

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori dalam sebuah penelitian adalah dasar atau acuan konseptual yang digunakan peneliti untuk menjelaskan, mendukung, dan memperkuat analisis terhadap masalah yang diteliti. Landasan ini diambil dari teori-teori atau pendapat para ahli yang telah terbukti secara ilmiah dan relevan dengan topik penelitian. Tujuannya adalah agar penelitian memiliki kerangka berpikir yang jelas, logis, dan sistematis.

Dengan adanya landasan teori, peneliti dapat menjelaskan hubungan antar variabel, merumuskan hipotesis, serta menafsirkan temuan penelitian secara ilmiah. Landasan teori juga membantu menempatkan penelitian dalam konteks keilmuan yang lebih luas, sehingga hasilnya dapat dibandingkan atau dikembangkan lebih lanjut.

2.1.1 Lingkungan Kerja

A. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (2015), lingkungan kerja merujuk pada semua faktor yang ada di sekitar seorang pegawai dan memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerjanya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Robbins (2018) mengemukakan bahwa pegawai memiliki preferensi terhadap kondisi fisik di tempat kerja yang aman, nyaman, dan bebas dari gangguan seperti suhu, pencahayaan, kebisingan, dan faktor lingkungan lainnya yang seharusnya tidak berada pada tingkat yang ekstrem.

Pendapat lain dari Robbins (2018) menggambarkan lingkungan kerja sebagai faktor konkret dan abstrak yang mengelilingi pekerjaan seseorang, yang mempengaruhi suasana di mana pekerjaan tersebut dilakukan di lokasi tertentu.

Dari berbagai pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mencakup aspek fisik dan non-fisik di sekitar pegawai yang berpotensi memengaruhi produktivitas mereka. Ini mencakup hal-hal seperti pencahayaan, suasana akustik, sirkulasi udara, tingkat kebisingan, tata letak, dan lainnya, yang dapat membantu mengurangi kejenuhan dan kelelahan pegawai serta memiliki dampak pada pelaksanaan tugas dan aktivitas mereka.

B. Jenis Lingkungan Kerja

Mangkunegara (2019) mengidentifikasi berbagai jenis lingkungan kerja, meliputi:

1. Perlengkapan dan Fasilitas

Menurut Moenir (2015), perlengkapan dan fasilitas dalam lingkungan kerja merujuk pada "segala sesuatu yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik yang berhubungan langsung dengan pekerjaan maupun yang berkontribusi pada kelancaran pekerjaan." Dalam konteks ini, fasilitas dapat dibagi menjadi tiga kategori:

- a. Fasilitas alat kerja: Ini adalah peralatan atau barang-barang yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan efisien. Contohnya, seorang guru memerlukan alat-alat seperti papan tulis dan proyektor untuk mengajar.
- b. Fasilitas perlengkapan: Ini mencakup barang-barang yang digunakan dalam pekerjaan, meskipun tidak langsung terlibat dalam produksi. Mereka berfungsi

sebagai pendukung dalam menjalankan pekerjaan. Contohnya, meja, kursi, atau komputer.

- c. Fasilitas sosial: Jenis fasilitas ini digunakan oleh pegawai dan memiliki fungsi sosial. Ini bisa berupa fasilitas medis seperti klinik kesehatan. Menurut Nitisemito (2015), penting bagi lembaga atau instansi untuk berupaya menyediakan fasilitas yang dapat meningkatkan kenyamanan pegawai mereka. Ketika fasilitas ini memberikan kegembiraan kepada pegawai, maka semangat dan antusiasme kerja mereka juga dapat ditingkatkan.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, dapat disarikan bahwa perlengkapan dan fasilitas di tempat kerja memiliki peran penting dalam mendukung baik proses kerja langsung maupun yang bersifat pendukung, yang membantu menjalankan tugas-tugas dengan efisien. Ketika pekerjaan berjalan sesuai dengan prosedur perusahaan, harapannya adalah kinerja pegawai akan mengalami peningkatan.

2. Suasana Kerja (*Non-physical Working Environment*)

Suasana kerja yang positif sangat menguntungkan bagi suatu lembaga dalam upayanya untuk mencapai efektivitasnya. Suasana kerja yang baik biasanya tercipta melalui penyusunan organisasi yang tepat. Ini sejalan dengan pandangan Sarwono (2016), yang menyatakan bahwa "Suasana kerja yang baik dapat tercipta terutama dalam organisasi yang memiliki struktur yang baik, yang pada gilirannya dapat mendorong kinerja yang baik juga."

Dari pernyataan tersebut dapat dijelaskan bahwa penciptaan suasana kerja yang positif sangat tergantung pada bentuk organisasi. Penyusunan organisasi yang

tidak efisien dapat mengakibatkan kebingungan dalam tugas dan tanggung jawab individu atau departemen. Seperti yang diungkapkan oleh Sarwono (2016), "Suasana kerja yang tidak memadai, misalnya, dapat disebabkan oleh pembagian kerja yang tidak jelas atau sistem aliran kerja yang tidak efektif, yang dapat menghambat kemampuan seseorang untuk bekerja secara efisien."

3. Lingkungan Tempat Kerja (*Physical Working Environment*)

Kualitas lingkungan kerja di tempat kerja memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan produktivitas pegawai. Lingkungan yang baik dapat membantu mengurangi rasa monoton dan kelelahan, sehingga meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat mengakibatkan penurunan produktivitas karena pegawai merasa terganggu dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Mengenai kondisi lingkungan fisik yang optimal di tempat kerja, Sarwono (2016) menyatakan bahwa beberapa aspek lingkungan yang berkontribusi pada peningkatan efisiensi kerja meliputi:

- a. Penataan ruang kerja yang sesuai.
- b. Pencahayaan yang memadai dalam ruangan.
- c. Pengaturan suhu dan kelembapan udara yang tepat.
- d. Ketidakterganggunan dari kebisingan yang mengganggu konsentrasi.

Menurut Manullang (2016), faktor-faktor seperti peralatan yang berkualitas, kenyamanan ruang kerja, perlindungan dari potensi bahaya, ventilasi yang baik, pencahayaan yang memadai, dan kebersihan, tidak hanya dapat

meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi kerja. Lebih lanjut, Manullang (2016) mengidentifikasi tujuh aspek lingkungan tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja, sebagai berikut:

- a. Pewarnaan
- b. Kebersihan
- c. Pertukaran udara
- d. Penerangan
- e. Musik
- f. Keamanan
- g. Kebisingan

C. Faktor-Faktor dalam Lingkungan Kerja

Menurut Manullang (2016), ada faktor-faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam lingkungan kerja perusahaan, dan salah satu dari faktor-faktor tersebut adalah:

1. Peralatan dan fasilitas

Peralatan dan fasilitas dalam operasi suatu lembaga memiliki peran yang sangat penting, yang berdampak baik secara langsung maupun tidak langsung pada pelaksanaan pekerjaan.

