970/grdis.v4i2.658.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Work-life balance dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan serta memberikan implikasi bagi peningkatan kinerja organisasi.	• Membahas lingkungan kerja • Membahas kepuasan kerja • Membahas kinerja karyawan	• Tidak membahas POS
18	Mulyani & Suwena, (2026). <i>The effect of work professionalism, compensation, and work environment on employee performance at Goa Mesari Beach Club, Melasti, Kuta Selatan.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Profesionalisme kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan	• Membahas lingkungan kerja • Membahas kinerja karyawan	• Tidak membahas kepuasan kerja • Objek tenaga Kesehatan POS kerja

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Electronic Journal of Education, Social Economics and Technology (eJESET), 7(1), e1376. https://doi.org/10.33122/ejese.t.v7i1.1376	terhadap kinerja karyawan.		
19	Samosir, B. et al. (2022). <i>Investigating the Role of Job Satisfaction in the Relationship between Employee Engagement and Organizational Support on Employee Performance.</i> <i>Frontiers in Business and Economics.</i> 1, 3 (Dec. 2022), 115–124. DOI: https://doi.org/10.56225/finbe.v1i3.116 .	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organizational support berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun kepuasan kerja tidak memediasi hubungan organizational support terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, kepuasan kerja berhasil memediasi hubungan employee engagement terhadap kinerja.	• Membahas kepuasan kerja • Membahas <i>organizational support</i>. • Membahas kinerja	• Tidak membahas lingkungan kerja
20	Tarigan, et al. (2026). <i>The Influence of Perceived Organizational Support and Competence on Employee Performance, with Job Satisfaction as a Mediating Variable in BCA Express Jabodetabek.</i> <i>Dinasti International Journal of Management Science.</i> 7, 3 (Jan. 2026), 466–474. DOI: https://doi.org/10.38035/dijms.v7i3.6170 .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Perceived Organizational Support</i> (POS), kompetensi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. POS dan kompetensi juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja terbukti memediasi	• Membahas <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) • Membahas kepuasan kerja sebagai <i>variable intervening</i> • Membahas kinerja karyawan	• Tidak membahas lingkungan kerja. • Objek penelitian pada karyawan BCA Express Jabodetabek

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
		pengaruh POS dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin kuat pengaruh dukungan organisasi dan kompetensi terhadap peningkatan kinerja karyawan.		

Sumber: Diolah Peneliti, Maret 2026

Berdasarkan Tabel 2.1, penelitian terdahulu menunjukkan adanya persamaan dan perbedaan dalam aspek judul, variabel yang dikaji, objek penelitian, serta pendekatan analisis yang digunakan. Studi-studi sebelumnya berperan penting sebagai referensi dalam memperkaya landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Berbagai penelitian telah menyoroti pengaruh lingkungan kerja, *Perceived Organizational Support* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penelitian ini mengacu pada temuan-temuan penelitian terdahulu untuk memperkuat perumusan hipotesis yang diajukan. Penelitian ini juga berupaya mengisi celah penelitian yang masih terbatas, khususnya dengan mengkaji peran kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara lingkungan kerja dan *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan dalam industri perhotelan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan landasan teoritis yang membangun arah penelitian berdasarkan fakta, observasi, dan kajian kepustakaan. Penyusunan

kerangka pemikiran yang sistematis sangat penting agar penelitian memiliki alur yang jelas dan logis. Selain sebagai panduan dalam memahami hubungan antarvariabel, kerangka pemikiran juga membantu dalam merumuskan hipotesis yang dapat diuji secara empiris. Lebih dari sekadar kumpulan informasi, kerangka pemikiran mencerminkan pemahaman peneliti terhadap konsep yang relevan dan bagaimana konsep tersebut diterapkan dalam penelitian. Berdasarkan kajian yang telah diuraikan, penelitian ini mengacu pada konsep yang relevan untuk menyusun kerangka konseptual yang terarah. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini akan menjelaskan bagaimana lingkungan kerja dan *Perceived Organizational Support* mempengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Dengan demikian, kerangka pemikiran ini menjadi dasar dalam menganalisis hubungan antarvariabel dan memperkuat dasar teoritis dalam penelitian.

2.2.1 Hubungan Lingkungan Kerja dengan *Perceived Organizational Support*

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang berperan dalam membentuk persepsi karyawan terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang baik mencerminkan perhatian organisasi terhadap kenyamanan dan keselamatan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut Sedarmayanti (2020), lingkungan kerja mencakup seluruh kondisi di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan, baik dari segi fisik maupun nonfisik. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan nyaman sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal.

