

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Pada bagian ini dituliskan landasan teori yang meliputi kinerja pegawai, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

1. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu, atau perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai dan dapat digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi.

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir (2016), kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang, diberikan dalam suatu periode tertentu. Menurut Fahmi (2017) kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu, berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang, telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Mangkunegara (2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan tindakan yang berkontribusi pada tujuan organisasi dan berada di bawah kendali individu (Annisa, 2017).

Menurut Priyono (2010) kinerja merupakan hasil-hasil perilaku yang dinilai dengan kriteria atau standart mutu. Menurut Ariani dan Harum (2021) kinerja adalah hasil dari sebuah proses yang mengacu pada dan diukur selama waktu tersebut, berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Rivai et al., (2015), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan otoritas dan tanggung jawab yang mengingatkan masing-masing dalam upaya-upaya tujuan perusahaan yang dilakukan sesuai

peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta tidak melanggar norma-norma yang ada di masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja merupakan hasil kerja dari proses tertentu secara kualitas dan kuantitas yang dapat menyelesaikan dalam waktu tertentu dan sesuai tanggung jawab yang di berikan. Kinerja pegawai menunjukkan bagaimana seorang pegawai memenuhi tugas pekerjaan mereka dan melaksanakan tugas yang mereka butuhkan. Ini mengacu pada efektivitas, kualitas, dan efisiensi *output* mereka. Kinerja juga berkontribusi pada penilaian tentang betapa berharganya seorang pegawai bagi organisasi. Evaluasi Kinerja Pegawai memberikan kejelasan kepada pegawai tentang keinginan dan harapan atasan. Mereka mengetahui bahwa penampilan mereka dievaluasi dan dihargai. Inilah sebabnya mengapa penting untuk tetap berkinerja baik demi mereka dan perusahaan. Manajemen kinerja pegawai berarti terus memantau pekerjaan pegawai untuk memahami apakah itu sejalan dengan tujuan dan sasaran organisasi. Kinerja pegawai adalah kategorisasi hasil yang dihasilkan dari jenis pekerjaan atau proyek tertentu selama periode waktu tertentu. Manajemen kinerja pegawai berarti terus memantau pekerjaan pegawai untuk memahami apakah itu sejalan dengan tujuan dan sasaran organisasi.

b. Faktor Faktor Kinerja Pegawai

Terdapat banyak penelitian yang telah mengkaji berbagai faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai atau karyawan. Hasil *literature review* oleh Mangasi & Hia, (2024) mendapatkan hasil bahwa terdapat 23 faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Tiga di antara faktor tersebut adalah kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja.

1) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan atau evaluasi seorang pegawai terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja juga menjadi salah satu faktor dalam menilai kinerja seorang karyawan (Dwiningsih & Rohman, 2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara

lain adalah fasilitas kerja yang memadai, seperti ruang kerja yang nyaman dan peralatan yang mendukung, yang membuat pegawai merasa nyaman dalam menjalankan tugas. Ketersediaan fasilitas kerja berupa sarana dan prasarana yang lengkap akan memicu serta mendorong setiap karyawan untuk lebih meningkatkan produktivitasnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (Monde et al., 2022). Selain itu, kondisi kerja yang baik, seperti pencahayaan yang cukup, suhu yang nyaman, dan kebersihan lingkungan kerja, turut berkontribusi pada kepuasan pegawai. Hubungan sosial di tempat kerja juga sangat penting, karena hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan dapat meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan (Bukit, 2020). Selain itu, penghargaan dan keadilan dalam pemberian kompensasi serta pengakuan atas kinerja pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka, karena pegawai merasa dihargai dan diakui atas usaha yang telah diberikan (Michella & Edalmen, 2022). Kepuasan kerja tersebut diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat (Amirullah, 2011)