2. Suasana Kerja

Untuk meningkatkan efektivitas operasional perusahaan, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang dapat diperoleh melalui penyusunan organisasi yang tepat dan efisien. Suasana kerja meliputi:

- a. Pembagian kerja

Pembagian tugas yang dilakukan atau dikerjakan sehingga setiap anggota dalam organisasi akan memiliki tanggung jawab untuk menjalankan aktivitas spesifik daripada melaksanakan seluruh tugas.

b. Wewenang

Otoritas adalah izin untuk melakukan tindakan atau memberikan perintah kepada orang lain untuk menjalankan tindakan tertentu. Biasanya, ketika seseorang diberi tanggung jawab tertentu, mereka juga diberikan otoritas untuk menjalankannya.

c. Tanggung jawab

Kewajiban untuk menjalankan tugas dan aktivitas yang sesuai dengan kemampuan seseorang muncul ketika individu tersebut memiliki wewenang untuk melakukan pekerjaannya.

d. Pengawasan kerja

Mengawasi aktivitas kerja pegawai dapat meningkatkan mutu pekerjaan mereka, sebab pengawasan dapat mencegah terjadinya aktivitas yang tidak sesuai atau negatif yang mungkin dilakukan oleh pegawai.

e. Komunikasi ditempat kerja

Komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih dengan cara yang efektif untuk memastikan pemahaman. Dalam konteks kehidupan organisasi, anggota organisasi tidak dapat berfungsi secara terisolasi dari rekan kerja atau lingkungan mereka. Oleh karena itu, komunikasi antara anggota organisasi sangat penting. Fungsi komunikasi berperan sebagai alat untuk mengkoordinasikan kegiatan yang telah

terorganisasi dengan baik. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam mendapatkan perhatian dari seluruh anggota organisasi, baik pada tingkat pelaksanaan maupun tingkat kepemimpinan.

3. Lingkungan Tempat Kerja

Kondisi lingkungan tempat kerja di mana pegawai menjalankan pekerjaan mereka memiliki dampak terhadap produktivitas kerja pegawai, mencakup:

a. Pewarnaan

Penting untuk memperhatikan penggunaan warna di dalam ruangan tempat kerja. Penggunaan warna yang cocok dan menghadirkan suasana yang menyegarkan, cerah, dan bersih dalam ruangan kerja dapat membuat pegawai merasa nyaman berada di dalamnya.

b. Penerangan

Penyusunan penerangan dapat mencakup aspek kekuatan penerangan dan lokasinya, sehingga penting untuk menjaga agar penerangan tidak mengenai mata secara langsung yang dapat menyebabkan silau. Selain itu, tingkat kecerahan harus disesuaikan agar tidak terlalu terang atau terlalu redup.

c. Keamanan

Keselamatan pegawai dapat meningkatkan produktivitas dengan cara mencegah kecelakaan kerja dan menjaga kondisi yang aman bagi pegawai

d. Kebersihan

Dalam masyarakat secara umum, terdapat pepatah yang menyatakan "kebersihan adalah sebagian dari iman," yang menekankan pentingnya

kebersihan bagi individu maupun kelompok. Oleh karena itu, lembaga atau organisasi juga perlu memperhatikan kebersihan lingkungan kerjanya, karena kebersihan memiliki dampak yang signifikan terhadap kesehatan pegawai.

e. Pertukaran udara

Pergantian udara di dalam ruangan kerja perlu dipertimbangkan untuk menjaga kelembapan dan mencegah pengapannya. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki dampak yang signifikan pada produktivitas pegawai di perusahaan, sehingga perusahaan harus memberikan perhatian serius terhadap kondisi lingkungan kerja untuk mendukung kelangsungan operasionalnya.

f. Musik

Untuk mengatasi rasa kejenuhan dan kepenatan saat bekerja, seringkali perusahaan memutar musik bagi para pegawai. Musik yang mengalun memiliki dampak khusus pada perasaan individu dan suasana hati mereka. Oleh karena itu, pemilihan musik yang sesuai dan berdampak positif pada pekerjaan sangat penting. Jika musik yang diputar tidak menyenangkan, lebih baik tidak memainkan musik sama sekali karena dapat berpengaruh negatif pada produktivitas. Sebaliknya, musik yang menghibur dan menyenangkan dapat menciptakan suasana yang ceria dan membantu mengurangi kelelahan saat bekerja.

D. Indikator Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2017) memaparkan sejumlah faktor yang menentukan kondisi lingkungan kerja, termasuk:

- a. Pencahayaan di area kerja.
- b. Suhu atau temperatur udara dalam lingkungan kerja.
- c. Sirkulasi udara di lingkungan kerja.
- d. Penggunaan musik di lingkungan kerja.
- e. Aspek keamanan di lingkungan kerja.

2.1.2 Komitmen Organisasi

A. Pengertian Komitmen Organisasi

Pengertian komitmen organisasi seperti dijelaskan oleh Sutrisno (2019) komitmen organisasi adalah kemauan seorang karyawan yang berusaha mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan segenap keahliannya dan selalu mematuhi peraturan perusahaan serta mendukung kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan. Komitmen organisasi tersebut juga memperlihatkan kedekatan seorang karyawan dalam merefleksikan loyalitas yang tinggi pada organisasi.

Menurut Nasution (2018), komitmen organisasi adalah pengikat antara individu dengan suatu organisasi, gagasan atau proyek yang diwujudkan dalam mendedikasikan dirinya bagi pencapaian misi organisasi tersebut. Jadi, komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Komitmen adalah bentuk loyal yang lebih konkrit yang dapat di lihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian gagasan dan tanggung jawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu bentuk orientasi dari seorang karyawan keada organisasinya dengan menunjukkan sikap dan perbuatan yang selalu mendukung nilai-nilai organisasi dan bekerja keras dengan penuh

keyakinan untuk merealisasikan visi misi organisasi. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan selalu berusaha memberikan usaha-usaha terbaiknya untuk meningkatkan kinerjanya guna mencapai tujuan organisasi dan membuat organisasi lebih sukses. Pengelolaan SDM yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pengelolaan organisasi. Tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan atau anggota organisasi akan sangat menentukan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya, komitmen karyawan yang tinggi terhadap organisasi adalah merupakan jaminan akan tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2018), mengutarakan bahwa komitmen pada organisasi merupakan suatu kondisi di mana seorang karyawan mengabdikan dengan penuh keikhlasan pada suatu organisasi tertentu dan menyetujui tujuan-tujuannya, serta bermaksud memelihara hubungan jangka panjang dengan organisasi tersebut dengan tetap menjadi keanggotaan organisasi tersebut. Komitmen yang tinggi dari seorang karyawan seringkali diperlihatkan melalui pemihakan pemihakan karyawan yaitu berupa loyalitas pada organisasi yang mempekerjakannya. Lebih lanjut Robbins (2018), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada, organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama didalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan dalam dunia kerja ada beberapa organisasi yang menempatkan unsur komitmen sebagai salah satu prasyarat untuk dapat menduduki suatu jabatan tertentu.

B. Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Berawal dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap organisasi (Wursanto, 2018) mengemukakan bahwa rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap kelompoknya dapat dilihat dalam hal-hal berikut:

1. Adanya loyalitas dari para anggota terhadap anggota lainnya.
2. Adanya loyalitas para anggota terhadap kelompoknya.
3. Kesiediaan berkorban secara ikhlas dari para anggota demi kelangsungan hidup kelompoknya.
4. Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompoknya mendapat celaan, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompok lainnya.
5. Adanya niat baik dari para anggota kelompok untuk tetap menjaga nama baik kelompoknya dalam keadaan apapun.

C. Faktor-Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pada karyawan tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui suatu proses yang begitu panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor, Steers dalam Sopiah (2019) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

1. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya di dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.

3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaanya mengenai organisasi.

D. Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron (2018) bentuk-bentuk komitmen organisasi adalah:

1. Komitmen efektif (*Affective Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan disebabkan karena dia setuju dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut dan ingin melakukannya.
2. Komitmen kontinuan (*Continuance Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat melakukan pekerjaan yang lain.
3. Komitmen normative (*Normative Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk dipertahankan.

E. Indikator Komitmen Organisasi

Adapun beberapa indikator komitmen organisasi seperti diutarakan oleh Alen dan Meyer (2020) adalah seperti berikut :

- 1) Rasa bangga terhadap pekerjaan,
- 2) Rasa loyal terhadap perusahaan,
- 3) Perhatian terhadap keberlangsungan perusahaan
- 4) Pekerjaan yang memberikan inspirasi
- 5) Kesesuaian nilai pribadi serta organisasi.

2.1.3 Kepuasan Kerja

B. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2019), kepuasan kerja adalah suatu kondisi yang menggambarkan perasaan positif dan penuh cinta terhadap pekerjaan seseorang, dan ini tercermin dalam moral kerja.

Gomes (2018) berpendapat bahwa kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hasil dari perbandingan antara apa yang seorang karyawan terima dari pekerjaannya dengan harapan, keinginan, dan pemikiran tentang apa yang dianggap layak atau pantas bagi mereka.

Hariandja (2016) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat positif atau negatif yang dirasakan individu terhadap berbagai aspek atau dimensi tugas-tugas dalam pekerjaan mereka.

Menurut Robbins (2018), kepuasan kerja adalah perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima seseorang dari pekerjaannya dan jumlah yang mereka anggap seharusnya mereka terima.

Wibowo (2019) mendeskripsikan Kepuasan Kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Menurutnya, kepuasan kerja mencakup perasaan yang muncul sebagai hasil dari evaluasi pekerjaan seseorang, baik secara keseluruhan maupun terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal seperti karakteristik individu dan harapan pribadi, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti kondisi kerja, kebijakan organisasi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang dan promosi.

Handoko (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2016), kepuasan kerja adalah respons emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan. Davis (2019) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan individu tentang sejauh mana pekerjaan mereka menyenangkan atau tidak.

Sutrisno (2017) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan oleh tenaga kerja, yang mencakup perasaan dan perilaku terhadap pekerjaannya, yang muncul dari hasil penilaian terhadap aspek-aspek tertentu dalam pekerjaan tersebut.

B. Manfaat Kepuasan Kerja

Nitisemito (2019) menjelaskan bahwa apabila perusahaan mampu menciptakan kepuasan kerja maka akan memperoleh banyak manfaat sebagai berikut:

1. Pekerja akan lebih cepat diselesaikan. Kepuasan kerja memiliki berbagai manfaat penting, salah satunya adalah pekerjaan yang lebih cepat selesai. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung memiliki motivasi yang

lebih tinggi dan semangat yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas mereka. Karyawan yang puas juga cenderung lebih fokus dan produktif, sehingga mampu bekerja dengan lebih efisien.

2. Kesalahan kerja akan dapat dikurangi. Pada saat karyawan merasa puas mereka cenderung akan bekerja dengan penuh motivasi dan bekerja dengan lebih baik sehingga bisa mengurangi kesalahan kekrja.
3. Absensi menurun. Karyawan yang puas cendeung akan lebih disiplin dan rajin bekerja sehingga dapat menurunkan tingkat absensi karyawan.
4. *Turnover* (Perpindahan karyawan) menurun. *Turnover* atau perpindahan karyawan dapat diperkecil dikarenakan karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan.
5. Produktivitas kerja meningkat. Karyawan yang hahagia (puas) adalah karyawan yang produktif. Dengan demikian karyawan yang puas akan mampu meningkatkan produktivitas.

C. Teknik Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2015), peningkatan kepuasan kerja dapat dicapai dengan langkah-langkah berikut:

1. Perubahan Struktur Kerja: Salah satu cara adalah melalui perubahan struktur pekerjaan, seperti melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), di mana pekerjaan beralih dari satu jenis tugas ke tugas lain yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Cara lain adalah dengan memperluas cakupan pekerjaan (*job enlargement*), yaitu menambahkan beragam tugas tambahan kepada pekerjaan

mereka. Ini membantu para pekerja merasa lebih bernilai dan terlibat dalam organisasi.

2. Perubahan Struktur Pembayaran: Dalam hal ini, ada beberapa metode yang dapat digunakan. Pertama, adalah sistem pembayaran berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*), di mana pekerja diberi gaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilan mereka daripada posisi mereka di perusahaan. Kedua, adalah sistem pembayaran berdasarkan prestasi (*merit pay*), di mana gaji pekerja didasarkan pada kinerja mereka dan pencapaian finansial individu. Ketiga, adalah Gainsharing, di mana pembayaran didasarkan pada keberhasilan kelompok, dan keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok.
3. Pemberian Jadwal Kerja Fleksibel: Memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja sangat penting, terutama bagi pekerja di daerah yang padat atau yang memiliki tanggung jawab keluarga. Ini bisa dilakukan dengan berbagai cara, seperti *Compressed Work Week* (minggu kerja yang dipadatkan), di mana jumlah jam kerja per hari ditingkatkan sehingga pekerja memiliki hari libur tambahan. Metode lain adalah Flextime, di mana pekerja memiliki sejumlah jam kerja yang harus dipenuhi per minggu, tetapi mereka memiliki fleksibilitas dalam memilih kapan mereka mulai dan selesai bekerja.
4. Program Pendukung Karyawan: Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menyediakan program-program yang mendukung karyawan, seperti pusat kesehatan (*health center*), profit sharing, dan layanan pengasuhan anak yang disponsori oleh perusahaan (*employee-sponsored child care*).