Perceived Organizational Support merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli

terhadap kesejahteraan mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Kurtessis et al. (2021) menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang mendukung memiliki hubungan yang signifikan terhadap peningkatan *Perceived Organizational Support*. Ketika organisasi menyediakan fasilitas kerja yang memadai serta menciptakan suasana kerja yang harmonis, karyawan cenderung menilai bahwa organisasi memberikan perhatian terhadap kebutuhan mereka.

Penelitian oleh Al-Omari dan Okasheh (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan persepsi dukungan organisasi karena karyawan merasa bahwa organisasi berupaya menyediakan kondisi kerja yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berdampak pada kenyamanan kerja, tetapi juga memengaruhi cara karyawan memandang organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan yang erat dengan *Perceived Organizational Support*. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap organisasi, sehingga semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula *Perceived Organizational Support* yang terbentuk.

2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman dan aman memungkinkan karyawan melaksanakan tugas dengan lebih efektif dan tanpa tekanan yang berlebihan. Menurut Sedarmayanti (2020), lingkungan kerja yang baik mencakup kondisi fisik seperti pencahayaan, suhu udara, kebersihan ruang kerja, serta kondisi nonfisik seperti hubungan kerja yang harmonis antar karyawan.

Lingkungan kerja yang mendukung akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins dan Judge (2022), kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, salah satunya adalah kondisi kerja yang mendukung pelaksanaan tugas. Lingkungan kerja yang memadai akan membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal sehingga menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak nyaman dapat menimbulkan rasa tidak puas yang berdampak pada menurunnya semangat kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Wibowo (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada sektor jasa. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja yang disediakan organisasi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman memberikan rasa aman serta mendukung kelancaran aktivitas kerja sehari-hari.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan kenyamanan dalam bekerja sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

2.2.3 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja

Perceived Organizational Support merupakan faktor penting yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan dapat meningkatkan rasa dihargai dan

diperhatikan oleh organisasi. Menurut Eisenberger dan Stinglhamber (2020), *Perceived Organizational Support* terbentuk dari persepsi karyawan terhadap kebijakan organisasi, perhatian pimpinan, serta penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi yang telah mereka berikan.

Karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih baik. Menurut Noe et al. (2021), dukungan organisasi yang berupa pelatihan, pengembangan karier, serta pemberian penghargaan yang adil dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika organisasi menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, maka karyawan akan merasa lebih dihargai dan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati dan Sari (2022) menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada sektor jasa. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Dukungan organisasi yang memadai mampu meningkatkan motivasi kerja serta menciptakan suasana kerja yang lebih positif.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dukungan organisasi yang baik akan meningkatkan rasa dihargai oleh organisasi sehingga mendorong peningkatan kepuasan kerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja yang nyaman dan

mendukung memungkinkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Menurut Mangkunegara (2021), kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, salah satunya adalah kondisi lingkungan kerja yang mampu mendukung pelaksanaan tugas secara optimal. Lingkungan kerja yang baik akan membantu karyawan bekerja dengan lebih fokus dan mengurangi potensi kesalahan dalam pekerjaan.

Lingkungan kerja yang kondusif juga berperan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (2020), lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan karena memberikan kenyamanan selama bekerja. Kondisi kerja yang tidak mendukung, seperti ruang kerja yang kurang memadai atau hubungan kerja yang tidak harmonis, dapat menurunkan kinerja karyawan karena menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratama dan Nugroho (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada sektor jasa. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan aman dapat meningkatkan produktivitas kerja serta membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas hasil kerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kondisi kerja yang mendukung pelaksanaan tugas sehingga kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal.

2.2.5 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan

Perceived Organizational Support merupakan salah satu faktor organisasi yang dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan akan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal. Menurut Eisenberger dan Stinglhamber (2020), *Perceived Organizational Support* mencerminkan sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka.

Dukungan organisasi yang diberikan dalam bentuk fasilitas kerja, pelatihan, serta penghargaan terhadap hasil kerja dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Menurut Noe et al. (2021), dukungan organisasi yang efektif akan meningkatkan keterlibatan kerja karyawan sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Ketika karyawan merasa dihargai oleh organisasi, mereka akan berusaha memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Riyanto dan Handoko (2023) menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada sektor jasa. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang merasa kurang mendapatkan dukungan dari organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dukungan organisasi yang memadai akan meningkatkan motivasi kerja serta mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

2.2.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi serta menunjukkan hasil kerja yang lebih baik. Menurut Robbins dan Judge (2022), kepuasan kerja merupakan sikap positif individu terhadap pekerjaan yang dapat meningkatkan motivasi kerja serta kualitas kinerja yang dihasilkan.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan lebih termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Menurut Sutrisno (2022), kepuasan kerja dapat meningkatkan loyalitas dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja juga dapat mendorong karyawan untuk bekerja secara konsisten dan berusaha mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni dan Setiawan (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi serta mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan.

