

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi karena SDM adalah kunci yang menentukan perkembangan perusahaan (Maryani dkk., 2019). Pada hakikatnya, SDM yang dipekerjakan disebuah organisasi adalah penggerak untuk mencapai tujuan organisasi. Meskipun kemajuan teknologi mencapai puncak tertinggi, perkembangan informasi yang semakin meluas, tersedianya modal dan memadainya bahan namun tanpa adanya sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi, budaya organisasi yang kuat dan motivasi, maka sebuah organisasi akan sulit mencapai tujuannya. Sehingga memerlukan upaya – upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM secara konsisten (Widyani, 2015)

Perkembangan teknologi yang sangat pesat membawa perubahan dalam kehidupan yang tidak bisa kita hindarkan. Manusia sebagai salah satu unsur pelaksanaannya harus bisa mengikuti segala perubahan tersebut. Disebuah organisasi atau perusahaan sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat penting. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan telah tersedia, organisasi tidak akan bisa berjalan baik. Gibson *et al* (2012:251), mengemukakan tugas manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang menfokuskan pada unsur sumber daya manusia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya yang puas dan

memuaskan bagi organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik merupakan kunci sukses dalam pencapaian tujuan instansi atau organisasi.

Tujuan dari organisasi akan tercapai jika para anggotanya mempunyai kinerja yang tinggi. Menurut Mathis dan Jackson (2013:275), kinerja adalah seberapa banyak sumber daya manusia memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja dari seseorang, sebuah proses secara keseluruhan dimana hasilnya dapat ditunjukkan dengan bukti konkrit dan dapat diukur. Menurut Siagian (2012:96), kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: motivasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, disiplin kerja, kepuasan kerja, serta komunikasi.

Kinerja karyawan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas prestasi pegawai selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional dalam memanfaatkan sumber daya. Sebagai asset utama dalam suatu lembaga, sumber daya harus ditingkatkan produktivitasnya dengan cara menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang dapat mendorong karyawan untuk dapat meningkatkan kompetensi, komitmen yang dimiliki secara optimal serta bisa mengembangkan karir demi mencapai kinerja yang lebih baik.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016: 9). Maka peningkatan kinerja merupakan hal terpenting yang diinginkan baik oleh karyawan maupun perusahaan. Perusahaan menginginkan kinerja karyawan yang optimal untuk kepentingan peningkatan hasil kerja. Di sisi lain, karyawan

berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Untuk memenuhi kedua keinginan tersebut, maka dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang baik (Bangun, 2012:230).

Bagi suatu lembaga, penelitian kinerja sangat penting karena berguna untuk menilai kualitas, kuantitas, motivasi karyawan, efisiensi perubahan, serta untuk melakukan pengawasan serta perbaikan. Kinerja karyawan yang optimal sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu kepuasan karyawan perlu dijaga dengan memberikan motivasi dan lingkungan kerja yang nyaman dalam melakukan pekerjaan. Mengingat motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja namun juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan akhirnya berdampak pada kinerja.

Jika kepuasan kerja tidak terwujud maka dapat menimbulkan kelesuan kerja pada karyawan dan hal ini dapat merugikan lembaga. Banyak faktor penyebab kelesuan kerja, diantaranya adalah kemampuan individu yang kurang kompeten dalam pekerjaannya, sehingga beban kerja yang diberikan terasa sulit dan berlebihan. Kelesuan kerja dapat menimbulkan frustrasi yang dapat merugikan bagi kedua belah pihak, baik karyawan itu sendiri maupun pihak perusahaan (Mangkunegara, 2016:198).

Menurut Handoko (2014:215) kepuasan kerja dapat mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Berbagai macam tugas yang diberikan pada karyawan akan efektif apabila mereka merasa puas terhadap pekerjaannya. Seorang karyawan yang merasa puas pada pekerjaannya akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa tidak

puas pada pekerjaannya atau memiliki kepuasan kerja yang rendah akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. *Discrepancy theory* menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja diakibatkan karena tidak adanya keselarasan antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh oleh karyawan.

Berkaitan dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja penelitian yang dilakukan oleh Rahayu dan Sudibia (2015) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Demikian pula dengan penelitian Lusri dan Siagian (2017) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian Hermawan dan Suwandana (2019) kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja adalah perhatian terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja banyak berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pemberian motivasi sangat penting karena akan memberi dorongan pada karyawan untuk bekerja. Menurut Hasibuan (2014:191) motivasi adalah suatu perangsang keinginan daya gerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Sedangkan menurut Asa'ad dalam Harbani (2012:140) motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Masalah motivasi pada perusahaan/lembaga haruslah dijadikan sebagai perhatian yang serius. Perusahaan/lembaga modern dewasa ini haruslah menjadikan karyawan sebagai asset, bukan lagi hanya sebagai alat produksi semata. Untuk itu perusahaan/lembaga perlu menciptakan suatu kondisi yang

kondusif yang dapat membuat karyawan merasa nyaman, terpenuhi kebutuhannya, sehingga diharapkan motivasi mereka juga tetap terjaga untuk bersama-sama mencapai visi dan misi lembaga. Kondisi kondusif bisa bermacam-macam, tergantung pada karakteristik lembaga. Tapi secara umum diantaranya dapat berupa fasilitas yang disediakan, tingkat kesejahteraan yang memadai, jenjang karir yang jelas, peluang aktualisasi diri, kenyamanan dan keamanan dalam bekerja, jaminan hari tua dan lain-lain.

Sehubungan dengan pengaruh motivasi terhadap kinerja diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Lusri dan Siagian (2017) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Demikian pula dengan penelitian Taufiq (2016) menemukan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian Ekaputri (2019) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Siswanti, dkk. (2017) menemukan bahwa tidak ada hubungan langsung yang signifikan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Disamping motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja, dapat juga berpengaruh secara tidak langsung dalam hal ini melalui kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan oleh hasil penelitian Lusri dan Siagian (2017) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Demikian pula dengan penelitian Rahayu dan Sudibia (2015) menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya

penelitian Ekaputri (2019) menemukan kepuasan kerja memiliki peran sebagai mediator motivasi terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya variabel yang diprediksi banyak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja adalah lingkungan kerja. Menurut Nitisemito (2013:183) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, seperti kebersihan, musik dan lain-lain. Sedarmayati (2014:2) mendefinisikan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Selanjutnya menurut Mardiana (2015:55) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Menurut Sihombing (2014:112) lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja. Sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan. Komarudin (2012: 87) menyatakan lingkungan kerja adalah kehidupan sosial psikologi dan fisik dalam organisasi yang berpengaruh terhadap pekerjaan karyawan dalam melakukan tugasnya.

Berkaitan dengan pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja berbagai penelitian telah dilakukan diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Oktavia dan Anggela (2018) menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Demikian pula dengan penelitian Kusumastuti, dkk. (2019) menemukan bahwa lingkungan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian Pratiwi dan Yuniarto (2018) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. Namun penelitian Hanafi (2017) menemukan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja dalam hal ini melalui kepuasan kerja diantaranya ditemukan dalam penelitian Kardiasih, dkk. (2017) menemukan bahwa lingkungan fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimediasi oleh kepuasan kerja. Demikian juga dengan penelitian Oktavia Tjio dan Anggela (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah mediasi lingkungan kerja dalam mempengaruhi kinerja secara parsial. Selanjutnya penelitian Kusumastuti, dkk. (2019) menemukan lingkungan secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan. Namun penelitian Hayuningtyas (2017) menemukan bahwa kepuasan karyawan adalah tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Direktorat Pol Air Polda Bali Denpasar merupakan lembaga pemerintah yang mengurus masalah-masalah keamanan perairan di wilayah Bali. Pimpinan atau direktur benar-benar memperhatikan kinerja para anggotanya dalam memenuhi target kerja yang ditentukan. Keberhasilan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di Direktorat Pol Air Polda Bali Denpasar akan sangat tergantung dari kinerja para anggotanya. Kinerja