Dengan menerapkan langkah-langkah ini, perusahaan dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan mereka.

D. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2016), ada lima faktor yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja, yang dapat diringkas sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*): Kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana pekerjaan memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhan mereka.
2. Perbedaan (*Discrepancies*): Kepuasan merupakan hasil dari sejauh mana harapan individu terpenuhi. Hal ini mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan individu dari pekerjaannya dan apa yang sebenarnya mereka terima. Orang akan merasa tidak puas jika harapannya tidak terpenuhi, sementara kepuasan muncul jika hasilnya melebihi harapan.
3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*): Kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi individu mengenai sejauh mana pekerjaan mereka mencerminkan pemenuhan nilai-nilai kerja yang mereka anggap penting.
4. Keadilan (*Equity*): Kepuasan kerja terkait dengan sejauh mana individu merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja.
5. Komponen Genetik (*Genetic Components*): Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor genetik dan sifat-sifat pribadi individu. Ini menunjukkan bahwa perbedaan dalam sifat individu berperan penting dalam menjelaskan kepuasan kerja, selain karakteristik lingkungan kerja.

Selain faktor-faktor penyebab kepuasan kerja tersebut, ada juga faktor-faktor yang dapat menentukan tingkat kepuasan kerja. Kreitner dan Kinicki (2016) menyebutkan faktor-faktor ini meliputi:

1. Jenis Pekerjaan (*Work Itself*): Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan membutuhkan keterampilan tertentu yang sesuai dengan bidangnya. Kesulitan pekerjaan dan perasaan bahwa keahlian individu dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut dapat mempengaruhi tingkat kepuasan.
2. Hubungan dengan Atasan (*Supervision*): Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, khususnya dalam hal pertimbangan (*consideration*), dapat berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja. Hubungan yang fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu karyawan memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi mereka.
3. Rekan Kerja (*Co-Workers*): Hubungan dengan rekan kerja, baik yang memiliki jenis pekerjaan yang sama maupun berbeda, dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja.
4. Promosi (*Promotion*): Kepuasan kerja juga terkait dengan adanya kesempatan untuk meningkatkan karier selama bekerja, seperti promosi.
5. Gaji atau Upah (*Pay*): Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana gaji atau upah yang diterima oleh karyawan dianggap memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka.

Dengan demikian, berbagai faktor ini bersama-sama berperan dalam menentukan tingkat kepuasan kerja seseorang di lingkungan kerja mereka.

E. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja berusaha untuk memahami mengapa beberapa individu merasa lebih puas dengan pekerjaan tertentu daripada yang lain, serta upaya untuk memahami proses perasaan individu terkait dengan kepuasan kerja. Yukl (2019) mengklasifikasikan teori-teori tentang kepuasan kerja menjadi tiga kategori, yang mencakup:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*),
2. Teori Kesetaraan (*Equity theory*), dan
3. Teori Dua Faktor (*Two Factor theory*).

Teori kepuasan kerja berupaya untuk memahami mengapa beberapa orang merasa puas dengan pekerjaan tertentu lebih dari yang lain dan menjelaskan perasaan individu terkait kepuasan kerja. Terdapat tiga teori utama yang mengkaji hal ini:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*), yang pertama kali diperkenalkan oleh Porter, mengukur kepuasan kerja seseorang dengan membandingkan perbedaan antara apa yang seharusnya ada dan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja terjadi ketika tidak ada perbedaan antara harapan dan kenyataan. Sebaliknya, perbedaan negatif menghasilkan ketidakpuasan.
2. Teori Kesetaraan (*Equity Theory*), yang pertama kali dikembangkan oleh Yukl, menekankan bahwa kepuasan kerja terkait dengan persepsi individu tentang adil atau tidaknya situasi mereka dalam membandingkan diri mereka dengan rekan sejawat, sekerja, atau diri mereka sendiri di masa lalu. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam teori ini melibatkan input (kontribusi individu), outcome (hasil yang diterima), perbandingan, dan keseimbangan.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*), mengusulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari dua kelompok variabel yang berbeda, yaitu faktor-faktor motivator dan faktor-faktor higiene. Ketidakpuasan terkait dengan faktor-faktor lingkungan kerja seperti gaji, keamanan kerja, dan hubungan interpersonal. Sebaliknya, kepuasan berkaitan dengan faktor-faktor yang terkait langsung dengan pekerjaan itu sendiri, seperti sifat pekerjaan, prestasi, promosi, dan pengakuan.

Model *Theory of Work Adjustment* (Cascio, 2015) mengukur 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan elemen/kondisi khusus yang penting untuk menciptakan kepuasan kerja. Berikut adalah penjelasan singkat dari dimensi-dimensi tersebut:

1. Pemanfaatan Kemampuan (*Ability utilization*): Bagaimana kecakapan individu dimanfaatkan dalam pekerjaan.
2. Prestasi (*Achievement*): Tingkat prestasi yang diraih selama bekerja.
3. Aktivitas (*Activity*): Jenis aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaan.
4. Kemajuan (*Advancement*): Tingkat perkembangan atau kemajuan yang dicapai selama bekerja.
5. Wewenang (*Authority*): Tingkat wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
6. Kebijakan dan Praktik Perusahaan (*Company Policies and Practices*): Bagaimana kebijakan perusahaan diterapkan dengan adil bagi pekerja.
7. Kompensasi (*Compensation*): Jenis-jenis kompensasi yang diberikan kepada para pekerja.

