

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung dalam melengkapi penelitian ini. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang sesuai dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah Kinerja karyawan melalui variabel lingkungan kerja , Kepuasan dan Motivasi.

Penelitian ini dilakukan oleh Irfan Chandara Wardana, Hadi Sunaryo, M. Khoirul Abs (2017) dengan topik “*Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Dan Motivasi Terhadap Kinerja karyawan (Ud. Mekar Jaya Sentral Industri Tempe Sanan Kota Malang*” dipublikasikan dengan *Jurnal Ilmiah Riset Management Vol.7 No.15 Agustus 2018*. Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu dan menggambarkan pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan Motivasi pada Kinerja karyawan di UD. Mekar Jaya Malang. Untuk mengetahui dan menggambarkan lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan Motivasi pada Kinerja karyawan di UD. Mekar Jaya Malang. Untuk mengetahui dan menggambarkan pengaruh lingkungan kerja pada Kinerja karyawan di UD. Mekar Jaya Malang. Untuk mengetahui dan menjelaskan Kepuasan pada Kinerja karyawan di UD. Mekar Jaya Malang. Untuk mengetahui dan menjelaskan Motivasi pada Kinerja karyawan di UD. Mekar Jaya Malang. Bila dibandingkan dengan penelitian penulis sebelumnya metode ini menggunakan paradigma, lalu populasi yang digunakan hanya 41 populasi dan analisis secara simultan jurnal ini untuk mendeskripsikan lingkungan kerja ,kepuasan , dan motivasi terhadap UD mekar jaya malang.

Penelitian ini dilakukan oleh Penelitian Nderi F. W dan Kirai, M (2017) dengan judul *Influence Of Work Environment On Employee Performance In*

The Security Sector In Kenya: A Case Of Kenya Police Service Nairobi City County. dan dipublikasikan dalam *Jurnal of Business & Change Management Vol 4 ISSN 2312-9492(Online) 2414-8970(Paper)*. Peneliti ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan. Populasi target untuk penelitian ini adalah 733 petugas polisi dari kantor polisi di Distrik Nairobi. Penelitian ini terdiri dari perwira senior berikut, anggota Inspektorat, sersan, kopral dan polisi. Daftar responden diperoleh dari kepala bagian sumber daya manusia di kantor pusat, karena dialah yang menyimpan catatan semua petugas kepolisian sepulang kerja. Teknik stratified random sampling digunakan untuk memilih responden dari sestiap strata. Ini adalah representasi yang baik untuk penelitian ini. Desain penelitian untuk penelitian ini menggunakan teknik kualitatif dan kuantitatif. Data dikumpulkan menggunakan instrumen penelitian yang dirancang dengan baik untuk variabel dalam penelitian ini. Kuesioner terstruktur dan semi-terstruktur. Uji coba digunakan untuk mengkonfirmasi keandalan dan validitas instrumen sebelum pengumpulan data aktual. Ini melibatkan 8 responden dari responden yang ditargetkan. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan SPSS versi 23 dan diuji menggunakan regresi berganda dan statistik inferensial. Temuan menunjukkan bahwa fasilitas kesehatan dan keselamatan memengaruhi Kinerja karyawan. Ditemukan bahwa imbalan manajemen mempengaruhi Kinerja karyawan secara positif. Juga disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal mempengaruhi Kinerja karyawan untuk tingkat yang sangat besar. Disimpulkan bahwa kondisi perumahan mempengaruhi Kinerja karyawan. Disarankan bahwa layanan kepolisian harus menemukan cara untuk meningkatkan lingkungan kesehatan tempat karyawan bekerja. Mereka harus dilengkapi dengan peralatan pelindung dan memastikan lingkungan yang bersih. Manajemen kepolisian harus meningkatkan komunikasi antarpribadi karena telah terbukti memengaruhi Kinerja karyawan secara positif. Layanan polisi harus menghormati kontribusi karyawan untuk mendorong mereka. Ini dapat dilakukan melalui mengadakan pertemuan dan dialog yang sering. Bila dibandingkan dengan penelitian penulis perbedaannya metode ini hanya meneliti Lingkungan kerja dan kepuasan saja, dan juga metode analisis peneliti ini menggunakan SPSS versi 23 dengan Teknik *Stratified random* dan secara insteristik inferensial.