Direktorat Pol Air Polda Bali Denpasar dapat dilihat dari capaian indeks pelayanan. Dalam penelitian ini capaian indeks pelayanan Direktorat Pol Air Polda Bali Denpasar dalam tahun 2020 seperti disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Capaian Indeks Pelayanan Direktorat Pol Air Polda Bali Denpasar
Tahun 2020

No.	Indikator Kinerja dan Variabel	Baseline (2019) (%)	Target (%)	Realisasi (%)	Capaian (%)
	Indek Pelayanan Bidang SDM Direktorat Pol Air Polda Bali Denpasar	84,75	85,38	74,03	86,71
1	Pendidikan dan pengembangan	92,00	93,00	92,42	99,38
2	Pemenuhan personil	72,15	72,50	72,25	99,66
3	Pelayanan <i>Assessment Centre</i>	83,50	84,50	55,25	65,38
4	Usulan kenaikan pangkat	99,02	99,05	97,42	98,35
5	Pelatihan keterampilan (latram)	62,64	63,00	60,50	96,03
6	Kesamaptan jasmani	87,45	88,00	84,25	95,74
7	Pembinaan rohani	83,33	84,00	82,75	98,51
8	Pemberian tanda jasa	71,50	72,50	22,55	31,10
9	Pelayanan gaji berkala	99,85	99,85	101,25	101,40
10	Layanan mapping psikologi	76,45	77,50	75,45	97,35
11	Tes psikologi calon pemegang senpi	71,25	72,25	70,50	97,58

Sumber: Direktorat Pol Air Polda Bali Denpasar (2020)

Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa indek pelayanan terdiri dari 11 item kegiatan. Dari kesebelas kegiatan tersebut ditargetkan tercapai 85,38 persen namun kenyataannya hanya tercapai 74,03 persen dengan capaian 86,71 persen. Kalau dilihat capaian tiap bulan hampir semua kegiatan tidak mencapai target, hanya item kegiatan pelayanan gaji berkala yang capaiannya melebihi target yaitu 101,40. Dimana kegiatan layanan pemberian tanda jasa merupakan capaian paling rendah yaitu sebesar 31,10 persen. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kinerja anggota pada Direktorat Pol Air Polda Bali Denpasar belum maksimal, sehingga diperlukan perhatian terkait dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja anggota.

Dari observasi yang telah dilakukan, ditemukan berbagai fenomena yang berkaitan dengan kepuasan anggota. Diantaranya adalah berbagai macam keluhan dari para anggota Direktorat Pol Air Polda Bali Denpasar antara lain banyak keluhan anggota terkait dengan rasa keadilan dalam hal imbalan, beban kerja, promosi dan pengakuan prestasi kerja. Keluhan ini menunjukkan adanya ketidakpuasan anggota. Ketidakpuasan ini dapat memicu emosional anggota yang kemudian dilampiaskan lewat kinerja, sehingga kinerja akan menurun.

Fenomena dalam bidang motivasi ditemukan dari hasil wawancara terhadap beberapa anggota salah satu berkaitan dengan indikator motivasi yaitu kebutuhan fisiologis (*physiological need*) yang dapat dipenuhi dengan finansial. Hal ini berkaitan erat dengan imbalan yang diterima anggota. Direktorat Pol Air Polda Bali Denpasar telah memberikan imbalan dalam bentuk finansial kepada anggota yang meliputi gaji dan berbagai pendapatan lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini masih dikeluhkan oleh anggota karena masih dianggap belum sesuai dengan beban tugas yang diemban terutama pada jasa operasional anggota. Dana operasional yang diberikan kepada anggota menurut ketentuan tergantung pada berat dan ringannya tugas yang dibebankan. Namun pada kenyataannya belum sesuai dengan ketentuan, seperti tugas yang memerlukan keterlibatan anggota sedikit namun memerlukan kurun waktu yang lama menerima dana operasi sama dengan tugas yang memerlukan anggota yang sama akan tetapi dalam kurun waktu yang jauh lebih pendek. Hal ini memicu hubungan yang kurang baik diantara anggota. Ditambah lagi dengan kurangnya komunikasi yang mengakibatkan kurangnya kenyamanan anggota dalam bekerja.

Selanjutnya dari hasil observasi pendahuluan pada Direktorat Pol Air Polda Bali Denpasar dalam bidang lingkungan kerja diketahui bahwa penerangan dalam ruang kerja kurang baik pada hal pada Direktorat Pol Air Polda Bali Denpasar dibutuhkan penerangan yang prima. Disamping itu kebersihan kurang karena masih ditemukan rak arsip yang berdebu dan lantai yang masih relatif kotor. ditambah lagi dengan ruangan kerja yang sempit serta suara bising kendaraan sangat mengganggu pekerja. Disamping itu kerja sama anggota dirasakan kurang, hubungan antara pimpinan dengan anggota kurang harmonis. Kondisi seperti ini tentu akan banyak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja anggota.

Dari isu dan penelitian terdahulu di atas maka dianggap perlu diadakan penelitian yang berjudul “Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Anggota Pada Direktorat Pol Air Polda Bali Di Denpasar

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Direktorat Pol Air Polda Bali Di Denpasar?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Direktorat Pol Air Polda Bali Di Denpasar?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggota pada Direktorat Pol Air Polda Bali Di Denpasar?

4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggota pada Direktorat Pol Air Polda Bali Di Denpasar?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Direktorat Pol Air Polda Bali Di Denpasar?
6. Apakah kepuasan kerja berperan dalam memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja anggota pada Direktorat Pol Air Polda Bali Di Denpasar?
7. Apakah kepuasan kerja berperan dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap berpengaruh kinerja anggota pada Direktorat Pol Air Polda Bali Di Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Sedangkan tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja anggota pada Direktorat Pol Air Polda Bali Di Denpasar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja anggota pada Direktorat Pol Air Polda Bali Di Denpasar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pada Direktorat Pol Air Polda Bali Di Denpasar.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada Direktorat Pol Air Polda Bali Di Denpasar.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja anggota pada Direktorat Pol Air Polda Bali Di Denpasar.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja anggota pada Direktorat Pol Air Polda Bali Di Denpasar.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja anggota pada Direktorat Pol Air Polda Bali Di Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi berbagai pihak secara teoritis maupun secara praktis.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan khususnya dibidang Ilmu Manajemen, lebih khusus lagi dalam bidang motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi berbagai kalangan seperti:

1. Mahasiswa/Peneliti

Penelitian ini merupakan kesempatan untuk mencoba mengaplikasikan teori yang diperoleh di bangku kuliah ke dalam dunia praktis yang senyatanya dan merupakan syarat untuk meraih gelar Magister dalam bidang ilmu manajemen.

2. Direktorat Pol Air Polda Bali.

Dari hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai sumbangan kepada lembaga sebagai bahan pertimbangan yang mungkin dapat memberikan manfaat bagi lembaga dalam menetapkan kebijaksanaan mengenai motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja anggota.

3. Lembaga/Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan bacaan dan perbandingan untuk penelitian selanjutnya serta menambah referensi perpustakaan dalam mengembangkan minat mahasiswa di lingkungan Universitas Mahasaraswati Denpasar.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory*

Penelitian ini menggunakan *goal-setting theory* yang dikemukakan oleh Locke dalam Hasibuan (2014) sebagai teori utama (*grand theory*) yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal-setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2014). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Luneburg, 2013). Locke dan Latham (2012), mengatakan tujuan memiliki

pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen.

Kusuma (2013) menemukan bahwa goal-setting berpengaruh pada ketepatan anggaran. Anggaran merupakan hal yang mendasar bagi suatu organisasi/instansi untuk dapat menjalankan kegiatan operasional organisasi/instansi tersebut. Anggaran adalah pedoman kegiatan organisasi/instansi dalam bentuk keuangan yang mengandung aktivitas selama satu periode tertentu dan juga merupakan tujuan dari organisasi tersebut. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *goal-setting theory* keberhasilan kinerja penyusun laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan spiritual sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya. (Gomez-Minambres *et al*, 2012), mengatakan temuan penting dalam goal setting adalah performansi lebih tinggi pada individu yang memiliki tujuan sulit dan spesifik daripada tujuan yang samar-samar, tidak memiliki tujuan dan memiliki tujuan yang mudah. Tujuan yang sulit dan

dapat diterima mengakibatkan performansi lebih tinggi daripada tujuan yang mudah (Mooney *et al*, 2012).