8. Rekan Kerja (*Co-Workers*): Hubungan dengan rekan kerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan.
9. Kreativitas (*Creativity*): Tingkat kreativitas yang dapat diterapkan dalam pekerjaan.
10. Kemandirian (*Independence*): Sejauh mana pekerja memiliki kemandirian dalam bekerja.
11. Nilai-Nilai Moral (*Moral Values*): Nilai-nilai moral yang diterapkan dalam melakukan pekerjaan, termasuk perasaan bersalah atau terpaksa.
12. Pengakuan (*Recognition*): Pengakuan atas pekerjaan yang telah dilakukan.
13. Tanggung Jawab (*Responsibility*): Tingkat tanggung jawab yang diemban atau dimiliki dalam pekerjaan.
14. Keamanan (*Security*): Rasa aman terhadap lingkungan kerja.
15. Pelayanan Sosial (*Social Service*): Perasaan sosial terhadap lingkungan kerja.
16. Status Sosial (*Social Status*): Derajat sosial dan harga diri yang dirasakan sebagai akibat dari pekerjaan.
17. Hubungan Manusia dalam Pengawasan (*Supervision Human Relation*): Dukungan yang diberikan oleh manajemen kepada pekerja.
18. Konseling (*Counseling*): Bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan oleh atasan kepada pekerja.
19. Variasi (*Variety*): Tingkat variasi yang dapat diterapkan dalam pekerjaan.
20. Kondisi Kerja (*Working Condition*): Kondisi tempat kerja yang dirasakan saat melakukan pekerjaan.

Faktor utama dari *Theory of Work Adjustment* adalah bahwa kepuasan kerja bergantung pada hubungan antara faktor-faktor yang mendorong individu dari lingkungan kerja dengan kebutuhan individu tersebut.

F. Indikator Kepuasan Kerja

Beberapa Indikator dari kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2018) adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Gaji
- c. Promosi
- d. Pengawasan
- e. Rekan kerja

2.1.4 Kinerja Pegawai

A. Pengertian Kinerja Pegawai

Rivai (2019) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi hasil dari pekerjaannya sesuai dengan peran masing-masing dalam perusahaan. Definisi ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya sebatas hasil akhir, tetapi juga mencerminkan perilaku nyata yang ditunjukkan karyawan dalam proses pencapaian hasil tersebut.

Sementara itu, Mangkunegara (2019) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai baik secara kualitas maupun kuantitas oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Definisi ini memberikan gambaran bahwa kinerja mencakup dua aspek penting, yaitu mutu hasil kerja dan jumlah capaian yang dihasilkan sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Selanjutnya, Mathis dan Jackson (2019) memaknai kinerja atau performance sebagai segala sesuatu yang dilakukan maupun tidak dilakukan oleh karyawan. Pandangan ini menegaskan bahwa kinerja bukan hanya hal-hal yang bersifat positif atau hasil yang tampak, melainkan juga mencakup tindakan yang tidak dilakukan yang mungkin berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Dessler (2015), kinerja atau prestasi kerja karyawan merupakan prestasi yang diharapkan dari pegawai. Dengan demikian, kinerja dapat diukur berdasarkan standar tertentu yang telah ditetapkan organisasi mengenai apa yang seharusnya dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya.

Sejalan dengan itu, Gibson et al. (2015) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Artinya, kinerja berfungsi sebagai tolok ukur untuk menilai sejauh mana karyawan mampu melaksanakan tugas sesuai dengan standar dan ekspektasi organisasi.

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kasmir (2016) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi, antara lain:

1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan, semakin memiliki kemampuan dan keahlian, maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar.

2. Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula juga sebaliknya.

3. Rancangan Pekerjaan

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

5. Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam/luar dirinya, maka karyawan akan terangsang untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Budaya Organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan yang mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum.

8. Kepuasan Kerja

Perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

9. Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

10. Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

11. Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

12. Disiplin Kerja

Usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

C. Tujuan dan Sasaran Kinerja Pegawai

Wibowo (2019) menyatakan bahwa tujuan kinerja adalah menyelaraskan harapan kinerja individu dengan tujuan organisasi. Keselarasan antara upaya pencapaian tujuan individu dan organisasi akan menghasilkan kinerja yang optimal. Menurut Wibowo (2019), terdapat beberapa tujuan, yaitu:

1. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk di capai.
2. *Senior manajement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.

3. *Business-unit, functional* atau *departement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
4. *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
5. Individual level yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2019), tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi karyawan adalah:

1. Membantu para karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
2. Memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
3. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
4. Karyawan memperoleh pemahaman yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

D. Penilaian Kinerja Pegawai

Menetapkan kinerja karyawan merupakan langkah awal yang sangat penting dalam keseluruhan proses pengukuran kinerja. Hal ini melibatkan penentuan standar atau tolok ukur yang akan digunakan untuk menilai sejauh mana suatu pekerjaan atau tugas telah dicapai sesuai dengan harapan atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tanpa penetapan kinerja yang jelas dan terukur, sulit untuk mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja secara efektif. Gomes (2018) menyatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah “Suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya”. Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam mereward kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan.

Gomes (2018) mengutarakan bahwa terdapat 3 tipe kriteria penilaian kinerja, yaitu:

1. Penilaian kinerja berdasarkan hasil

Tipe kriteria ini merumuskan kinerja pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau hasil akhir. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif merupakan sarana motivasi yang sangat strategis karena karyawan langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Para karyawan cenderung menerima tujuan-tujuan itu sebagai tujuan

mereka sendiri, dan merasa lebih bertanggungjawab untuk dan selama pelaksanaan pencapaian tujuan-tujuan itu.

2. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku

Tipe kriteria ini mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir, dimana para karyawan bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku dalam partisipasi aktif pada pekerjaan.

3. Penilaian kinerja berdasarkan *judgment*

Ini merupakan tipe penilaian kinerja yang menilai berdasarkan perilaku yang spesifik.

Dalam memberi penilaian, penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya sehingga penilaian menjadi bias. Menurut Handoko (2020) berbagai bias dalam penilaian kinerja yang umum terjadi adalah:

1. *Hallo effect*

Hallo effect, terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman sendiri.

2. Kesalahan kecenderungan terbesar

Kesalahan kecenderungan terpusat, terjadi karena banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian distorsi ini menyebabkan penilai menghindari penilaian-penilaian yang ekstrim dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai tengah atau rata-rata.

3. Bisa terlalu lunak

Bisa, terlalu lunak dan terlalu keras, kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilaian untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu berat disebabkan kecenderungan penilai untuk terlalu ketat dalam memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar penilaian prestasi kerja tidak jelas.

4. Prasangka pribadi

Prasangka pribadi terjadi karena faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebab-sebab prasangka pribadi yang dapat mempengaruhi penilaian mencakup antara lain : Senioritas, Kesalahan agama dan Status sosial.

5. Pengaruh kesan terakhir

Pengaruh kesan terakhir, terjadi bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja yang subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir. Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

E. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Anoraga (2019) menjelaskan bahwa kegunaan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu jalur karir tertentu yang harus diteliti.

2. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan perbaikan prestasi.

3. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

4. Keputusan-keputusan penempatan kerja

Promosi, transfer dan demosi didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya.

5. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang buruk mungkin membutuhkan pelatihan, demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidak akuratan informasional

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain dalam sistim informasi manajemen personalia.

8. Kesalahan-kesalahan disain pekerjaan

Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan tanda kesalahan dalam disain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja secara akurat dapat menjamin keputusan-keputusan penerapan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Terkadang prestasi kerja dipengaruhi faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan, atau masalah-masalah pribadi lainnya.

Penilaian kinerja akan mampu mendeteksi faktor-faktor eksternal tersebut dan memberi solusi pada pekerja.

F. Pedoman Penilaian Kinerja Pegawai

Notoatmojo (2018) mengemukakan bahwa dalam keidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan. Asumsi-asumsi tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
2. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti jenjang karir yang akan dicapai apabila ddpad melaksanakan tugas dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.

6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

Dijelaskan pula oleh Notoatmojo (2018) bahwa penilaian yang baik harus dapat menggambarkan tingkat keakuratan terukur. Agar penilaian mencapai tujuan ini terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan sebagai berikut :

1. Penilaian harus berhubungan dengan pekerjaan. Sistem penilaian ini menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan perusahaan dimana karyawan itu bekerja.
2. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standard*). Standar pelaksanaan yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja yang berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang-kurangnya dua kriteria yaitu validitas dan reliabilitas. Alat yang validitasnya tinggi apabila mampu mengukur apa yang harus diukur dan hasilnya konstan.
3. Praktis. Sistem penilaian harus mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan baik oleh penilai maupun karyawan.

G. Metode Penilaian Kinerja Pegawai

Ada beberapa metode penilaian prestasi kerja menurut Notoatmojo (2018) yang dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu penilaian yang berorientasi waktu yang lalu dan metode penilaian yang berorientasi pada waktu yang akan datang.

1. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Lalu
 - a. *Graphic Rating Scales*, dalam hal ini penilai melakukan penilaian subyektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai yang tertinggi dengan cara membandingkan antar hasil

pekerjaan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan berdasarkan justifikasi penilai yang bersangkutan.

- b. *Check List*, dalam metode ini penilai hanya memilih pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.
 - c. *Criticcidenal Incidents* atau peristiwa kritis, metode penilaian ini didasarkan pada catatan-catatan dari epimpinanninjau atau penilai karyawan yang bersangkutan. Laporan ini lebih menitik beratkan pada perilaku dan bukan pada sifat.
 - d. Metode peninjauan lapangan, penilaian dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukan terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan.
 - e. Tes prestasi kerja, metode penilaian ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis kepada karyawan yang dinilai. Karena sesuatu yang ditanyakan dan jawaban dari karyawan ini dalam bentuk tertulis, dan tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang, maka metode ini termasuk tidak langsung.
 - f. Metode evaluasi kelompok, metode ini mengevaluasi prestasi kerja kelompok dan melakukan evaluasi terhadap kontribusi tiap individu dalam kelompok tersebut.
2. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Akan Datang.
- a. Penilaian sendiri (*self appraisal*), metode ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan

penilaian ini adalah untuk mengembangkan diri karyawan dalam melangkah pengembangan organisasi.

- b. Penilaian psikologis, metode penilaian ini dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi atau tes psikologi terhadap karyawan yang akan dinilai. Aspek-aspek yang dinilai antara lain : intelektual, emosi, motivasi, dan sebagainya dari karyawan yang bersangkutan
- c. Pendekatan *management by objectives (MBO)*, metode penilaian ini ditentukan bersama-sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yang dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan atau sasaran.

H. Indikator Kinerja Pegawai

Gomes (2018) menjelaskan beberapa indikator kinerja karyawan diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja (*quality of work*)
- b. Kuantitas kerja (*quantity of work*)
- c. Pengetahuan dan keterampilan mengenai pekerjaan (*Job Knowledge*)
- d. Kreatifitas (*creativiness*)
- e. Kesadaran berdisiplin (*dependability*)

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Pratama dan Wimar'ain (2018) dengan judul "Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai". Dalam penelitian ini populasinya adalah pegawai bagian produksi PT. Indomaju Textindo sebanyak 120 orang pegawai. Teknik pengambilan sampel dengan

menggunakan *propotional random sampling*, yaitu pengambilan sampel secara acak dari tiap- tiap sub populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya populasi tersebut, rumus Solvin dipergunakan untuk menentukan besarnya sampel dan diperoleh jumlah sampel sebanyak 55 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, pelatihan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Prilian, et al (2014) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Mitra Global Holiday Jimbaran Bali.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang signifikan dari variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Holiday Mitra Global, Jimbaran Bali. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai sebanyak 52 orang dan teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik Analisa menggunakan analisa regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Mitra Global Holiday Jimbaran Bali
3. Penelitian Rorong (2016) dengan judul “*The Impact of Physical Work Environment Toward Employee Performance At PT. Bank Negara Indonesia Manado Regional Office.*” Penelitian berusaha untuk memahami pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai. Populasi penelitian ini adalah pegawai PT. Kantor Wilayah Bank Negara Indonesia Manado dengan sampel sebanyak 29 responden. Analisis data menggunakan Analisis Regresi Linier

Sederhana dan instrumen pengumpulan data adalah kuesioner terstruktur untuk manajer level atas dan pegawai level bawah. Hasil penelitian menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai. Untuk memastikan produktivitas pegawai, manajemen perlu memperhatikan Lingkungan Kerja Fisik agar pegawai merasa nyaman dan senang bekerja.

4. Tanjung, et. al. (2018) melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Work Environment and training on Work Performance through work Motivation in General Staff Personnel Army.*" Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan pelatihan terhadap prestasi kerja melalui motivasi kerja pegawai. Penelitian dilakukan dengan metode eksplanatori yang tidak terstruktur dan penelitian informal dengan tujuan untuk mendapatkan informasi tentang sifat umum masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Staf Umum Personil Angkatan Darat yang berjumlah 107 pegawai. Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan simple random sampling. Metode penelitian yang digunakan adalah cross-sectional metode kuantitatif dan analisis menggunakan regresi linier berganda dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa besarnya pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap prestasi kerja yaitu sebesar 0,359, sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap prestasi kerja melalui motivasi sebesar 0,705. Nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung yang memberikan artinya variabel

motivasi mampu memediasi lingkungan kerja terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan besarnya pengaruh langsung pelatihan terhadap prestasi kerja sebesar 0,307, sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja melalui motivasi yaitu sebesar 0,560. Nilai tidak langsung pengaruhnya lebih besar dari nilai pengaruh langsung yang memberikan arti bahwa variabel motivasional mampu memediasi pelatihan terhadap prestasi kerja.