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan sebuah sarana ruang fisik yang dimanfaatkan karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan, oleh sebab itu lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja, kesehatan dan kualitas hidup para pekerja (Mayla, 2022). Lingkungan kerja mencakup seluruh aspek fisik dan sosial yang ada di tempat kerja, yang mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan pegawai. Faktor-faktor fisik yang mempengaruhi lingkungan kerja antara lain adalah tata ruang, penerangan, warna, kelembaban udara, musik, suara atau tingkat kebisingan (Indriani et al., 2021). Semua faktor tersebut penting untuk menciptakan kenyamanan fisik bagi pegawai saat bekerja. Selain itu, kebijakan organisasi yang mendukung, seperti fleksibilitas waktu kerja, kebijakan cuti yang memadai, dan kesejahteraan pegawai juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif (Oktavia et al., 2024). Interaksi sosial yang baik antara pegawai dan atasan juga merupakan

bagian dari lingkungan kerja yang mendukung, karena hubungan yang harmonis dapat meningkatkan kolaborasi dan kinerja. Keamanan juga menjadi faktor yang tak kalah penting dalam lingkungan kerja, karena pegawai yang merasa aman dan terlindungi di tempat kerja cenderung lebih produktif dan nyaman dalam melaksanakan tugas.

3) Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja (Hapsari, 2023). Penghargaan dan pengakuan yang diterima pegawai atas hasil kerja mereka adalah salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan motivasi (Triyanto & Sudarwanti, 2014). Pegawai yang merasa dihargai atas kontribusinya akan merasa termotivasi untuk terus memberikan yang terbaik. Selain itu, kondisi kerja yang mendukung, seperti fasilitas yang memadai dan lingkungan yang nyaman, juga berperan dalam meningkatkan motivasi kerja (Sapphira, 2022). Pekerjaan yang menantang dan memberikan peluang untuk berkembang dapat meningkatkan motivasi, karena pegawai merasa ada tujuan yang jelas dan peluang untuk tumbuh. Kepemimpinan yang baik, yang memberikan dukungan, umpan balik positif, dan rasa percaya diri kepada pegawai, juga dapat meningkatkan motivasi kerja. Pemimpin yang dapat mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan bersama akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam tim.

c. Indikator Kinerja

Indikator kinerja karyawan menurut para ahli datang dari Robbins & Coulter, (2017) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator penilaian kinerja karyawan menurut Robbins & Coulter, (2017) dalam Firda, (2024) adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian.

- 1) Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap

keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya (Josafat Eleazar Surya & Hafid Kholidi Hadi, 2024).

- 2) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kerja karyawan sebagai tolak ukur bagi setiap perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Baiti et al., 2020). Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. Misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.
- 3) Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (Talenta & Adriansyah, 2022). Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.
- 4) Efektivitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya (Talenta & Adriansyah, 2022). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.
- 5) Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas. Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat

dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja di segala aspek, efektivitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja (Talenta & Adriansyah, 2022). Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan Ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

2. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merujuk pada kondisi fisik, dan non fisik di tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan, kesejahteraan, dan produktivitas karyawan. Makna lingkungan kerja adalah lingkungan di mana orang bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Ini termasuk peralatan, sistem, struktur, dan prosedur yang mencakup semua hal yang mempengaruhi kinerja karyawan yang dapat berdampak negatif atau positif (Hafee et al., 2019). Menurut Madjid, (2020), lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi bagaimana mereka melaksanakan tugas-tugasnya. Menurut Dessler (2016:75) dalam (Maryani et al., 2022) lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja pegawai melakukan aktivitasnya. Faktor-faktor fisik ini mencakup suhu udara di tempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan, dan kesesakan. Lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat dan emosi kerja para karyawan serta sangat mempengaruhi tingkat laku manusia.

Menurut (Enny, 2019) lingkungan kerja non fisik ialah segala situasi yang terjadi sehubungan dengan hubungan kerja, baik hubungan antar sesama rekan kerja ataupun hubungan antar atasan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik meliputi aspek-aspek yang tidak bersifat fisik tetapi mempengaruhi kondisi psikologis dan emosional karyawan (Recky et al., 2024). Menurut Sedarmayanti (2017) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan

dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik merupakan suatu hal yang tidak dapat diabaikan, perusahaan harus mampu menyediakan situasi dan kondisi yang mendukung dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Kondisi yang harus diciptakan adalah suasana kekeluargaan yang erat, komunikasi yang baik antar karyawan maupun antara bawahan dengan atasan (Saraswati & Indiyati, 2022). Lingkungan kerja non fisik terdiri dari budaya kerja, kebiasaan, behavior based safety (BBS), peraturan persediaan serta ketersediaan sarana dan prasarana (Indriani et al., 2021).