2.1.2 Motivasi

1. Konsep Motivasi

Motivasi dapat dijelaskan berdasarkan ciri-ciri individu atau sifat/perangai serta pengertian dari berbagai pendapat ahli.. Sebagai contohnya, ada pelajar yang bertindak melakukan sesuatu disebabkan keinginan yang tinggi untuk berjaya tetapi ada pula yang bertindak disebabkan takut untuk gagal, mungkin juga mereka bertindak kerana minat yang sangat mendalam dalam perkara itu, dan mungkin pula semata-mata disebabkan rasa bertanggung jawab kepada kedua ibu bapak yang menaruh harapan begitu tinggi terhadap mereka.

Motivasi pada dasarnya berasal dari bahasa latin yaitu "*Movere*" yang artinya "bergerak". Berdasarkan kata tersebut, maka lahirlah berbagai definisi tentang motivasi. Motivasi merupakan proses psikologi yang mencerminkan interaksi antar sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri manusia yang timbul diakibatkan oleh faktor didalam diri seseorang yakni faktor intrinsik dan faktor diluar diri yang disebut ekstrinsik, faktor intrinsik dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, dan pendidikan atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau masa depan, sedangkan faktor ekstrinsik dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber bisa karena pengaruh kondisi kerja, kebijakan organisasi, kehidupan ditempat kerja atau faktor-faktor lain yang sangat kompleks, tetapi kedua faktor tersebut timbul karena adanya rangsangan.

Faktor-faktor tersebut dapat berpengaruh positif yang membawa kepada peningkatan pelaksanaan kerja pegawai dan sebaliknya dapat pula berpengaruh negatif. Berikut ini adalah pengertian-pengertian motivasi menurut para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut. Motivasi adalah konsep yang menggambarkan baik kondisi ekstrinsik yang merangsang perilaku tertentu dan respon instrinsik yang menampakkan perilaku-perilaku manusia (Swanburg, 2014:76). Motivasi merupakan keadaan internal organisme, baik manusia maupun hewan yang mendorongnya untuk berbuat sesuatu (Muhibbin, 2013: 201). Sarbini (2013:21) mengutip Hoy, Misked dan Sergiovanni menyatakan bahwa motivasi kerja pegawai adalah kemampuan pegawai untuk mengerjakan tugas-tugasnya” yang ditambahkan oleh Sarbini (2013) bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai sangat mempengaruhi kinerja dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Samsudin (2014:281) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Selain itu menurut Siagian (2012:102), menyatakan bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya”.

Menurut Sukmadinata (2013:64) bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang terbentuk dari berbagai tenaga pendorong yang berupa desakan, motif, kebutuhan dan keinginan. Motivasi merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara jiwa, sikap, kebutuhan,

persepsi dan keputusan dalam diri seseorang. Suryabrata (2014:70) juga berpendapat bahwa “motif adalah keadaan dalam pribadi orang yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu guna mencapai sesuatu tujuan.” Dengan kata lain, motivasi adalah keadaan jiwa dan sikap mental yang memberikan energi dan mendorong manusia untuk melakukan suatu kegiatan. Motivasi kerja diartikan sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Menurut McDonald yang dikutip Hadis (2013:29) motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling* dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian yang dikemukakan McDonald ini mengandung tiga elemen penting, yaitu:

- a. Bahwa motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia
- b. Motivasi ditandai dengan munculnya rasa atau *feeling*, afeksi seseorang.
- c. Motivasi akan dirangsang karena ada tujuan.

Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yakni tujuan. Sama halnya dengan yang dikatakan Uno (2013:5) bahwa motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Kekuatan-kekuatan ini pada dasarnya dirangsang oleh adanya berbagai macam kebutuhan, seperti (1) keinginan yang hendak dipenuhinya; (2) tingkah laku; (3) tujuan; (4) umpan balik. Motivasi kerja menurut Hasibuan (2014:141) bahwa Motivasi kerja adalah hal yang

menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal.

Sedangkan Robbins (2012: 156) menyatakan Motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*presistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha. Tetapi intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha yang dilakukan dalam arah yang menguntungkan organisasi. Karenanya harus dipertimbangkan kualitas usaha maupun intensitasnya. Motivasi mempunyai dimensi usaha terus-menerus. Motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang dimiliki individu yang merangsang untuk melakukan tindakan (kegiatan) dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus, dan adanya tujuan.

2. Teori motivasi

Beberapa teori tentang motivasi dapat disebutkan berikut ini, sebagai acuan diantaranya adalah:

a. Teori Motivasi Herzberg

Menurut Herzberg dalam Rivai (2013), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan

menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik). Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu :

Pertama, kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan atau maintenance factor. Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah. Kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali ketitik nol setelah dipenuhi. Misalnya, orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan dan seterusnya. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lain. Hilangnya faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (dissatisfiers = faktor higienis) dan tingkat absensi serta turnover karyawan akan meningkat. Faktor-faktor pemeliharaan perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan kerja bawahan dapat ditingkatkan.

Kedua, faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologi seseorang kebutuhan ini menyangkut kebutuhan intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Sehingga faktor ini dinamakan *satisfiers* atau *motivator* yang meliputi :

- 1) Prestasi atau *Achievment*
- 2) Pengakuan atau *Recognition*
- 3) Pekerjaan itu sendiri atau *the work in self*
- 4) Tanggung jawab atau *Responsibility*

Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job content*) yakni hubungan pekerjaan dengan tugasnya. Motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang mengembangkan kemampuan.

b. Teori achievement Mc Clelland

Menurut David McClelland dalam Rivai (2013), salah satu teori yang populer dikalangan praktisi manajemen ialah teori yang dikembangkan oleh David McClelland seorang ahli psikolog dari Universitas Harvard. Teori tersebut dikenal dengan Teori Kebutuhan yang isinya golongan kebutuhan kedalam tiga jenis yaitu keberhasilan, kekuasaan dan afiliasi. Mc Clelland menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu: *Need for achievement*

(kebutuhan akan prestasi dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil). *Need for affiliation* keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan *social need*-nya Maslow). *Need for Power* kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya (dorongan untuk mengatur).

Teori ini berusaha menjelaskan *achievement oriented behaviour* yang didefinisikan sebagai pelaku yang diserahkan terhadap *standart of execlent*. Menurut teori ini, seseorang mempunyai *need for achivement* yang tinggi selalu mempunyai pola pikir tertentu ketika dia merencanakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, yaitu mempertimbangkan pekerjaan yang akan dilakukan itu cukup menantang atau tidak.

c. Teori X dan Y Douglass Mc Gregor

Douglas McGregor dalam Rivai (2013) menemukan teori X dan teori Y setelah mengkaji cara para manajer berhubungan dengan para karyawan. Kesimpulan yang didapatkan adalah pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut. Ada empat asumsi yang dimiliki manajer dalam teori X. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka

harus dipakai, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal, di mana ini adalah asumsi ketiga. Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi. Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat manusia dalam teori X, ada pula empat asumsi positif yang disebutkan dalam teori Y. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, mencari, dan bertanggungjawab. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

d. Teori Motivasi Clayton Alderfer

Clayton Alderfer dalam Rivai (2013) mengetengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow. Disini Alderfer mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

e. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Maslow (1953) dalam Rivai (2013) mengatakan kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara satu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila karyawan kebutuhannya tidak terpenuhi maka karyawan tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi karyawan tersebut akan memperlihatkan perilaku gembira sebagai bentuk dari rasa puasnya.

Menurut Maslow dalam Rivai (2013:120) hierarki kebutuhan manusia adalah:

1) Kebutuhan fisiologis

Merupakan kebutuhan dasar yang diperlukan manusia untuk bertahan hidup. Contoh kebutuhan ini adalah makanan, minuman, tempat tinggal, udara, air dan sebagainya.

2) Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan akan keselamatan kerja dan kebebasan dari rasa khawatir.