Peneliti ini dilakukan oleh Penelitian Alamdar Hussain Khan, Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad Aleem dan Wasim Hamed (2015) dengan topik ***Impact Of Job Satisfaction On Employee Performance: An Empirical Study Of Autonomous Medical Institutions of Pakistan***. Di Publikasikan dalam jurnal ***Afrikan Bisnis Management Vol. 6(7) ISSN 1993-8233***. Peneliti ini bertujuan untuk meneliti di paksistan profesi medis dianggap cantik dan bermartabat karena berkaitan langsung dengan kehidupan manusia. Dalam masyarakat Pakistan, ada kecenderungan umum dalam pemerintahan. Di rumah sakit, pasien tidak dirawat dengan baik oleh dokter. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat Kepuasan di antara para pekerja lembaga medis otonom Pakistan dan pengaruhnya terhadap kinerja. Sampel penelitian terdiri dari 200 dokter, perawat, staf administrasi dan akun yang bekerja di lembaga medis otonom di Punjab. 250 Kuesioner dibagikan di mana 200 diterima kembali dan digunakan untuk analisis. SPSS digunakan untuk analisis data statistik. Disimpulkan dari penelitian bahwa aspek-aspek seperti: gaji, promosi, keselamatan dan keamanan kerja, kondisi kerja, otonomi kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan penyelia dan sifat pekerjaan mempengaruhi Kepuasan dan kinerja. Bila dibandingkan dengan penelitian penulis perbedaannya ia hanya menggunakan 3 variabel yaitu lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja kerja karyawan dan peneliti ini juga meneliti lebih ke faktor lembaga medis dengan sampel peneliti lebih dari 200 dokter.

Peneliti ini dilakukan oleh Siti Sulistiana (2014) dengan judul “ ***Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Terhadap Kinerja karyawan Pt. Mulia Jaya Muffler Malang*** “ dipublikasian dalam ***Journal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM) ISSN: 2337-5655. Volume: 02, Nomor: 01 April 2014*** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah lingkungan kerja, dan Kepuasan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT. Mulia Jaya Muffler Malang dan untuk mengetahui variabel yang paling dominan memengaruhi Kinerja karyawan PT. Mulia Jaya Muffler Malang. Menggunakan teknik simple random sampling didapatkan sampel sebanyak 45 responden. Metoda pengambilan data primer yang digunakan adalah metoda kuesioner. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja ($0.027 < 0,05$) berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan,

variabel Kepuasan ($0.001 < 0,05$) berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan, Kepuasan (X_2) merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan ($10,436 > 0,05$). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima. Bila dibandingkan dengan penelitian penulis perbedaannya teknik sample ini random dan variable hanya menggunakan lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

Penelitian ini dilakukan oleh Quinerita Stevani, Mahendra Fakhri (2015) dengan judul “*Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja karyawan Pada Bagian Produksi UD Pabrik Ada Plastic*” dipublikasikan dalam jurnal *AGORA VOL.3 No.2,(2015)* Peneliti ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan UD Pabrik Ada Plastic. Responden yang digunakan berjumlah 33 karyawan pada bagian produksi. Teknik analisa yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang memberikan pengaruh terhadap Kinerja karyawan, tetapi Motivasi tidak memberikan pengaruh terhadap Kinerja karyawan. Bila dibandingkan dengan penelitian ini teknik analisa yang di pakai sama menggunakan regresi berganda tetapi untuk hasil variable dalam peneliti ini bahwa tidak memberikan pengaruh terhadap karyawan dan juga total yang responden yang juga digunakan hanya 33 karyawan.

Penelitian ini dilakukan oleh Novi Damayanti (2016) dengan judul “*Effect of Work Environment, Work Satisfaction and Work Motivation on The Performance of Accounting Lecturers*” dipublikasi dengan *Jurnal GATR ISSN 0128-2611* Peneliti ini bertujuan untuk Memahami bagaimana SDM mempengaruhi kemajuan suatu bangsa, khususnya sektor ekonominya, adalah penting tetapi untuk mengembangkan perekonomian yang baik, tak terelakkan bahwa harus ada peningkatan kualitas dosen dan dosen akuntansi yang diharapkan dapat mengajar dan mendidik para profesional masa depan di bidang Akuntansi secara optimal. Untuk meningkatkan kualitas kinerja pendidik, khususnya, dosen akuntansi/dosen yang mengajar di tingkat atas Universitas dan perguruan tinggi, dukungan dalam bentuk dorongan dari negara yang diperlukan. Untuk membantu meningkatkan kinerja pendidik tertentu, faktor seperti lingkungan kerja yang