Lingkungan kerja yang baik harus memenuhi kebutuhan dasar karyawan, seperti kesehatan, keamanan, dan kenyamanan, serta mendukung mereka untuk bekerja secara efektif (Setiono, 2019). Lingkungan kerja yang berkualitas tidak hanya mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang optimal, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi stres, dan menciptakan suasana yang kondusif untuk berkembang.

b. Indikator Lingkungan Kerja

Armstrong (2014) mengemukakan indikator lingkungan kerja adalah kondisi fisik lingkungan kerja; fasilitas kerja; hubungan sosial dan komunikasi; kebijakan dan praktik organisasi; keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi; kebisingan dan gangguan. Indikator lingkungan kerja pada penelitian ini adalah sebagaimana uraian berikut.

1) Lingkungan fisik: kebersihan lingkungan kerja

Kebersihan lingkungan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan. Lingkungan yang bersih menciptakan suasana kerja yang sehat, mengurangi stres, dan meningkatkan motivasi kerja (Silaswara et al., 2021). Tempat kerja yang tertata rapi dan higienis dapat meningkatkan konsentrasi serta menurunkan tingkat absensi (Tewal et al., 2017). Dengan demikian, kebersihan menjadi salah satu aspek fisik utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

2) Lingkungan fisik: keamanan lingkungan kerja

Keamanan kerja mencakup perlindungan terhadap karyawan dari risiko fisik maupun psikologis selama bekerja. Rasa aman membuat karyawan lebih tenang dan fokus dalam menyelesaikan tugas. Lingkungan kerja yang tidak aman dapat menimbulkan kecemasan, menurunkan semangat kerja, serta berdampak negatif pada kinerja (Paroli, 2023). Oleh karena itu, sistem keamanan dan keselamatan kerja harus menjadi prioritas dalam manajemen sumber daya manusia.

3) Lingkungan fisik: pencahayaan lingkungan kerja

Pencahayaan yang baik membantu karyawan bekerja dengan efektif, mengurangi kelelahan mata, serta meningkatkan efisiensi kerja (L. M. Sari & Arifin, 2022). Cahaya yang kurang atau berlebihan dapat menyebabkan penurunan konsentrasi dan gangguan kesehatan, seperti sakit kepala dan ketegangan mata. Oleh karena itu, pengaturan intensitas pencahayaan harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan agar mendukung kenyamanan dan keselamatan kerja.

4) Hubungan karyawan dengan karyawan

Hubungan antar rekan kerja yang harmonis menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan mendukung kolaborasi tim. Menurut Siagian & Khair, (2018), hubungan interpersonal yang baik dapat meningkatkan komunikasi, rasa saling percaya, dan motivasi kerja. Konflik antar karyawan yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan semangat kerja dan produktivitas organisasi. Oleh sebab itu, perusahaan perlu membangun budaya kerja yang menghargai kerja sama dan keterbukaan.

5) Hubungan karyawan dengan atasan; dan hubungan karyawan dengan bawahan

Hubungan vertikal antara atasan dan bawahan memiliki pengaruh besar terhadap efektivitas kerja dan kepuasan karyawan. Menurut Rivai et al., (2015), atasan yang komunikatif dan suportif mampu menciptakan iklim kerja positif serta meningkatkan loyalitas karyawan. Sebaliknya, hubungan yang kaku dan otoriter dapat menimbulkan tekanan psikologis

serta menurunkan motivasi. Dengan demikian, hubungan kerja yang baik antar level organisasi menjadi kunci terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata *movere* dalam bahasa Latin, yang berarti bergerak. Dalam konteks psikologi dan organisasi, motivasi didefinisikan sebagai dorongan atau kekuatan internal yang mengarahkan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Istilah motif berprestasi (*achievement motive*), yang berarti keinginan atau dorongan untuk mencapai sesuatu keberhasilan atau prestasi (Fauziah et al., 2017). Menurut Robbins dan Judge (2013), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha untuk mencapai tujuan. Intensitas mengacu pada seberapa keras seseorang mencoba, arah merujuk pada orientasi usaha tersebut untuk mencapai tujuan organisasi, dan ketekunan menunjukkan seberapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya (Noviarita, 2017). Motivasi merupakan suatu proses yang diawali dengan adanya kebutuhan fisiologis atau psikologis berupa aktivitas perilaku atau dorongan terhadap suatu tujuan atau rangsangan (Fitriasari & Mauludin, 2018). Motivasi merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengetahui dan meningkatkan kemauan kerja seorang pekerja, hal ini mempengaruhi agar mereka berperilaku sebagaimana yang mereka lakukan dalam organisasi tersebut (George & Davies, 2006). Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan kebutuhan pribadinya. Dengan demikian, motivasi tidak hanya bergantung pada faktor eksternal seperti penghargaan, tetapi juga pada faktor internal seperti keinginan untuk meraih keberhasilan. Motivasi adalah elemen penting dalam perilaku manusia, yang memengaruhi bagaimana individu merespons tantangan dan peluang (Hizbul Muflihah, 2024).