3) Kebutuhan sosial

Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain. Manusia membutuhkan orang lain untuk berhubungan dan berinteraksi. Di tempat kerja kebutuhan ini dapat terpenuhi dengan kemampuan seseorang untuk berinteraksi dengan rekan kerja atau bekerja sama dalam tim.

4) Kebutuhan akan penghargaan

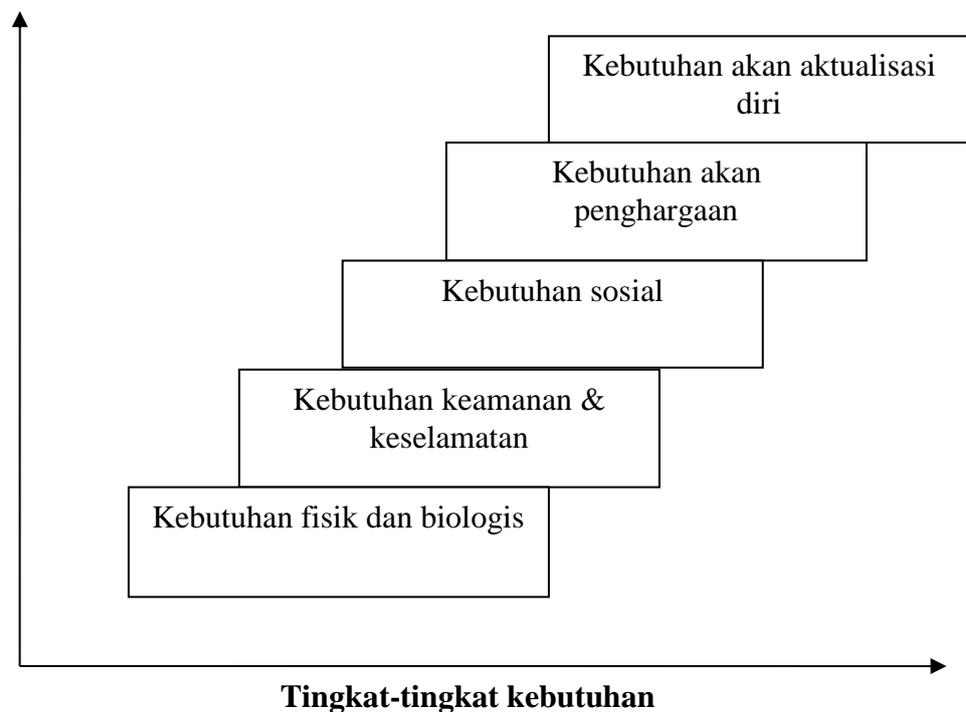
Kebutuhan akan penghargaan atau keinginan untuk berprestasi

5) Kebutuhan aktualisasi

Kebutuhan untuk terus berkembang dan merealisasikan kapasitas dan potensi diri sepenuhnya untuk mencapai prestasi kerja yang memuaskan.

Kebutuhan pada suatu peringkat paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting seperti pada gambar 2.1 berikut.

Gambar 2.1
Konsep Hierarki kebutuhan menurut A. H Maslow



Sumber: Maslow dalam Hasibuan (2014)

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologi yang terjadi pada diri seseorang sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, disamping faktor ekstern seperti tempat tinggal juga sangat ditentukan faktor-faktor intern yang melekat pada setiap orang atau bawahan seperti usia, tingkat pendidikan,

pelatihan, pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan masa depan.

Dalam hubungan ini ada beberapa pandangan atau pendapat :

a. Motivasi merupakan suatu determinan penting bagi kinerja individual. Jelas

kiranya, bahwa ia bukan satu-satunya determinan, karena masih ada variabel-variabel lain yang turut mempengaruhinya seperti :

- 1) Usia
- 2) Pengalaman kerja sebelumnya
- 3) Pendidikan
- 4) Pelatihan

b. Menurut Lyman Porter dan Raymond Miles ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada motivasi yaitu :

- 1) Ciri-ciri pribadi seseorang
- 2) Tingkat dan jenis pekerjaan
- 3) Lingkungan kerja

c. Sumber lain mengungkapkan bahwa didalam motivasi itu terdapat suatu rangkaian interaksi antara berbagai faktor. Berbagai faktor yang dimaksud meliputi :

- 1) Individu dengan segala tingkah lakunya
- 2) Situasi dimana individu bekerja
- 3) Proses penyesuaian yang harus dilakukan oleh masing-masing individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya
- 4) Pengaruh yang datang dari berbagai pihak
- 5) Reaksi yang timbul terhadap pengaruh individu
- 6) Perilaku atas perbuatan yang ditampilkan oleh individu

7) Timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan baru, cita-cita dan tujuan

d. Tekanan Psikologis

Disamping hal-hal yang dikemukakan diatas apabila kita amati secara cermat dalam kehidupan berorganisasi. Para bawahan tidak selalu berperilaku sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya atau menuruti keinginan pimpinannya. Apabila hal ini terjadi berarti ada sebab yang biasanya ditimbulkan oleh adanya tekanan-tekanan batin atau psikologis. Dan akibatnya akan mempengaruhi perilaku mereka sehingga berpengaruh pula terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4. Indikator Motivasi

Indikator motivasi menurut Maslow yang dikenal dengan teori hierarki kebutuhan. Sebagaimana teori kebutuhan Abraham Maslow yang dikutip dalam Rivai (2013). Indikator motivasi kerja berdasarkan teori tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological need*)

Kebutuhan pokok untuk memelihara kelangsungan hidupnya, seperti makan, minum, pakaian, dan perumahan.

b. Kebutuhan untuk memperoleh keamanan dan keselamatan (*Security safety need*)

Kebutuhan yang bebas dari bahaya, ketakutan, ancaman, kehilangan pekerjaan yang dimiliki, pakaian, dan perumahan.

c. Kebutuhan bermasyarakat (*Social need*)

Kebutuhan untuk berkelompok atau bermasyarakat yaitu. manusia suka bersama untuk kehidupan yang beranekaragam.

d. Kebutuhan untuk memperoleh kehormatan (*Esteem need*)

Kebutuhan untuk memperoleh reputasi, terhormat dan dihormati, mereka membutuhkan pujian, penghargaan dan pengakuan atas kedudukannya.

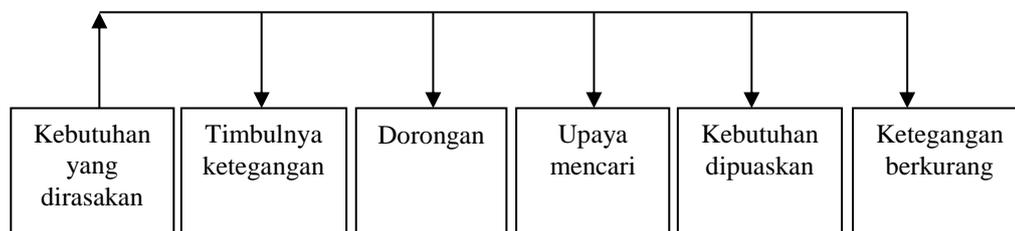
e. Kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan (*Self actualization need*)

Kebutuhan untuk membuktikan dirinya sebagai orang yang mampu mengembangkan potensi bakatnya, sehingga mempunyai prestasi yang membanggakan.

5. Proses Motivasi Kerja

Proses motivasi secara umum dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.2
Proses Motivasi



Sumber: Mangkunegara (2016)

Bagian diatas menunjukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan merasa perlu untuk memuaskannya.
- b. Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri yang bersangkutan.
- c. Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan melakukan sesuatu.

- d. Sesuatu itu adalah upaya mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut.
- e. Jika upaya mencari jalan keluar yang diambil berhasil, berarti kebutuhan dipuaskan.
- f. Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkan sama sekali. Alasannya adalah bahwa kebutuhan yang sama cepat atau lambat akan timbul kemudian, mungkin dalam bentuk yang baru dan mungkin pula dengan intensitas yang berbeda.

6. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2006:146) tujuan-tujuan motivasi yaitu :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.3 Lingkungan Kerja

1. Konsep Lingkungan Kerja

Lingkungan adalah segala sesuatu yang berada di luar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh atas pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Pada umumnya lingkungan tidak dapat dikuasai oleh perusahaan sehingga perusahaan harus menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Dalam pengertian lain juga disebutkan bahwa Lingkungan adalah segala sesuatu yang tampak dan terdapat dalam alam kehidupan yang senantiasa berkembang. Pengertian lain juga menyebutkan lingkungan adalah segala hal yang terkait dengan operasional perusahaan dan bagaimana kegiatan operasional tersebut dapat berjalan. Lingkungan kerja yang baik akan sangat mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan hal ini dapat dilihat dari peningkatan teknologi dan cara produksi, sarana dan peralatan produksi yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja serta suasana lingkungan kerja itu sendiri. Lingkungan perusahaan adalah berbagai hal atau berbagai pihak yang terkait langsung dengan kegiatan sehari-hari organisasi, dan mempengaruhi langsung terhadap setiap program, kebijakan, hingga denyut nadinya perusahaan. Lingkungan perusahaan banyak sekali sehingga sulit disebutkan satu persatu, adapun salah satu yang termasuk dalam lingkungan perusahaan adalah perundang-undangan beserta peraturan lainnya, sistem birokrasi, dan sistem nilai masyarakat.

Syarat-syarat untuk dapat bekerja dengan perasaan tentram, aman dan nyaman mengandung dua faktor utama yaitu faktor fisik dan non fisik. Menurut Slamet Saksono berpendapat bahwa: Segala sesuatu yang menyangkut faktor fisik yang menjadi kewajiban serta tanggung

jawab perusahaan adalah tata ruangan kerja. Tata ruangan kerja yang baik adalah yang dapat mencegah timbulnya gangguan keamanan dan keselamatan bagi karyawan. Barang-barang yang diperlukan dalam ruang kerja harus ditempatkan sedemikian rupa sehingga dapat dihindarkan gangguan yang ditimbulkan terhadap karyawan (Saksono, 2012:105).

Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Lingkungan kerja merupakan lingkungan tempat karyawan bekerja yang mempengaruhi kinerja, keamanan dan mutu kehidupan kerja mereka. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai, jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana ia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat bekerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimal prestasi kerja pegawai juga meningkat. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja (Render & Heizer, 2012:57).

Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka

pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja (Mardiana, 2015: 15).

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri (Saydam, 2013:266). Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2014:21).

Menurut Nitisemito dalam Nuraini (2013:97) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya". Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempegaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja (Isyandi, 2014:134). Menurut Simanjuntak (2013:39) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai

perorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut Mardiana (2015:78) "lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Berdasarkan berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah keadaan di sekitar para pekerja sewaktu pekerja melakukan tugasnya yang mana keadaan ini mempunyai pengaruh bagi pekerja pada waktu melakukan pekerjaannya dalam rangka menjalankan operasi perusahaan. Lingkungan kerja mempunyai makna yang penting bagi pekerja dalam menyelesaikan tugasnya. Tujuan utama pengaturan lingkungan kerja adalah naiknya produktivitas perusahaan. Oleh karenanya pengadaan fasilitas lingkungan kerja yang baik adalah secukupnya saja, jangan sampai tenaga kerja merasa terlalu dimanja dalam bekerja, sehingga hasil yang dicapai tidak sesuai dengan yang diharapkan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka perencanaan dan pengaturan lingkungan kerja tidak dapat diabaikan begitu saja, karena hal itu berpengaruh pada jalannya operasi perusahaan.

2. Teori lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan merasa nyaman di tempat kerjanya, melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang

terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.

Teori mengenai lingkungan kerja disampaikan oleh beberapa ahli diantaranya adalah Sedarmayanti (2014:151) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja sebagai semua keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi karyawan baik secara langsung atau tidak langsung terhadap pekerjaannya. Hal tersebut senada dengan teori lingkungan kerja yang dikemukakan oleh Saydam (2013:94) yang mengatakan lingkungan kerja sebagai keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah suatu tempat yang terdapat di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Lingkungan kerja sangat besar pengaruhnya terhadap kebiasaan-kebiasaan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Apabila lingkungan kerja yang ada di sekitar karyawan baik, maka karyawan akan mempunyai disiplin kerja yang tinggi, termotivasi dan otomatis akan terjalin kerja sama yang baik dalam perusahaan sehingga akan berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Tetapi apabila lingkungan kerja yang ada disekeliling karyawan buruk maka akan menyebabkan rendahnya disiplin kerja sehingga kepuasan kerja dan kinerja akan menurun.

3. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2014) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni : (a) lingkungan kerja fisik, dan (b) lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik diantaranya adalah: penerangan/cahaya, temperatur/suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi, musik dan keamanan ditempat kerja. Sedangkan lingkungan kerja non fisik diantaranya adalah hubungan sosial di tempat kerja baik antara atasan dengan bawahan atau hubungan antara bawahan. Secara lebih mendetail diuraikan sebagai berikut:

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung (Sedarmayanti, 2014). Menurut Komarudin (2013) Lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial – kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu. Menurut Nitisemito (2009;18) lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas -tugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain.

Berdasarkan definisi tersebut bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja karyawan lebih banyak berfokus pada benda-benda dan situasi sekitar tempat kerja sehingga dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan

tugasnya. Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja fisik dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Sedamayanti, 2014: 214). Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama karyawan dan dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seorang karyawan dengan karyawan lain dan dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka akan dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja karyawan akan meningkat dan kinerja pun juga akan ikut meningkat. Ada 4 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan, yaitu:

- 1) Struktur kerja, yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
- 2) Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.

- 3) Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
- 4) Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

4. Indikator Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2014:218) menyatakan terdapat 8 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur lingkungan kerja fisik yaitu sebagai berikut:

a. Pewarnaan

Masalah warna dapat berpengaruh terhadap karyawan didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.

b. Penerangan

Penerangan dalam ruang kerja karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat karyawan sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi.

c. Udara

Di dalam ruangan kerja karyawan dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan.

d. Suara bising

Suara yang bunyi bisa sangat mengganggu para karyawan dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja karyawan sehingga kinerja karyawan bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut. Kemampuan organisasi didalam menyediakan dana untuk keperluan pengendalian suara bising tersebut, juga merupakan salah satu faktor yang menentukan pilihan cara pengendalian suara bising dalam suatu organisasi.

e. Ruang Gerak

Suatu organisasi sebaiknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Karyawan tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak untuk tempat karyawan bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para karyawan tidak terganggu di dalam melaksanakan

pekerjaan disamping itu juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan pengeluaran biaya yang banyak

f. Keamanan

Rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Di sini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman karyawan tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja karyawan tersebut akan mengalami penurunan. Oleh karena itu sebaiknya suatu organisasi terus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman tersebut sehingga karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja.

g. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan yang bersih karyawan akan merasa senang sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

h. Hubungan Karyawan

Hubungan karyawan yaitu interaksi diantara karyawan dalam melakukan tugas. Hal ini merupakan lingkungan kerja non fisik namun akan banyak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Secara perundang-undangan lingkungan kerja fisik juga diatur sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan No. 261/MENKES/SK/II/1998

Tentang Persyaratan Kesehatan Lingkungan Kerja bahwa Lingkungan kerja perkantoran meliputi semua ruangan, halaman dan area sekelilingnya yang merupakan bagian atau yang berhubungan dengan tempat kerja untuk kegiatan perkantoran. Persyaratan kesehatan lingkungan kerja dalam keputusan ini diberlakukan baik terhadap kantor yang berdiri sendiri maupun yang berkelompok. Kondisi lingkungan kerja yang sesuai dengan persyaratan kesehatan, sebagaimana ketentuan tersebut diatas adalah:

- a. Tersedianya air bersih dengan kapasitas minimal 40 liter /orang/hari
- b. Kualitas air bersih memenuhi syarat kesehatan yang meliputi persyaratanfisika, kimia, mikrobiologi dan radioaktif sesuai Permenkes No. 416 tahun1990 tentang Pengawasan dan Persyaratan Kualitas Air.
- c. Suhu dan Kelembaban :- Suhu : 18 – 26 0C- Kelembaban : 40% – 60%
- d. Debu Kandungan debu maksimal di dalam udara ruangan dalam pengukuran rata-rata 8 jam adalah: debu total dengan konsentrasi maksimal 0,15mg/m³.
- e. Pertukaran Udara 0, 283 m³ / menit / orang dengan laju ventilasi : 0, 15 – 0, 25 m/ detik
- f. Limbah padat/ sampah :
 - 1) Setiap perkantoran harus dilengkapi dengan tempat sampah. Tempatsampah terbuat dari bahan yang kuat, cukup ringan, tahan karat, kedapair dan mempunyai permukaan yang halus pada bagian dalamnya sertadilengkapi dengan penutup.
 - 2) Sampah kering dan sampah basah ditampung dalam tempat sampahyang terpisah dan dilapisi kantong plastik berwarna hitam.