2.2.7 Pengaruh Tidak Langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga dapat memberikan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung akan menciptakan perasaan positif terhadap pekerjaan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (2020), lingkungan kerja yang baik mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga karyawan merasa puas dalam menjalankan pekerjaannya.

Kepuasan kerja berperan sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2022), kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Ketika lingkungan kerja memberikan kenyamanan dan keamanan, karyawan akan merasa lebih puas dan terdorong untuk memberikan hasil kerja yang optimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat dan Prasetyo (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan pada sektor jasa. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan secara tidak langsung.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan kepuasan kerja

karyawan, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

2.2.8 Pengaruh Tidak Langsung *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Perceived Organizational Support merupakan faktor organisasi yang dapat memengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan akan menimbulkan perasaan dihargai dan diperhatikan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja mereka. Menurut Eisenberger dan Stinglhamber (2020), *Perceived Organizational Support* yang tinggi akan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana *Perceived Organizational Support* memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Noe et al. (2021), dukungan organisasi dalam bentuk penghargaan, perhatian terhadap kesejahteraan, serta kesempatan pengembangan karier akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik serta menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

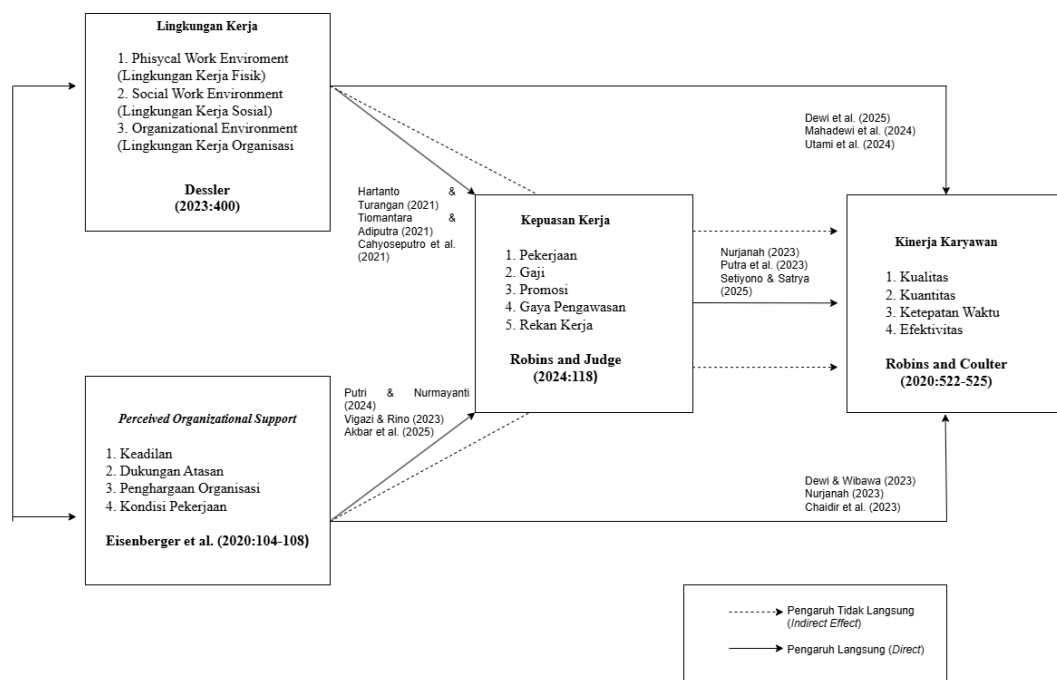
Penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Ramadhan (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan kinerja karyawan pada sektor jasa. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja

karyawan melalui kepuasan kerja. Semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang terbentuk sehingga kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian teori yang digunakan untuk rumusanhipotesis. Berdasarkan kerangka pemikiran maka dapat digambarkan paradigma penelitian pada halaman selanjutnya yaitu, sebagai berikut,



Gambar 2. 2
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara atas pernyataan penelitian yang didasarkan pada teori dan fakta terkait. Disebut sementara karena hipotesis masih memerlukan pembuktian melalui penelitian empiris. Dengan kata lain, hipotesis bersifat teoritis dan belum dapat dikategorikan sebagai jawaban yang valid sebelum diuji secara ilmiah. Berdasarkan kerangka pemikiran dan tujuan penelitian, hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

Hipotesis simultan

1. Lingkungan kerja dan *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial?
2. Lingkungan kerja dan *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang di *intervening* oleh kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung?

Hipotesis parsial

1. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
2. *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
3. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.