b. Indikator Motivasi Kerja

Locke & Latham, (2002) mengemukakan bahwa motivasi kerja dapat diukur melalui beberapa indikator yang mencerminkan aspek penting dalam motivasi individu di tempat kerja. Indikator motivasi kerja menurut George & Jones (2005) dalam Lie & Siagian, (2018):

1) Perilaku pegawai / karyawan

Kemampuan pegawai memilih perilaku bekerja yang akan mereka pilih. Karyawan yang termotivasi dalam pekerjaannya menghasilkan perilaku karyawan yang baik dalam bekerja. Perilaku yang menggambarkan usaha yang akan ditempuh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya

2) Usaha pegawai / karyawan

Usaha pegawai / karyawan berkaitan dengan usaha keras yang dilakukan karyawan dalam bekerja. Karyawan yang termotivasi dalam bekerja menghasilkan usaha keras yang dilakukan karyawan tersebut.

3) Kegigihan pegawai / karyawan

Kegigihan karyawan mengacu pada perilaku seseorang yang tetap ingin bekerja walaupun terdapat rintangan, masalah, dan halangan. Karyawan yang termotivasi dalam bekerja menghasilkan kegigihan yang tinggi dalam pekerjaannya. Keseimbangan antara tantangan dan kemampuan, motivasi meningkat jika tantangan sesuai dengan kemampuan individu.

4. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah konsep yang menggambarkan sejauh mana seseorang merasa puas terhadap pekerjaannya. Ini mencakup dimensi emosional, kognitif, dan evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang berasal dari penilaian individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan ini mencerminkan perasaan puas karena pekerjaan yang dilakukannya memenuhi atau melebihi harapan pribadi. Pegawai yang puas dalam pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, dan hubungan interpersonal yang lebih

harmonis (Safrizal et al., 2020). Sebaliknya, pegawai yang merasa tidak puas akan lebih rentan terhadap stres, ketidakpuasan, dan penurunan motivasi yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerja mereka.

Menurut Tewal et al., (2017), kepuasan kerja adalah sikap umum yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya, yang mencakup tingkat kesukaan atau ketidaksukaan terhadap pekerjaan itu. Sikap ini dipengaruhi oleh interaksi antara harapan individu terhadap pekerjaannya dan realitas yang dirasakan di tempat kerja. Ketika harapan terpenuhi, seseorang cenderung merasa puas, sementara ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan dapat menyebabkan ketidakpuasan. Sedangkan Greenberg, (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan persepsi individu terhadap kontribusi yang mereka berikan dibandingkan dengan imbalan yang diterima. Jika persepsi ini positif, maka karyawan akan merasa puas; jika tidak, mereka mungkin mengalami ketidakpuasan kerja (Indrasari, 2017).

b. Indikator Kepuasan Kerja

Luthans dalam Hakim & Hidayat, (2018) mengemukakan bahwa ada enam faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, pengawasan, kesempatan promosi, rekan kerja, dan kondisi kerja. Pada penelitian ini akan dianalisis kepuasan kerja menggunakan indikator sebagai berikut.

- 1) Rasa puas akan pekerjaan itu sendiri, yaitu rasa puas pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan ini muncul ketika pekerjaan memberikan tantangan, tanggung jawab, dan peluang untuk menggunakan kemampuan secara optimal (Robbins & Judge, 2008). Pegawai yang merasa pekerjaannya menarik dan sesuai dengan keahliannya cenderung memiliki motivasi serta komitmen kerja yang tinggi
- 2) Rasa puas akan gaji atau upah, merupakan rasa puas pegawai akan gaji yang diterima. Kepuasan terhadap gaji timbul apabila imbalan yang diterima dianggap adil dan sepadan dengan beban kerja, tanggung jawab, serta standar yang berlaku di organisasi (Hasibuan, 2014). Ketidakpuasan

terhadap kompensasi sering kali menurunkan motivasi dan kinerja pegawai.