kondusif, motivasi dan penilaian kinerja bagi karyawan perlu dipertimbangkan. Hal ini karena lingkungan kerja yang kondusif dan Motivasi dapat sangat mempengaruhi sikap psikologis karyawan. Misalnya, ketika karyawan merasa kondusif untuk bekerja, karyawan ini juga akan mengembangkan motivasi diri yang dapat lebih meningkatkan minat mereka, semangat dan kepercayaan terhadap pekerjaan mereka. Motivasi hanya dapat muncul dari dalam diri orang itu sendiri meskipun dapat didorong oleh orang lain juga. Motivasi yang berasal dari dalam karyawan akan meningkatkan kinerja dan Kepuasanindividu. Selain itu, Motivasi juga dapat dipengaruhi oleh orang lain terutama ketika rekan kerja sendiri melakukan dengan baik dan ini dapat mendorong daya saing yang juga dapat meningkatkan kinerja kerja dan mengembangkan kepuasan karyawan. Dalam konteks makalah ini, penilaian kinerja (penilaian kinerja) dapat didefinisikan sebagai proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai Kinerja karyawan. Proses penilaian kinerja dapat menghasilkan evaluasi Kinerja karyawan atau membuat prediksi kinerja sebelumnya untuk kinerja kerja di masa depan. Kualitas pendidik maju mencari karena mereka cenderung memiliki Kepuasan yang tinggi, kinerja pekerjaan yang tinggi dan umumnya lebih puas dengan apa yang mereka lakukan. Makalah ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh lingkungan kerja, Kepuasan dan Motivasi pada kinerja dosen akuntansi di tiga Universitas di Indonesia. Bila dibandingkan dengan penelitian ini perbedaannya meneliti kinerja dosen dan mengambil populasi dari wilayah yang tergenelarisasi dari objek dan sampel yang di pilih melibatkan semua dosen akuntansi.

Peneliti ini dilakukan oleh Ronna Yulia,Rita dan Yathen Uring(2017) dengan judul “ *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Karyawan Cinemaxx Lippo Plaza Manado* “ dipublikasikan dengan *Jurnal Riset Ekonomi,Management,Bisnis dan Akutansi ISSN 2303-1174*. Peneliti ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap KepuasanKaryawan Cinemaxx Lippo Plaza Manado. Metoda yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Sampel yang digunakan sebanyak 60 orang karyawan dengan Metoda Sampling Jenuh. Hasil Penelitian menunjukkan lingkungan kerja dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Kepuasan karyawan. Bila dibandingkan pada peneliti ini jenis peneliti ini jasa hiburan dan hanya menggunakan 2 variabel yaitu lingkungan kerja dan motivasi kerja

Peneliti ini dilakukan oleh Betania Widiya K dan Ade Rustiana (2014) dengan tema *“Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Kepuasan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Kerja Guru Di SMK PGRI 1 Mojobo Kudus”* di publikasikan dalam *Ekonomi Education Analysis Jurnal 3 ISSN 2252-6544 Septemeber 2014*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja fisik, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di SMK PGRI 1 Mojobo Kudus. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru tetap baik DPK maupun GTY di SMK PGRI 1 Mojobo Kudus yang terdiri dari 41 guru. Metoda pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi, wawancara, dan angket. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif persentase, analisis regresi linier berganda dan uji asumsi klasik. Hasil analisis menunjukkan bahwa persamaan regresi linier berganda yaitu $Y = 24,766 + 0,312X_1 + 0,255X_2 + 0,161X_3$. Hasil perhitungan menunjukkan ada pengaruh secara simultan antara lingkungan kerja fisik, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di SMK PGRI 1 Mojobo Kudus sebesar 43,6%. Secara parsial besarnya pengaruh 14,5% untuk variabel lingkungan kerja fisik, 19,9% untuk variabel kepuasan kerja, dan 16,4% untuk variabel disiplin kerja. Bila dibandingkan dengan penelitian ini perbedaan pada variabel lingkungan kerja fisik dan disiplin kerja dan variabel terikatnya kinerja guru yang berindikator penyusunan pada rencana pembelajaran, pelaksanaan interaksi belajar mengajar.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Secara umum manajemen sumber daya manusia menyangkut masalah pemanfaatan sumber daya manusia yang optimal, layak, dan terjaminnya kerja yang efektif. Dalam memahami manajemen sumber daya manusia secara definitif dikemukakan oleh beberapa ahli antara lain sebagai berikut.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017 : 15) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”. Dari beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan segala usaha yang dilakukan untuk menambah nilai dari sumber daya manusia dalam kaitannya mencapai tujuan organisasi.

Fungsi Operatif Manajemen Sumber Daya Manusia Mangkunegara (2017:145) mengemukakan bahwa terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, antara lain sebagai berikut:

1. Pengadaan tenaga kerja, terdiri dari :
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Analisis Jabatan
 - c. Penarikan Personil
 - d. Penempatan Kerja
 - e. Orientasi Kerja (*job orientation*)
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup :
 - a. Pendidikan dan Pelatihan (*training and development*)
 - b. Pengembangan (karier)
 - c. Penilaian Prestasi Kerja
3. Pemberian balas jasa, mencakup :
 - a. Balas jasa langsung terdiri dari :
Gaji/upah & Insentif
 - b. Balas jasa tak langsung terdiri dari :
Keuntungan (*benefit*) & Pelayanan/kesejahteraan (*services*)
4. Integrasi, mencakup :
 - a. Kebutuhan Personil
 - b. Motivasi