- 3) Sampah dibuang setiap hari atau apabila $\frac{2}{3}$ bagian tempat sampah telah terisi oleh sampah.
- 4) Tersedia tempat pengumpulan sampah sementara. Sampah dari tempat penampungan sementara harus diangkut setiap hari.
 - a) Intensitas cahaya di ruang kerja minimal 1000 Lux dalam rata-rata pengukuran 8 jam
 - b) Tingkat kebisingan ruangan di ruang kerja maksimal 85 dBA dalam rata-rata pengukuran 8 jam
 - c) Bangunan kuat, terpelihara, bersih dan tidak memungkinkan terjadinya gangguan kesehatan dan kecelakaan.
 - d) Lantai terbuat dari bahan yang kuat, kedap air, permukaan rata, tidak licin dan bersih.
 - e) Setiap pegawai mendapatkan ruang udara minimal $10\text{m}^3/\text{pegawai}$.
 - f) Dinding bersih dan berwarna terang. Permukaan dinding yang selalu terkena percikan air terbuat dari bahan yang kedap air.
 - g) Langit-langit kuat, bersih, berwarna terang, ketinggian minimal 2,50 m dari lantai.
 - h) Atap kuat dan tidak bocor.
 - (1) Luas jendela, kisi-kisi atau dinding gelas kaca untuk masuknya cahaya minimal $\frac{1}{6}$ kali luas lantai.
 - (2) Instalasi listrik, pemadam kebakaran, air bersih, air kotor, air limbah, air hujan harus dapat menjamin keamanan sesuai dengan ketentuan teknis yang berlaku.

- (3) Bangunan kantor yang lebih tinggi dari 10 meter atau lebih tinggi dari bangunan lain disekitarnya harus dilengkapi dengan penangkal petir.
- (4) Setiap kantor harus memiliki toilet dengan jumlah wastafel, jamban dan peturasan minimal.

2.1.4 Kepuasan Kerja

1. Konsep Kepuasan Kerja

Menurut Priansa (2016:290), kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu didalam bekerja. Setiap individu bekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerja pun berbeda-beda pula. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Hal itu sangat tergantung pada sikap mental individu yang bersangkutan. Menurut Roe dan Byars, sebagaimana dikutip oleh Priansa (2016:291) mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi, secara cepat maupun perlahan. Robbins dalam Priansa, (2016:291) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum individu terhadap suatu pekerjaannya. Menurut Sutrisno, (2013:109). Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Demikian juga George dan Jones dalam Priansa, (2016:291) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan

perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja menurut Martoyo (2014: 115), pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Menurut Fathoni (2014: 128) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap itu dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Sedangkan menurut Wibowo (2015: 323) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Menurut Hasibuan (2013:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Sedangkan menurut Isyandi (2004:137) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dapat menyenangkan seseorang dalam bekerja atau yang dapat memberikan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan.

Luthans (2014: 243) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Robbins Dan Judge (2015: 107) memberikan pengertian kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Sedangkan

Setiawan dan Ghozali (2014: 159) menyatakan kepuasan kerja adalah kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya.

Menurut beberapa definisi kepuasan kerja tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki setiap individu. Dimana kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila harapan-harapannya terpenuhi begitu juga sebaliknya apabila harapan karyawan tidak terpenuhi maka mereka tidak akan puas dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaannya. Teori tentang kepuasan kerja menurut Rivai dalam Cahyani (2016) adalah :

a. Teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kenyataan diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy* yang positif.

b. Teori keadilan (*equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori

keadilan adalah input, hasil, keadilan, ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya.

c. Teori dua faktor (*two factor theory*)

Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang continue. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atas situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan atau promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor tersebut tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yaitu gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kreitner & Kinicki dalam Widodo (2015) menyebutkan faktor penentu kepuasan kerja diantaranya adalah:

a. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta

perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

b. Hubungan dengan atasan (*supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consistenderating*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan jika kedua jenis hubungan adalah positif.

c. Teman sekerja (*workers*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara karyawan dengan atasannya dan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun berbeda jenis pekerjaan.

d. Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

e. Gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuh kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak.

4. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2013:860) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja terdiri dari :

a. Isi pekerjaan

Penampilan tugas atau atribut pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas apabila tugasnya dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan mendapat kepercayaan tanggung jawab atas pekerjaan itu.

b. Supervisi

Perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa dirinya menjadi bagian yang penting dari organisasi. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan *turn over* dan absensi karyawan.

c. Organisasi dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kepada karyawan.

d. Kesempatan untuk maju

Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.

e. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial

Gaji adalah suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan upah (gaji). Jika karyawan merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidupnya, diberikan secara adil didasarkan pada tingkat keterampilan, tuntutan pekerjaan, serta standar gaji untuk pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

f. Rekan kerja

Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

g. Kondisi pekerjaan

Kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

2.1.5 Kinerja

1. Konsep Kinerja

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*. Menurut The Striber Bantam English Dictionary terbitan Amerika Serikat dan Canada, tahun 1979 dalam Prawirosentono, (1999:1-2) “*to perform*” mempunyai beberapa “*entries*” berikut: (1) *to do or Carry out; executive*, (2) *to discharge or fulfill, as a vow*, (3) *to party, as a character in a play*, (4) *to render by the voice or musical instrument*, (5) *to execute or complete on undertaking*, (6) *to act a part in a play*, (7) *to perform music*, (8) *to do what is expected of person or machine*”.

Dalam Kamus Bahasa Indonesia dikemukakan arti kinerja sebagai (1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; (3) kemampuan kerja. Menurut Fattah (2013:19) kinerja atau prestasi kerja (*performance*)

diartikan sebagai: ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Sementara menurut Sedarmayanti (2014:50) bahwa: Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Samsudin (2014:159) menyebutkan bahwa: Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Menurut Nawawi (2014:124) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dan melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Husein (2014:142) kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan. Atau kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui atau dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diembam suatu organisasi perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negative yang dimiliki. Menurut Manulang (2015:125) kinerja adalah menilai bagaimana seorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang ditentukan. Kemudian Robbins (2014:112) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut Nitisemito (2013: 214) kinerja (kinetic energi kerja) menunjukkan pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas.

Menurut Martoyo (2014:182), kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja atau unjuk kerja sebagai hasil dari suatu proses dalam periode kinerja organisasi mempertanyakan apakah tujuan organisasi telah sesuai dengan kondisi atau faktor ekonomi, politik dan budaya yang ada, apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan, apakah memiliki kepemimpinan, modal, dan infrastruktur dalam mencapai misinya, apakah budaya, kebijakan, dan sistem kerjanya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan, dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan-kebijakan seleksi, pelatihan, dan sumber daya.