5. Sari, et. al. (2021) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of the Work Environment on Employee Performance with Motivation as a Mediation Variables.*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, menganalisis pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, menganalisis pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kinerja pegawai dan menganalisis pengaruh tidak langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. kinerja pegawai dimediasi oleh motivasi. Hasil pengujian pada penelitian ini didapatkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja. tidak memediasi pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
6. Suyanto, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “*Analysis of The Effect of Work Environment and Knowledge Sharing on Employee Performance in Innovative Behavior Mediation.*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan Knowledge sharing terhadap kinerja pegawai

dengan memediasi perilaku inovatif. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus. Subjek penelitian adalah pegawai Dinas Prasarana Permukiman Wilayah DI Yogyakarta, sedangkan pengambilan data menggunakan kuesioner terhadap 146 responden. Namun kuesioner hanya mengolah data untuk 100 responden. Analisis data menggunakan inferensial Partial Least Square (PLS), SEM berbasis varians dengan software SmartPLS Versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

7. Zhenjing, et al (2022) melakukan penelitian dengan judul “*Impact of Employees’ Workplace Environment on Employees’ Performance: A Multi-Mediation Model.*” Penelitian ini meneliti dampak lingkungan tempat kerja terhadap kinerja tugas karyawan di bawah peran mediasi komitmen karyawan dan kemampuan berjuang untuk berprestasi. Untuk tujuan ini, data dikumpulkan dari staf akademik di bawah desain penelitian cross-sectional, dan didekati melalui teknik pengambilan sampel yang mudah. Sesuai rekomendasi kriteria ukuran sampel yang ditetapkan, kami mendistribusikan sejumlah 420 kuesioner di antara responden. Di antara kuesioner yang didistribusikan ini, hanya 330 yang diterima kembali. Kuesioner yang dikembalikan diperiksa untuk mengetahui respons yang hilang dan tidak lengkap dan setelah membuang respons yang hilang, respons yang dapat digunakan adalah 314 yang digunakan untuk analisis data. Data telah dianalisis melalui pemodelan persamaan struktural (SEM) dengan menggunakan Smart PLS 3. SEM dilakukan berdasarkan model pengukuran dan model struktural. Hasilnya

menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif memiliki kekuatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

8. Arbyan dan Riyanto (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of The Work Environment on Employee Performance.*” Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan beberapa analisis regresi linier. Penelitian menunjukkan bahwa analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap lingkungan kerja fisik dan non fisik yang dimiliki perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil analisis regresi ganda menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan lingkungan kerja non fisik juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja. Hasil pengujian menunjukkan baik lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9. Badrianto dan Ekhsan (2020) melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in PT. Nesinak Industries.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Nesinak Industries. Perusahaan ini bergerak di bidang manufaktur suku cadang otomotif dan elektronik berbahan karet. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 88 responden yang bekerja pada

bagian produksi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data untuk melakukan penelitian ini diperoleh melalui pengisian kuesioner oleh responden yang telah ditentukan. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil uji t (parsial) dan uji f (simultan) penelitian ini, menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan.

10. Shammout (2021) melakukan penelitian dengan judul “*The Impact of Work Environment on Employees Performance.*” Lingkungan kerja yang baik sangat penting untuk menjamin kinerja karyawan dan menghindari stres berlebihan yang dapat berdampak negatif terhadap kinerja kerja. Beberapa aspek dari lingkungan kerja memiliki peran dalam kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki terlebih dahulu hubungan antara kinerja karyawan dan lingkungan kerja serta menentukan sejauh mana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Sebuah perusahaan properti bernama Investo Global dipilih sebagai objek penelitian ini karena kemudahan akses dan kelayakan. Populasi target dalam penelitian ini adalah sebanyak 120 orang, dan melalui perhitungan menggunakan RAO Soft diperoleh ukuran sampel sebanyak 92 responden, yang menjadi partisipan dalam penelitian ini dan akan diuji dengan tingkat kepercayaan 95%, sementara 5% sisanya dianggap sebagai batas kesalahan (error). Untuk mengumpulkan data, digunakan kuesioner kuantitatif terstruktur yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya dengan izin dan pencantuman referensi. Metodologi campuran dipilih untuk

penelitian ini. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan SPSS dengan pendekatan potong lintang (cross-sectional). Untuk menguji data, setiap pertanyaan dianalisis dan diinterpretasikan secara terpisah, dan untuk melihat kontribusi masing-masing variabel terhadap kinerja kerja karyawan Investo Global, digunakan Analisis Korelasi Pearson untuk melihat hubungan antar variabel. Faktor-faktor yang dipilih untuk mengukur lingkungan kerja mencakup tunjangan karyawan, dukungan dari atasan dan rekan kerja, pelatihan dan pengembangan, beban kerja yang memadai, serta lingkungan fisik kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Variabel yang paling dominan menurut karyawan Investo Global adalah tunjangan karyawan, yang dianggap sangat mempengaruhi kinerja mereka di tempat kerja.

11. Astuti (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.” Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh parsial dan simultan komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang terdapat di salah satu kelurahan di wilayah Kota Depok. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapat dengan menyebarkan kuesioner ke 60 responden. Teknik analisa data menggunakan regresi linier berganda dengan fasilitas software SPSS versi 23.00. Hasil penelitian membuktikan bahwa secara parsial dan simultan komitmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, demikian juga dengan budaya organisasi, baik secara parsial maupun secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Merujuk pada hasil penelitian

ini, maka pimpinan perusahaan sebaiknya berupaya meningkatkan program kerja yang dapat meningkatkan komitmen dan budaya organisasi karena kedua variabel ini terbukti terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai.