- c. Kepuasan Kerja
 - d. Disiplin Kerja
 - e. Partisipasi Kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja, mencakup :
- a. Komunikasi Kerja
 - b. Kesehatan dan Keselamatan Kerja
 - c. Pengendalian Konflik Kerja
 - d. Konseling Kerja
 - e. Pemisahan tenaga kerja

2.2.2. Lingkungan kerja

2.2.2.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja didefinisikan oleh Siagian (2014:56) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lebih jauh bahwa manusia pada sebuah organisasi dalam rangka melakukan suatu pekerjaan sangat dipengaruhi oleh lingkungannya, misalnya kesejukan udara, keedysunyian/ketenangan, pencahayaan yang tepat dan sebagainya. Hal itu akan memberikan suasana kerja bagi manusia yang nyaman dan selanjutnya akan menciptakan hasil kerja sesuai yang diharapkan. Suasana dan keadaan lingkungan kerja banyak mempengaruhi keselamatan dan kesehatan tenaga kerja. Untuk menciptakan keselamatan kerja diperlukan penerangan lampu yang memadai, sirkulasi udara yang menjamin kesegaran kerja dan lantai yang menjamin orang tidak mudah terpeleset karena licin. Sedangkan kesehatan kerja dititikberatkan pada lingkungan yang mendukung para tenaga kerja terjamin kesehatannya, misalnya ruangan bebas dari asap rokok, ventilasi udara yang baik. Selanjutnya,

Menurut Siagian (2014:57) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terdapat dua jenis lingkungan kerja sangat mempengaruhi suasana kerja (*morale*) para karyawan, baik lingkungan kerja fisik maupun non fisik. Lingkungan kerja fisik yang baik akan mempertinggi produktivitas kerja disamping mengurangi kelelahan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Faktor-

faktor lingkungan kerja fisik yang penting dan perlu mendapatkan perhatian yaitu:

- Penerangan cahaya
- Ventilasi untuk sirkulasi udara
- Pemeliharaan rumah tangga (*house keeping*) misalnya lantai bersih, ruangan wangi, banyak tanaman hijau dan sebagainya.

Edy Sutrisn (2016:6) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan dan dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat kerja. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan jelas akan membawa motivasi tersendiri bagi karyawan, dalam melaksanakan pekerjaan yang baik. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kotor, gelap, pengap, dan lembab akan menimbulkan perasaan cepat lelah yang berdampak kepada menurunnya Kinerja karyawan.

Dari beberapa definisi yang diungkapkan oleh para ahli dalam penelitian ini lingkungan kerja diartikan sebagai segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, yang dapat meningkatkan semangat dan Kinerja karyawan.

2.2.2.2. Manfaat Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik dapat memicu produktifitas dan Kepuasankaryawan. Siagian (2014:103), mengemukakan bahwa manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat, selain itu lingkungan kerja juga dapat berpengaruh terhadap Kepuasankaryawan. Kepuasan muncul sebagai akibat dari situasi kerja yang ada di dalam perusahaan. Kepuasan tersebut mencerminkan perasaan karyawan mengenai senang atau tidak senang, nyaman atau tidak nyaman atas lingkungan kerja perusahaan dimana dia bekerja.

2.2.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

A. Sedarmayanti (2014:130-133) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi antara lain:

- Kebersihan

Setiap organisasi termasuk juga pemerintahan selalu menjaga kebersihan lingkungan kerjanya. Hal ini karena kebersihan sangat berpengaruh bagi kesehatan karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan berpengaruh bagi kejiwaan karyawan dan akhirnya akan berpengaruh juga pada kinerjanya.

- Pemilihan warna

Pemilihan warna dalam ruangan tempat kerja akan membawa pengaruh pada kondisi kerja para karyawan. Warna akan membawa efek psikologis bagi karyawan disamping memiliki keterkaitan dengan penerangan dalam ruang kerja. Masalah pemilihan warna dalam ruang kerja pada umumnya belum banyak mendapatkan perhatian organisasi.

- Tingkat pencahayaan

Pencahayaan diruangan kerja merupakan faktor yang sangat penting guna meningkatkan Kinerja karyawan. Melalui pencahayaan yang baik dan mencukupi syarat akan mendorong karyawan dapat bekerja dengan baik, teliti dalam pekerjaannya dan dengan sendirinya kualitas pekerjaan juga akan terjaga. Pencahayaan juga akan membantu keberhasilan sebuah organisasi. Pencahayaan yang baik adalah cukupnya sinar yang masuk kedalam ruangan kerja karyawan. Pencahayaan disini tidak hanya terbatas hanya sebatas pada pencahayaan dari lampu akan tetapi juga termasuk pencahayaan yang berasal dari sinar matahari.

- Suara

Suara adalah tingkat kebisingan yang dapat mengganggu pekerjaan karyawan. Secara langsung suara yang bising akan berpengaruh terhadap kondisi fisik karyawan dan akhirnya secara tidak langsung akan menurunkan prestasi kerja karyawan. Oleh karena itu suara juga harus diperhatikan oleh manajemen dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik.