Kinerja individu dapat dicermati dari apa yang dilakukan individu dalam kerjanya (Husein,2014:98). Kemampuan seseorang berbeda satu dengan yang lain. Ukuran kerja tidak sama pada setiap orang tergantung dari kemampuan dan keterampilan intelektualnya. Jadi pada hakekat kinerja adalah ekspresi untuk memenuhi kebutuhan atau dorongan dan motivasi tertentu. Artinya, kinerja seseorang dipengaruhi atau ditentukan oleh berbagai faktor yang bersifat internal dan eksternal. Kebutuhan dalam konteks ini dianggap sebagai penggerak perilaku dan kinerja seseorang. Kinerja tersebut dapat diamati melalui perilaku yang ditampilkan oleh seseorang berkaitan dengan pekerjaannya dan prestasi yang dicapainya.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penilaian hasil kerja, serta fungsi-fungsi kerja yang dianut secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Setiap individu atau organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Seperti yang diungkapkan oleh Prawirosentono (2012:2) yang mengartikan kinerja sebagai, Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari pendapat Prawirosentono di atas terungkap bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, Gomes (2013:142) mengatakan bahwa Kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Sementara Rivai (2013:14) mengemukakan bahwa: Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Stolovitch and Keeps dalam Rivai (2013: 15) mengemukakan bahwa: Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Griffin (2000:67), mengemukakan: Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja". Casio dalam Hasibuan

(2014:137) mengemukakan: Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan. Donnelly, et al (2012:210) mengemukakan: Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Sementara Simamora (2014:339) lebih tegas menyebutkan bahwa: Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja sering disalahtafsirkan sebagai upaya (*effort*) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam hal ini Jones (2012:92) mengatakan bahwa Banyak hal yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk, antara lain: (1) kemampuan pribadi, (2) kemampuan manajer, (3) kesenjangan proses, (4) masalah lingkungan, (5) situasi pribadi, (6) motivasi.

Dari sekian banyak pengertian kinerja maka dalam penelitian ini akan mengacu pada pendapat Robbins (2014) yang berpendapat bahwa kinerja suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

2. Teori Kinerja

Kinerja dalam suatu organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan, para atasan atau manajer

sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jasi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau organisasi menghadapi krisis yang serius kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan menyebabkan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Simamora (2014:34) berpendapat bahwa standar kinerja adalah penentuan tingkat kinerja pekerjaan yang diharapkan dari pemegang pekerjaan dan kriteria terhadap kesuksesan pekerjaan. Standar kinerja membuat eksplisit kuantitas dan kualitas kinerja yang diharapkan dalam tugas-tugas dasar yang diterapkan sebelumnya dalam deskripsi pekerjaan. Biasanya standar kinerja yang dianggap diterima dan dapat dicapai atas sebuah pekerjaan tertentu.

Beberapa persyaratan yang harus dipenuhi dalam penetapan standar kinerja yaitu sebagai berikut.

- a. Standar kinerja harus relevan dengan individu dan organisasi.
- b. Standar kinerja harus dapat membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang atau buruk.
- c. Standar kinerja dinyatakan dengan angka.
- d. Standar kinerja harus diukur.
- e. Standar kinerja harus dapat dipahami.

Simamora (2014:149) berpendapat bahwa standar kinerja mempunyai tiga fungsi yaitu sebagai berikut.

- a. Menjadi tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran dari upaya karyawan.

- b. Jika standar kerja telah dipenuhi, maka karyawan akan merasakan adanya pencapaian dan penyelesaian pekerjaan.
- c. Standar kinerja merupakan kriteria pengukuran kesuksesan sebuah pekerjaan. Tanpa adanya standar tidak ada sistem pengendalian yang dapat mengevaluasi kinerja karyawan.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses dalam menilai kinerja karyawan. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi serta secara khusus kaitannya dengan kebijakan SDM seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan. Penilaian kinerja juga dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan manajemen SDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan, kompensasi dan pelatihan yang dilakukan dengan baik.

Arti penting penilaian kinerja menurut William B. Werther dan Keith Davis dalam Hariandja (2014:195) sebagai berikut.

- a. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui umpan balik yang diberikan oleh organisasi.
- b. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi pegawai.
- c. Keputusan untuk penempatan yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.

Hasibuan (2014:45) menyatakan kriteria penilaian adalah sebagai berikut.

a. Hasil tugas individual.

Jika tujuan akhir diperhitungkan dan bukannya cara, maka manajemen seharusnya mengevaluasi hasil tugas dari seorang karyawan.

b. Perilaku.

Dalam banyak kasus, sukar untuk mengenali hasil spesifik yang dapat dikaitkan secara langsung dengan tindakan seseorang karyawan. Ini sangat benar untuk personalia dalam posisi staf dan individu yang tugas kerjanya merupakan bagian intrinsik dari suatu upaya kelompok.

c. Ciri.

Perangkat kriteria terlemah, namun masih digunakan secara luas oleh organisasi-organisasi, adalah ciri individu. Dikatakan lebih lemah daripada hasil tugas maupun perilaku karena paling jauh dari kinerja aktual pekerjaan itu sendiri.

Dessler (2015:26-28), menyatakan penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan melalui umpan balik 360 derajat oleh beberapa pihak, diantaranya sebagai berikut.

a. Penilaian penyelia terdekat.

Penilaian penyelia masih tetap merupakan inti dari sistem penilaian.

Mendapatkan penilaian seorang penyelia itu relatif mudah dan juga sangat masuk akal.

b. Penilaian rekan kerja

Penilaian atas seorang karyawan oleh rekannya dapat menjadi efektif dalam meramalkan keberhasilan manajemen masa depan.

c. Penilaian komite penilai.

Penilaian ini sering menggunakan berbagai macam penilaian yang dibuat oleh para penyelia individual, penilaian gabungan cenderung menjadi lebih handal dan jujur.

d. Penilaian diri.

Penilaian diri karyawan atas kinerja digunakan biasanya dalam hubungan dengan penilaian para penyelia. Masalah dasar dengan semua ini adalah bahwa karyawan menilai diri mereka sendiri lebih tinggi daripada mereka dinilai oleh para penyelia atau rekan kerja.

e. Penilaian bawahan.

Lebih banyak perusahaan dewasa ini membiarkan bawahannya menilai kinerja penyelia mereka, satu proses yang banyak disebut umpan balik dari bawah.

f. Umpan balik 360 derajat.

Banyak perusahaan telah memperluas gagasan umpan balik ke atas ke dalam apa yang mereka sebut umpan balik 360 derajat.

Terdapat dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu (1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif; dan (2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi (Gomes, 2013:212).

3. Kegunaan Penilaian Kinerja

Apabila dilihat dari sudut pandang kegunaan kinerja Siagian (2012:151) menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis.

Dengan demikian, dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2013:137-145), yaitu :

- a. Metode Tradisional. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah : *rating scale*, *employee comparison*, *check list*, *free form essay*, dan *critical incident*. (a) *Rating scale*. Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana

penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya. (b) *Employee comparison*. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari : (1) *Alternation ranking* : yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. (2) *Paired comparison* : yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit. (3) *Forced comparison (grading)* : metode ini sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relative banyak. (c) *Check list*. Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. (d) *Freeform essay*. Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya. (e) *Critical incident* Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

- b. Metode Modern. Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah : *assesment centre*, *Management By Objective* (MBO=MBS), dan *human asset accounting*.
- c. *Assessment centre*. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.
- d. *Management by objective* (MBO = MBS). Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan keputusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.
- c. *Human asset accounting*. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Rivai (2013:324), berpendapat bahwa aspek-aspek kinerja karyawan yang dinilai dikelompokkan 3 (tiga), yaitu sebagai berikut.

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh,

pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.

- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan dan kemampuan melakukan negosiasi.

4. Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu (Robbins, 2014:260):

- a. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuannya.

- b. Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

- c. 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.