12. Santoso (2019) melakukan penelitian yang diberi judul “Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Glogal Tapio di Malaysia.” Penelitian ini dilakukan dengan tujuan guna menganalisis apakah budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan global TAPiO di Malaysia. Dengan demikian kedepannya hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat bagi peneliti yang melakukan penelitian dengan topik yang serupa dan dapat menjadi acuan bagi manajemen perusahaan TAPiO untuk melakukan perbaikan terhadap budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen kerja. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan sampel jenuh yaitu dari populasi pegawai perusahaan TAPiO sebesar 83 orang seluuhnya dijadikan sampel. Hasil penelitian ini embuktikan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

13. Pribowo (2020) melakukan peneitian dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Tidak Tetap Pada Universitas Muhammadiyah Bengkulu.” Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan tidak tetap pada Universitas Muhammadiyah Bengkulu. Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 54 orang Universitas Muhammadiyah Bengkulu. Data dalam penelitian

ini adalah data primer. Penyebaran angket dipergunakan untuk memperoleh data primer. Metode analisis yang dipergunakan adalah metode deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil uji F menunjukkan nilai $F_{10,092} > F_{\text{tabel } 4,20}$ yang berarti variabel independen (komitmen organisasi) secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel dependen (karyawan). kinerja). Hasil uji parsial (uji-t) menunjukkan tingkat signifikansi (α) = 5%, yang berarti komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

14. Kristian dan Ferijani (2020) melakukan suatu penelitian yang diberi judul “*The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance with OCB as the Intervening Variables (A Case Study on PT. Ulam Tiba Halim Distributor Company.*” Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data adalah kuesioner dimana responden dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling. Berdasarkan analisis deskriptif diperoleh kesimpulan bahwa tingkat kepuasan kerja tinggi, komitmen organisasi tinggi, OCB sangat tinggi, dan kinerja karyawan juga sangat tinggi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

15. Ginanjar dan Berliana (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Citra Abadi di Jakarta.” Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Citra Abadi di Jakarta. Metode penelitian menggunakan *explanatory research* dengan jumlah sampel sebesar 90 responden. Teknik analisis yang dipergunakan adalah analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
16. Syaifuddin dan Yusuf (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Organizational Commitment on Employee Performance (Case Study at PT. Herlinah Cipta Pratama).*” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui komitmen organisasi pada PT. Herlinah Cipta Pratama, untuk mengetahui kinerja karyawan pada PT. Herlinah Cipta Pratama dan untuk mengetahui bagaimana komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Herlinah Cipta Pratama. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan asosiatif kausal dengan jumlah responden 70 orang. Teknik analisis data menggunakan uji validitas instrumen dan uji reliabilitas instrumen, uji korelasi sederhana, uji koefisien determinasi dan uji hipotesis (uji T) dengan menggunakan SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versi 25. Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Herlinah Cipta Pratama.

17. Halilintar dan Sobirin (2022) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Training and Organizational Commitment on Employee Performance through Job Satisfaction.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelatihan dan komitmen organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan populasi sebanyak 41 orang karyawan PT. Inti Beton, dan sampelnya adalah seluruh populasi. Instrumen penelitian digunakan kuesioner dan teknik analisis data yang digunakan adalah software IBM SPSS Statistics. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji t, uji f, analisis regresi sederhana dan berganda, serta analisis jalur. Hasil penelitian menemukan bahwa pelatihan dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, dan pelatihan dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

18. Safa'Atturrizky dan Ekhsan (2024) melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Organizational Commitment Terhadap Employee Performance Melalui Job Satisfaction.*” Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja (JS) sebagai variabel mediasi untuk menguji hubungan antara komitmen organisasi (OC) dan kinerja karyawan (EP). Enam puluh enam pekerja dari tiga perusahaan manufaktur di Kawasan Industri EJIP menjadi sampel penelitian. SmartPLS 3 digunakan untuk analisis data Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varian. Temuan menunjukkan korelasi positif antara peningkatan kinerja karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi. Di sisi lain, kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja. Terlepas dari kenyataan bahwa kepuasan kerja

dan komitmen organisasi berkorelasi positif, kepuasan kerja tidak berperan sebagai faktor mediasi dalam dampak komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, rasa loyalitas yang kuat terhadap perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karyawan tanpa memerlukan peningkatan kepuasan kerja. Tidak ada variabel mediasi yang signifikan antara kinerja karyawan dan komitmen organisasi yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Pemahaman bahwa organisasi harus berkonsentrasi pada upaya mengembangkan komitmen organisasi yang kuat dari karyawan daripada hanya meningkatkan kepuasan kerja adalah kontribusi penelitian ini untuk meningkatkan kinerja karyawan.

19. Paparang et al. (2021) melaksanakan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor PT. Post Indonesia di Manado." Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan PT. Kantor Post Indonesia Cabang Manado. Sampel penelitian terdiri dari 52 orang karyawan PT. Kantor Post Indonesia Cabang Manado, yang dipilih melalui metode sampel jenuh. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
20. Adha et al. (2019) melaksanakan penelitian berjudul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perindustrian, Perdagangan Dan ESDM Kabupaten Pandeglang." Penelitian ini mengadopsi metode deskriptif korelasional dengan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran angket. Sampel penelitian menggunakan teknik sampel jenuh, yang berarti jumlah

sampel sama dengan jumlah populasi, yaitu 65 karyawan Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM Kabupaten Pandeglang. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda untuk mengevaluasi pengaruh kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM Kabupaten Pandeglang.

21. Hendrayana et al. (2021) melaksanakan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Komitmen Organisasi." Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan dengan adanya mediasi oleh komitmen organisasi di PT. Inti Dufree Promosindo di Denpasar. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan PT. Inti Dufree Promosindo di Denpasar, yang berjumlah 86 orang. Sampel penelitian menggunakan sampel jenuh, yaitu dengan seluruh populasi 86 orang dijadikan sampel. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi. Komitmen organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan. Terdapat juga temuan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
22. Egenius et al. (2020) melaksanakan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas di Koperasi Credit Union Kabupaten Kutai Timur Kalimantan Timur." Tujuan penelitian ini adalah 1) untuk menggambarkan Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan, dan Kinerja Karyawan, 2)

untuk menganalisis dampak Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan, 3) untuk menganalisis dampak Kepuasan Kerja pada Loyalitas, 4) untuk menganalisis dampak Loyalitas pada Kinerja Karyawan, dan 5) untuk menganalisis dampak Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan melalui Loyalitas sebagai Variabel Intervening di Koperasi Credit Union Kabupaten Kutai Timur Kalimantan Timur. Sampel penelitian terdiri dari 68 karyawan, dan metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan pada Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja juga berpengaruh secara signifikan pada Loyalitas. Selain itu, Loyalitas juga berpengaruh secara signifikan pada Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja juga berpengaruh secara signifikan pada Kinerja Karyawan melalui Loyalitas. Selanjutnya, Loyalitas memoderasi pengaruh Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan.

23. Fauziek dan Yanuar (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai variabel mediasi. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. XYZ. PT. XYZ merupakan perusahaan di bidang real estate berskala multinasional. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 75 responden. Data yang diperoleh dilakukan dari hasil penyebaran kuesioner melalui google form dengan menggunakan teknik pengambilan sampel purposive sampling. Pengolahan data yang telah terkumpul dilakukan dengan program SmartPLS. Berdasarkan hasil

analisis data, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Stres Kerja, dan Stres Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Serta, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Akan tetapi, Stres Kerja dapat memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