- Udara dan suhu

Udara yang baik atau bersih mempunyai pengaruh positif dalam meningkatkan Kinerja karyawan, kualitas kerja, kesehatan serta semangat kerja. Kualitas udara yang terdapat pada lingkungan kerja akan menurun apabila terjadi pencemaran udara atau polusi. Polusi di tempat kerja berasal dari asap kendaraan, debu, atau asap rokok. Suhu juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kenyamanan kerja karyawan. Suhu yang panas akan menyebabkan para karyawan gerak, gelisah, mudah capek, mengantuk sehingga mengakibatkan menurunnya gairah kerja yang berdampak pada meningkatnya kesalahan kerja. Demikian juga dengan suhu yang terlalu dingin akan menyebabkan suasana tidak nyaman. Dengan demikian masalah udara dan suhu merupakan faktor yang sangat perlu diperhatikan untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik.

- Jaminan keamanan

Adanya jaminan keamanan kerja yang baik dalam suatu organisasi akan membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Dengan demikian maka Kinerja karyawan akan semakin baik dan juga akan membawa pengaruh pada membaiknya budaya kerja.

B. Faktor-faktor yang terkait lingkungan kerja non fisik (psikologis) menurut Sedarmayanti (2014) yaitu :

- Hubungan pribadi

Manajemen harus menciptakan hubungan kerja yang erat antar karyawan. Hubungan kerja yang erat antar karyawan dapat meningkatkan semangat kerja. Hubungan manusiawi dalam organisasi dapat terjadi secara horizontal, vertikal dan diagonal. Hubungan horizontal adalah hubungan antar sesama rekan sekerja baik hubungan antar sesama bawahan maupun hubungan antar sesama atasan. Hubungan vertikal adalah hubungan antar atasan dengan bawahan, sementara hubungan diagonal adalah hubungan antara atasan dari suatu organisasi dengan seseorang atau sekelompok bawahan dari unit organisasi lainnya. Dalam menjalin hubungan antar pribadi tersebut diperlukan keramahan, suasana saling mempercayai, selaras, kerjasama yang

baik sehingga tercipta lingkungan kerja psikologis yang nyaman yang dapat mendorong semangat kerja karyawan.

- Supervisi

Peranan supervisi dalam suatu lingkungan kerja cukup penting, terutama dalam hal memotivasi bawahan. Supervisor hendaknya seorang yang berpengalaman, cakap dan manusiawi sehingga mampu melatih, mengarahkan, mendorong, bersikap simpatik serta menunjukkan masalah dan jalan pemecahannya terhadap bawahan. Supervisi harus mampu membangun komunikasi yang baik dan bersifat bebas antara atasan dan bawahan sehingga dapat mengungkapkan sesuatu secara jujur tanpa rasa takut. Hal tersebut dapat membuat supervisor dapat memahami perasaan, aspirasi, dan tujuannya. Adanya *supervise* yang baik dapat mempengaruhi lingkungan kerja yang nyaman sehingga dapat meningkatkan Kepuasankaryawan.

- Peraturan dan kebijakan

Peraturan dan kebijakan lembaga yang berimbang dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga menjadi faktor pendorong semangat kerja. Peraturan merupakan tata tertib atau pedoman perilaku dalam pengambilan keputusan bagi pimpinan tingkat bawah. Peraturan dan kebijakan kantor serta keputusan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban karyawan hendaknya memberikan rasa keadilan serta dapat menciptakan perasaan aman dan nyaman bagi karyawan. Peraturan dan kebijakan tersebut antara lain tentang jam kerja perminggu, jam istirahat, disiplin kerja, waktu libur, sikap dan tingkah laku serta sanksi pelanggaran.

2.2.2.4. Dimensi Lingkungan Kerja

Dimensi yang digunakan dalam mengukur lingkungan kerja menggunakan dimensi pengukuran yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2014) antara lain sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja Fisik
 - a. Penerangan
 - b. Suhu udara

- c. Suara bising
 - d. Penggunaan warna
 - e. Keamanan kerja
2. Lingkungan kerja Nonfisik
- a. Hubungan pribadi
 - b. Pengawasan atau Supervisi
 - c. Peraturan dan kebijakan

2.2.3. Kepuasan kerja

2.2.3.1. Pengertian Kepuasan

Susilo Martoyo (2014:142) “Kepuasan(*job satisfaction*) adalah keadaan emosional pegawai dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja pegawai dari organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan”. Balas jasa kerja pegawai, baik yang berupa finansial maupun yang non finansial.

Supriyatin (2014:220) mengemukakan bahwa Kepuasan adalah sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Seorang karyawan dengan tingkat Kepuasan yang tinggi mempunyai pandangan yang positif terhadap pekerjaannya. Namun harus diingat bahwa Kepuasan itu tidak hanya diperoleh hubungan antara pribadi baik dengan lingkungan maupun dengan mitra kerjanya.