- d. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

- e. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebagai acuan dan bahan pertimbangan berikut disampaikan beberapa hasil penelitian yang terkait dengan kontribusi kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Rahayu dan Sudibia (2015) dengan judul Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Bali Summer. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi juga mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, begitupula variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Bali Summer.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai dan melihat peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian. Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan dalam penelitian ini.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Lusri dan Siagian (2017) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya Hasil penelitian didapatkan bahwa (1) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan (4) kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai dan melihat peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian. Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan dalam penelitian ini.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Taufiq (2016) dengan judul Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Magelang. Kesimpulan pertama adalah motivasi intrinsik

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kesimpulan kedua adalah motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Kesimpulan ketiga adalah motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kesimpulan keempat adalah kepuasan kerja tidak mempengaruhi disiplin kerja, dan kesimpulan kelima adalah kepuasan kerja juga tidak berdampak pada kinerja. Kesimpulan keenam adalah disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa disiplin kerja adalah variabel yang memediasi hubungan antara motivasi intrinsik dengan kinerja pada Kantor Statistik Kabupaten Magelang.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai dan melihat peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, jumlah variabel dependen, tempat dan waktu penelitian. Disamping itu alat analisis yang digunakan berbeda karena penelitian ini menggunakan analisis PLS..Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan dalam penelitian ini.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Hayuningtyas (2017) dengan judul Peranan Kepuasan Karyawan Dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali). Berdasarkan analisis hasil menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki efek positif yang signifikan pada kepuasan karyawan dan

kinerja, dan kepuasan karyawan memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan karyawan adalah nonaktifkan untuk menengahi lingkungan kerja pada kinerja karyawan. Implikasi manajerial yang dapat diterapkan di PT Jasa Raharja (Persero) cabang Bali adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan lingkungan kerja perlu ditingkatkan dan berdasarkan kinerja kerja faktual, sedangkan untuk supervisor diharapkan dapat lebih memahami untuk semua pekerjaan, dan mampu memahami dan mendengarkan bawahan sehingga tercapai kepuasan karyawan istilah non-materi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai dan melihat peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian. Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan dalam penelitian ini.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Kardiasih, dkk. (2017) dengan judul Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Kota Denpasar. Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi dan

lingkungan fisik berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa Kepala Dinas Kebudayaan Kota Denpasar didalam meningkatkan kinerja karyawan harus dimulai dengan upaya peningkatan kepuasan kerja melalui peningkatan motivasi dan juga peningkatan lingkungan kerja fisik.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai dan melihat peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, tempat dan waktu penelitian. Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan dalam penelitian ini.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Siswanti, dkk. (2017) dengan judul Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung yang signifikan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan sepenuhnya memediasi akan tetapi berubah-ubah.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai dan melihat peran kepuasan kerja dalam

memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan/pegawai. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian. Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan dalam penelitian ini.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Oktavia Tjio dan Anggela (2018) dengan judul Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Di Hotel 'X' Di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta kepuasan kerja juga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah mediasi parsial. Penjelasan lebih lanjut akan dijelaskan dalam pembahasan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai dan melihat peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian. Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan dalam penelitian ini.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Kusumastuti, dkk. (2019) dengan judul Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sp Alumunium di Yogyakarta. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: lingkungan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan dan lingkungan secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan. Implementasi dari hasil temuan penelitian yaitu perusahaan harus lebih memperdulikan dan memperbaiki keadaan lingkungan kerja karyawan seperti dengan mengatasi kebisingan dan memperbaiki sirkulasi udara sehingga akan berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan yang disertai dengan adanya keharmonisan antar karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai dan melihat peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian. Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan dalam penelitian ini.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Hermawan dan Suwandana (2019) dengan judul Peran Kepuasan Kerja Memediasi Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini ditemukan bahwa motivasi berpengaruh

positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan Kerja secara positif dan signifikan memediasi pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan. Implikasi penelitian ini diharapkan pimpinan mampu menjalin komunikasi yang baik guna memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Semakin terpuaskan karyawan, maka karyawan akan semakin menunjukkan kinerja terbaiknya guna dapat menciptakan hasil kerja yang lebih efektif dan efisien. Keterbatasan penelitian ini hanya dapat diterapkan dalam lingkungan kerja PT. Nadia Kencana dan tidak dapat direalisasikan pada lingkungan perusahaan lain. Serta pemberian hasil kuesioner yang cukup lama sehingga memperlambat pengolahan data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai dan melihat peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan/pegawai. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian. Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan dalam penelitian ini.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Hanafi (2017) dengan judul Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT Bni Lifeinsurance.

.Hasil penelitian menunjukkan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan karena memiliki nilai $t\text{-value} 2.97 > t\text{-tabel} 1.96$. Begitupun motivasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai $t\text{-value} 2.31 > t\text{-tabel} 1.96$ yang berarti motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan dengan nilai $t\text{-value} 2.32 > t\text{-tabel} 1.96$. Namun pada variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan tidak berpengaruh dan signifikan karena nilai $t\text{-value} 0.00 < t\text{-tabel} 1.96$. Begitupun pada variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi mempunyai nilai $t\text{-value} 3.36 > t\text{-tabel} 1.96$ yang berarti bahwa kepuasan kerja positif memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Terakhir dapat dilihat variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t\text{-value} 2.73 > t\text{-tabel} 1.96$, jadi dapat dikatakan variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai dan melihat peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang

digunakan, tempat dan waktu penelitian. Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan dalam penelitian ini.

11. Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi dan Yunianto (2018) dengan judul *Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Terpersepsi Terhadap Kinerja*. Hasil penelitian menunjukkan pada model regresi pertama adanya pengaruh positif dan signifikan antara variable Motivasi, Lingkungan Kerja Terpersepsi terhadap Kepuasan kerja. Pada model regresi kedua menunjukkan Motivasi, Lingkungan kerja Terpersepsi dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. Pada regresi model pertama dan model kedua menunjukan fit model. Berdasarkan pada hasil penelitian tersebut maka Kepuasan Kerja memenuhi persyaratan sebagai variable mediasi. Temuan ini memberikan implikasi pada peningkatan Kinerja Pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Terpersepsi melalui Kepuasan kerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai dan melihat peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian. Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan dalam penelitian ini.

12. Penelitian yang dilakukan oleh Ekaputri (2019) dengan judul Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu: motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memiliki peran sebagai mediator motivasi terhadap kinerja karyawan. Implikasi yang didapatkan dari penelitian ini adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk disarankan untuk memberikan motivasi bahwa perusahaan akan memperhatikan kesejahteraan karyawannya sehingga mampu meningkatkan standar hidup seluruh karyawan. Selain itu PT Bank Mandiri (Persero) Tbk disarankan untuk memperbaiki komunikasi dan meningkatkan kerja sama tim di lingkungan kerja khususnya antara supervisor dengan karyawan frontliner PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai dan melihat peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian. Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan dalam penelitian ini.

13. Penelitian yang dilakukan oleh Ingsih, *et al.* (2021), dengan judul *The Role Of Mediation On Work Satisfaction To Work Environment, Training, And Competency On Employee Performance*. This study proves and concludes that: work environment and work training have a significant positive effect on work satisfaction. However, competence does not affect work satisfaction. Besides, the work environment negatively affects employee performance, and work training does not affect employee performance. Also, competence and work satisfaction have a significant positive effect on employee performance. Further research must develop more varied models to provide different research findings, such as adding work stress variables, work motivation, work discipline, and others.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai dan melihat peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis SEM-PLS. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian. Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan dalam penelitian ini.

14. Penelitian yang dilakukan oleh Harinoto and Hilmi Iman (2018) dengan judul *The Role of Job Satisfaction Mediation of Compensation and Work Motivation for Employee Performance*. The result of path analysis shows that compensation and motivation of work have a significant effect on job

satisfaction and performance of employees. Job satisfaction is proven to mediate the effect of compensation and motivation on employee performance. The role of job satisfaction effectively mediates compensation and motivation policies in improving employee performance. This means job satisfaction becomes a benchmark for compensation and work motivation policies to guide better employee performance. The position of employee job satisfaction is very important, describing the compensation policy is appropriate through the provision of bonuses and motivation of work through affiliate motivation.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai dan melihat peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian. Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan dalam penelitian ini.

15. Penelitian yang dilakukan oleh Singgih, Eman, *et al.* (2020), dengan judul The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance. Transformational leadership and knowledge management do not significantly influence employee performance, both directly and indirectly through job satisfaction mediation are results conclusions of this

study. Meanwhile, work environment have a significant effect on employee performance, both directly and indirectly through mediating job satisfaction. Job satisfaction have a significant effect on employee performance. A model for building employee performance among the packaging industry employees was proposed by this new research in Tangerang through enhancing positive work environment and manage implementation of transformational leadership practice and knowledge management with job satisfaction as a mediator. The way to improve employee readiness in facing the era of industrial revolution 4.0 could be pave by this research.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai dan melihat peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan/pegawai. Disamping kesamaan yang lain adalah alat analisis yang digunakan sama-sama menggunakan analisis SEM-PLS. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan, jumlah variabel independen, tempat dan waktu penelitian. Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan dalam penelitian ini.