- 3) Rasa puas akan pengawasan, merupakan hubungan antara karyawan dan atasan, pengawasan kerja, serta kualitas pengawasan yang diterima dalam melaksanakan pekerjaan. Kepuasan terhadap pengawasan berhubungan dengan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, gaya kepemimpinan, serta dukungan yang diberikan dalam pelaksanaan tugas. Pengawasan yang efektif, terbuka, dan bersifat membimbing dapat meningkatkan rasa dihargai serta kepercayaan pegawai terhadap organisasi (Luthans, 2011). Sebaliknya, pengawasan yang otoriter dapat menimbulkan tekanan dan mengurangi kepuasan kerja.
- 4) Rasa puas akan kesempatan promosi, yang merupakan peluang yang dimiliki pegawai untuk mendapatkan kenaikan jabatan, kemajuan karier, dan pengembangan diri dalam pekerjaan. Pegawai akan merasa puas jika organisasi menyediakan sistem promosi yang adil, transparan, dan berbasis pada kinerja. Adanya peluang kemajuan karier memperkuat motivasi serta loyalitas terhadap organisasi.
- 5) Rasa puas akan rekan kerja, yang merupakan hubungan interpersonal antara pegawai apakah dapat terjalin dengan baik dan saling mendukung atau tidak. Hubungan yang harmonis antarpegawai menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Rekan kerja yang saling membantu, menghargai, dan berkolaborasi dapat menumbuhkan rasa nyaman dan kebersamaan dalam bekerja. Dukungan sosial dari rekan kerja juga terbukti meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja
- 6) Rasa puas akan kondisi kerja, yang merupakan aspek yang berhubungan dengan suasana fisik di tempat kerja, seperti peralatan yang tersedia, ventilasi, tata ruang, dan faktor-faktor fisik lainnya. Kondisi kerja mencakup aspek fisik seperti kebersihan, kenyamanan, pencahayaan, ventilasi, serta ketersediaan fasilitas pendukung kerja. Kondisi kerja yang aman dan nyaman berkontribusi positif terhadap konsentrasi dan

produktivitas pegawai. Sebaliknya, kondisi kerja yang buruk dapat menimbulkan kelelahan dan menurunkan tingkat kepuasan kerja

B. Penelitian Terdahulu

Sebagai bagian dari upaya untuk memahami konteks dan relevansi topik yang diteliti, penelitian ini merujuk pada beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kaitan erat dengan variabel dan tujuan penelitian. Tinjauan terhadap penelitian-penelitian tersebut penting dilakukan untuk mengidentifikasi temuan-temuan sebelumnya, mengungkap kesenjangan pengetahuan yang ada, serta memperkuat dasar teori yang digunakan dalam penelitian ini. Berikut ini disajikan tabel yang merangkum hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan, yang dapat memberikan gambaran lebih jelas mengenai pengaruh variabel yang diteliti terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Sri Dwiningsih dan Fatkur Rohman (2023)	Pengaruh Kesejahteraan Pegawai, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang.	Sampel 67 pegawai DLH Kota Malang, analisis regresi linier berganda.	Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kesejahteraan, kepuasan, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.
Mayla, (2022)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dishub Bagian Perhubungan Laut.	Sampel 30 pegawai Analisis regresi Linier.	Lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan kinerja pegawai.
Rahmawati, S. (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Pemerintahan Daerah.	Regresi Berganda.	Kepuasan kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara signifikan.
Nugroho, T. dan Anwar, A. (2021)	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah.	Analisis Jalur.	Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Harsono, M. (2022)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi Publik di Malang.	Regressi Berganda.	Lingkungan kerja yang mendukung serta motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.
Wijaya, H. (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah Kota Malang.	Sampel 25 pegawai, analisis regresi linier sederhana.	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
Shaari et al., (2022)	A Study of The Influence of Physical Work Environments on Employee Performance	Metode kuantitatif, sampel 187 karyawan, Analisis Korelasi Pearson.	Adanya hubungan signifikan namun lemah antara lingkungan kerja fisik dan kinerja karyawan. Selain faktor lingkungan fisik, komunikasi, dukungan atasan, dan pengaturan jam kerja juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.
Mayla, (2022)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Metode kuantitatif, sampel 30 responden, uji regresi linier sederhana	Lingkungan kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan positif dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Recky et al., (2024)	The Impact of Physical And Non-Physical Work Environment On Employee Productivity	Metode kuantitatif, sampel 32 responden, uji regresi linier sederhana	Lingkungan kerja fisik dan non fisik memberikan pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.
Sitepu et al., (2020)	Effect of Physical Work Environment and Non-Physical Work Environment on Employee Performance through Job Satisfaction at PT. MNC Sky Vision Tbk Medan	Metode kuantitatif, sampel 57 responden, uji SEM	Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja nonfisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja nonfisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian secara tidak langsung lingkungan kerja fisik berpengaruh positif

Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan lingkungan kerja nonfisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
Arbyan & Riyanto, (2023)	The Influence of The Work Environment on Employee Performance	Metode kuantitatif, uji regresi linier	Lingkungan kerja fisik maupun non-fisik secara bersamaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
Jufrizen, (2021)	Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja	Metode kuantitatif, sampel 87 sampel. Analisis data analisis jalur SEM	Pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan positif dan signifikan; pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan positif dan signifikan; pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan positif dan signifikan; pengaruh fasilitas kerja terhadap motivasi kerja positif dan signifikan; pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja positif dan signifikan; motivasi kerja sebagai variabel mediator tidak berperan sebagai mediasi pada pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan; motivasi kerja sebagai mediator tidak berperan sebagai mediasi pada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
Evan Yosua Mangasi, (2024)	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan di Indonesia: Sebuah Kajian Literatur	Literatur review	Terdapat 23 faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Dari 23 faktor yang ditemukan, terdapat 3 faktor yang menduduki ranking teratas paling banyak muncul dalam jurnal. Ketiga faktor tersebut adalah motivasi kerja, pelatihan dan gaya kepemimpinan
Josafat Eleazar Surya & Hafid Kholidi Hadi, (2024)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BCA KCU Magelang	Metode kuantitatif, sampel 32 karyawan, analisis data analisis regresi linier	Budaya organisasi dan lingkungan kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
Sapphira, (2022)	Pengaruh Fasilitas Kerja dan Motivasi	Metode kuantitatif,	Fasilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi

Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Kelanting Robbani Snack Kabupaten Pringsewu	sampel 75 karyawan, analisis data analisis regresi linier berganda	kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Fasilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

C. Kerangka Konseptual Penelitian

1. Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, terdapat hubungan antar variabel yang terdiri dari:

1. Pengaruh lingkungan kerja (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y)

Lingkungan kerja (X_1) adalah lingkungan di mana orang bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Lingkungan kerja yang baik, mencakup fasilitas, hubungan antar kolega, serta keamanan kerja, berkontribusi pada peningkatan Kinerja Pegawai (Y). Lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kenyamanan dan fokus karyawan (Rasmuji & Putranti, 2017). Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Sutawijaya, 2020). Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Hapsari, 2023). Namun beberapa penelitian menunjukkan hasil sebaliknya dimana penelitian Subakti, (2021) membuktikan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain oleh (Susilo, (2007) serta penelitian Maryani et al., (2022) membuktikan bahwa lingkungan kerja tidak berhubungan dan tidak berpengaruh pada kinerja karyawan.

2. Pengaruh motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y)

Motivasi Kerja (X_3) adalah dorongan internal yang menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi yang tinggi diduga memiliki dampak langsung pada Kinerja Pegawai (Y) karena karyawan yang termotivasi akan bekerja lebih keras dan lebih konsisten. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan

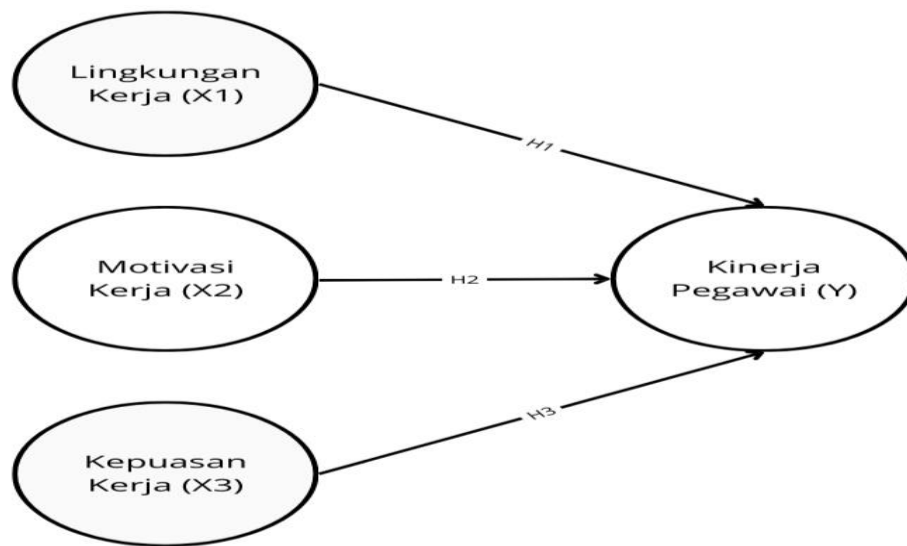
terhadap kinerja karyawan (Hapsari, 2023); motivasi kerja didapati berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (R. A. Susilo & Kasmir, 2022). Sedangkan beberapa penelitian menunjukkan hasil sebaliknya, bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Khairunnisa & Gulo, 2022). Hasil tersebut selaras dengan penelitian Hidayat, (2021) bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh kepuasan kerja (X₃) terhadap kinerja karyawan (Y)

Kinerja organisasi secara keseluruhan bergantung pada efisiensi dan efektivitas kinerja masing-masing karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi sangat bergantung pada kinerja masing-masing karyawannya untuk memperoleh produktivitas yang tinggi dalam organisasi. Pada saat yang sama, kepuasan kerja yang tinggi merupakan kebutuhan mutlak untuk mencapai tingkat kemajuan kinerja yang tinggi dalam suatu organisasi dan pekerja yang puas akan memperluas upaya yang lebih besar terhadap kinerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Rodrigo et al., 2022); terdapat hubungan antara kepuasan dan kinerja karyawan (Katebi et al., 2022). Sedangkan beberapa penelitian menunjukkan hasil sebaliknya. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Ritonga, 2018) ; secara langsung kepuasan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Basri & Rauf, 2021).

2. Kerangka Konseptual

Berdasarkan pada beberapa hasil penelitian oleh Arbyan & Riyanto, (2023); Asih, (2020) ; George & Davies, (2006); Rodrigo et al., (2022); dan Katebi et al., (2022), maka dapat dibuat kerangka penelitian sebagai berikut:



1. Salah satu peran penting yang harus ditekankan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuannya adalah menciptakan lingkungan kerja baik secara fisik maupun non-fisik yang digunakan (Arbyan & Riyanto, 2023). Lingkungan kerja merupakan salah satu komponen terpenting bagi seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja disini adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya (Arbyan & Riyanto, 2023). Penelitian Asih, (2020) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; hal ini sejalan dengan penelitian Arbyan & Riyanto, (2023) bahwa lingkungan kerja baik lingkungan fisik dan non- fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Motivasi kerja adalah dorongan internal yang menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengetahui dan meningkatkan kemauan kerja seorang pekerja, hal ini mempengaruhi agar mereka berperilaku sebagaimana yang mereka lakukan dalam organisasi tersebut (George & Davies, 2006). Motivasi yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan, dan apabila dikaitkan dengan pekerjaan maka motivasi bekerja

berarti dorongan yang muncul dari dalam diri seorang untuk melakukan berbagai perilaku yang mengarahkannya untuk bekerja atau meraih prestasi di tempat kerja. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Asih, 2020).

3. Kinerja organisasi secara keseluruhan bergantung pada efisiensi dan efektivitas kinerja masing-masing karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi sangat bergantung pada kinerja masing-masing karyawannya untuk memperoleh produktivitas yang tinggi dalam organisasi. Pada saat yang sama, kepuasan kerja yang tinggi merupakan kebutuhan mutlak untuk mencapai tingkat kemajuan kinerja yang tinggi dalam suatu organisasi dan pekerja yang puas akan memperluas upaya yang lebih besar terhadap kinerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Rodrigo et al., 2022); terdapat hubungan antara kepuasan dan kinerja karyawan (Katebi et al., 2022).

D. Hipotesis

Dari kerangka konseptual serta kajian teori dan penelitian sebelumnya, terdapat beberapa hipotesis yang dirumuskan untuk penelitian ini.

1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Malang
2. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Malang.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Malang