Kepuasan juga didefinisikan sebagai pengalaman emosional yang dirasakan setelah menilai suatu pekerjaan. Dapat juga diartikan sebagai reaksi perasaan yang dialami oleh seseorang terhadap pekerjaannya. Definisi ini juga menyatakan bahwa Kepuasan merupakan sikap yang ditinjau dari evaluasi afeksi, kepercayaan dan perilaku. Hal ini berarti bahwa sikap yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya akan mempengaruhi bagaimana perasaan kepercayaan serta perilaku kerja yang ditunjukkannya.

2.2.3.2. Tiga Teori Tentang Kepuasan Kerja

Menurut Wibowo (2016) dibawah ini diuraikan dari teori-teori yang terkait Kepuasan pegawai, yaitu:

1. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori dua faktor merupakan teori Kepuasan yang menganjurkan bahwa kepuasan (*satisfaction*) dan dissatisfaction (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivators dan hygiene factors.

Pada umumnya orang yang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat Kepuasan tinggi yang dinamakan motivators.

2. Teori Nilai (*Value Theory*)

Wibowo (2015) mengungkapkan bahwa konsep teori ini Kepuasan terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Begitu juga sebaliknya semakin sedikit orang menerima hasil maka akan semakin kurang puas. Value theory memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan maka semakin rendah Kepuasan seseorang.

Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius.

Dengan menekankan pada nilai-nilai teori ini menganjurkan bahwa Kepuasan dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang paling efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

3. Faktor Penentu Kepuasan

Menurut Munandar (2014:69) faktor-faktor penentu Kepuasanantara lain:

a) Ciri-ciri Intrinsik Pekerjaan

Terdapat lima ciri yang memperlihatkan keterkaitan dengan Kepuasanyaitu:

- a. Keragaman keterampilan. Banyak ragam keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.
- b. Jati diri tugas (*taks identity*). Tugas merupakan kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak puas.
- c. Tugas yang penting (*taks significance*). Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka tenaga kerja cenderung mempunyai kepuasan kerja.
- d. Otonomi. Pekerjaan yang memberikan kebebasan, tidak ketergantungan, dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.
- e. Pemberian feedback pada pekerjaan akan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

b) Gaji dan imbalan yang dirasakan adil (*equitable reward*)

Siegel dan Lane (Munandar, 2014) mengutip beberapa kesimpulan beberapa ahli yang meninjau kembali hasil-hasil penelitian tentang pentingnya pemberian gaji sebagai penentu dalam Kepuasanyaitu merupakan fungsi dari sejumlah perbaikan gaji yang diterima, serta sejauhmana gaji dapat memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana keadilan dan kelayakan atas gaji yang diberikan.

Jika gaji dipersepsikan adil didasarkan pada tuntutan-tuntutan pekerja, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan timbul kepuasan kerja.

c) **Penyeliaan**

Locke (dalam Munandar, 2008:361) memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami Kepuasan melalui penyeliaan. Penyeliaan yaitu hubungan atasan dan bawahan yang meliputi hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana penyelia membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi pegawai. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.

d) **Rekan-rekan sejawat yang menunjang**

Didalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, Kepuasan mereka dapat timbul karena dapat dipenuhinya kebutuhan-kebutuhan pegawai (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) yang nantinya memberikan dampak kepada Motivasi pegawai meningkat.

4. **Penyebab Kepuasan**

Menurut Kreitner dan Kinicki (dalam Wibowo, 2015:141) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

a) **Pemenuhan kebutuhan (need fulfillment)**

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b) **Perbedaan (*Discrepancies*)**

Model ini menyatakan bahwa Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar dari pada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan.

c) **Pencapaian Nilai (*value attainment*)**

Gagasan value attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d) Keadilan (*Equity*)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

e) Komponen genetik (dispositional/ genetic components)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa Kepuasan sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya memiliki arti penting untuk menjelaskan Kepuasan seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

5. Dimensi Kepuasan

Para ilmuwan perilaku organisasi memberikan penjelasan yang beragam terhadap dimensi-dimensi atau faktor-faktor apa saja yang menentukan kepuasan kerja. Umumnya Kepuasan menyangkut dua aspek, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap lingkungan tugasnya rekan kerja, kondisi kerja, penyelia dan organisasi).

Menurut Wibowo (2014:2) dimensi Kepuasan menjadi dua. Hal ini didasarkan pada dua kategori imbalan sebagai sumber motivasi seseorang dalam bekerja, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Pemahaman komperhensif terhadap dua kategori imbalan tersebut, mengacu pada pemahaman sumber-sumber motivasi.

Imbalan intrinsik terkait dengan pemenuhan kebutuhan yang bersumber dari dalam diri seseorang terhadap obyek pekerjaan itu sendiri, tanpa adanya kontrol

dari sumber eksternal. Herzberg (2014) seperti dikutip oleh Wibowo (2016) menyebutnya sebagai faktor pemuas (*satisfiers*). Indikator-indikator imbalan intrinsik meliputi: prestasi, pengakuan prestasi, ekspresi bakat, tantangan pekerjaan, tanggung jawab, dan kesempatan mengembangkan diri. Adapun imbalan ekstrinsik diperoleh karena adanya proses transaksional dengan pihak luar, sehingga ada faktor eksternal yang mengintervensi. Imbalan eksternal ini terkait dengan sumber motivasi instrumentalitas. Organisasi secara nyata memberikan imbalan kepada anggotanya, baik dalam bentuk materi (gaji, bonus, fasilitas transportasi, dll) ataupun non materi (status, kenyamanan kerja, dll).

Evaluasi menyeluruh terhadap kedua jenis imbalan tersebut akan menghasilkan kepuasan kerja. Robbins (2015), menyatakan elemen-elemen Kepuasan yang lazim digunakan meliputi “tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah, pengakuan akan kirierja, dan kesempatan untuk maju”. Faktor-faktor tersebut dapat diikhtisarkan dalam empat faktor, yaitu kerja yang secara mental, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung. Lebih lanjut, Kepuasan menyeluruh (*overall*) ditentukan oleh beberapa kombinasi dari beragam aspek (*facets*) pekerjaan, seperti upah, rekan kerja, dan penyelia.

Berdasarkan penjelasan di atas, jika dicermati sesungguhnya semua merujuk pada satu pemahaman bahwa Kepuasan mengandung dua dimensi pokok yaitu kepuasan imbalan intrinsik dan kepuasan imbalan eksternsik. Konvergensi pemikiran di atas, konsisten dengan teori dua faktor Herzberg (2014), yang membagi bentuk rewards menjadi dua, yaitu intrinsik dan eksternsik.

4. Pengukuran Kepuasan Kerja

Ada dua pendekatan yang sering dipakai untuk mengukur tingkat Kepuasan seseorang. “Pendekatan yang pertama adalah suatu nilai global tunggal (*single global rating*) dan pendekatan yang kedua adalah skor penjumlahan (*summation score*) yang tersusun atas sejumlah aspek kerja” (Robbins dalam Wibowo 2015).

Pendekatan nilai global tunggal (*single global rating*) tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan, yaitu menanyakan sebuah pertanyaan kepada individu yang ingin diukur kepuasannya. Pertanyaan tersebut contohnya, “jika semua hal dipertimbangkan, seberapa puas anda terhadap pekerjaan anda sekarang”. Responden akan menjawab dengan cara memilih dari lima pilihan yang tersedia, yaitu: sangat puas, memuaskan, kurang memuaskan, tidak puas, dan sangat tidak puas (Robbins, dalam Wibowo, 2015).

Sedangkan pendekatan dengan skor penjumlahan (*Summation score*) mengenali elemen-elemen utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan pegawai mengenai masing-masing elemen. Elemen-elemen Kepuasan tersebut, dinilai masing-masing dengan suatu skala yang standar, kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan nilai keseluruhan bagi kepuasan kerja. Berdasarkan kedua pendekatan tersebut, pengukuran Kepuasan dengan menggunakan pendekatan skor penjumlahan, secara intuitif nampak bahwa menjumlahkan respon-respon terhadap sejumlah faktor pekerjaan akan mencapai evaluasi yang lebih akurat dari kepuasan kerja.

Elemen-elemen Kepuasan yang lazim digunakan dalam studi Kepuasan meliputi “tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah, pengakuan akan kinerja, dan kesempatan untuk maju (Robbins, dalam Wibowo, 2015). Pada penelitian digunakan pendekatan *global job satisfaction* (Kepuasan menyeluruh). Pendekatan ini digunakan, karena pada penelitian ini lebih ditujukan untuk memahami perasaan menyeluruh pegawai atas pekerjaannya daripada kepuasan atas aspek-aspek kerja. Skala Kepuasan yang digunakan adalah 3 item *global job satisfaction* Ketiga item tersebut adalah (1) Secara umum, saya senang bekerja di organisasi ini, (2) Jika semua aspek dipertimbangkan, saya menyukai pekerjaan ini, dan (3) Saya sangat puas dengan pekerjaan ini.

7. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator yang digunakan dalam mengukur Kepuasan menurut Smith, Kendall & Hulin (dalam Luthans, 2014) mengidentifikasi lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), yaitu evaluasi karyawan terhadap tingkat kesulitan yang harus dihadapi oleh seorang karyawan ketika menyelesaikan tugas dari pekerjaannya.
2. Penyelia (*Supervision*) merupakan bentuk evaluasi karyawan terhadap sikap yang ditunjukkan oleh atasannya kepada karyawan tersebut.
3. Teman sekerja (*Coworkers*) adalah evaluasi karyawan terhadap karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*Promotion*) yaitu evaluasi karyawan terhadap ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
5. Gaji/Upah (*Pay*) merupakan evaluasi karyawan terhadap pemenuhan kebutuhan hidup karyawan serta kesesuaian antara jumlah gaji dengan pekerjaan yang dilakukan.

2.2.4. Motivasi

2.2.4.1. Pengertian Motivasi

Supriyatin (2014:128) mengartikan bahwa Suatu istilah umum yang diterapkan kepada seluruh kelompok yang mengarahkan, menimbulkan keinginan, kebutuhan, keinginan yang kuat dan dorongan yang sejenis. Meskipun demikian, Wibanti (2009) mengemukakan bahwa Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong seseorang yang bertaubat untuk berbuat baik karena orang tersebut melakukan tindakan atau kegiatan yang terjadi, baik secara sadar maupun tidak sadar

2.2.4.2. Jenis – jenis Motivasi

ada dua jenis motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif:

1. Motivasi Positif

Motivasi ini maksudnya manajernya dalam hal ini memotivasi bawanya dengan cara memberikan penghargaan kepada karyawan yang berproduktivitas di atas dari standar . Dengan motivasi positif ini bisa menjadikan semangat untuk bawanya menjadi lebih semangat. Berikut beberapa yang digunakan untuk memotivasi bawahannya adalah :

- a. Material insentif yaitu dorongan yang bersifat keuangan yang bukan saja
- b. merupakan upah ataupun gaji yang wajar tetapi juga jaminan yang dapat dinilai dengan uang .
- c. Non material insentif , yaitu segala jenis insentif yang tidak dapat dinilai dengan uang.

2. Motivasi negatif

Motivasi negatif ini bermaksud untuk memotivasi bawahan dengan standar mereka dan akan mendapat hukuman. Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahannya dalam jangka pendek akan bisa meningkat karena mereka merasa takut dengan hukuman yang dibuat. Tetapi dalam jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

2.2.4.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi Motivasi

Menurut Maslow Teori Maslow mengemukakan tentang hirarki kebutuhan manusia terdiri dari 5 (lima) untuk memuaskan keinginannya dalam rangka memotivasi dirinya, yaitu :

1. Fisiologi (pshysiological)

Kebutuhan manusia yang paling mendasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti : makan, minum, tempat tinggal dan kesehatan.

2. Keamanan (safety and security)

Jika kebutuhan fisiologi telah merasa puas , maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan bebas ancaman, bebas ancaman dari peristiwa dan lingkungan sekitarnya.

3. Sosial (belongingness, social and love)

Apa bila kebutuhan fisiologi dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal maka akan timbul kebutuhan sosial yaitu kebutuhan akan persahabatan, afiliasi, interaksi, dan kasih sayang.

4. Penghargaan (esteem)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan akan keinginan untuk di hormati dihargai atas prestasi seseorang dan juga akan kebanggan diri dan rasa hormat dari pihak lain.

5. Aktualisasi diri (self actualization)

Aktualisasi diri dengan pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan ini untuk memenuhi dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keterampilan dan potensi yang dimilikinya.

Berikut adalah tingkatan hirarki kebutuhan menurut Maslow :

Gambar 2.1 Teori Diagram Maslow



Sumber : Stephen P. Robbins (2006, h. 215).

a. Pengawasan kerja yang mempengaruhi Motivasi

Pengawasan dapat di definisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai. ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. berikut macam-macam dalam pengawasan Motivasi diantara lainnya:

b. Pengawasan dari internal (*internal control*)

Pengawasan dari dalam, berarti pengawasan yang dilakukan oleh apart/unit pengawasan yang di bentuk dalam organisasi itu sendiri. Apart/unit pengawasan ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Sebaliknya

pimpinan juga dapat pula melakukan tindakan-tindakan perbaikan terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahannya.

c. Pengawasan dari luar (*exsternal control*)

Pengawasan eksternal yaitu pengawasan yang dilakukan oleh apart/unit pengawasan dari luar organisasi itu adalah pengawasan yang bertindak atas nama pimpinan organisasi itu, atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaanya. Permintaan bantuan pengawasan dari pihak luar ini biasanya dilakukan pada suatu perusahaan dengan maksud tertentu, misalnya untuk mengetahui efisiensi kerjanya, untuk mengetahui jumlah keuntungan, untuk mengetahui jumlah pajak yang harus di bayar, dan sebagainya.

d. Fungsi Pengawasan

Proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kerja yang telah ditetapkan dan dengan adanya fungsi pengawasan yang mempengaruhi dalam motivasi menjadi sangat penting karena dengan adanya pengawasan dilaksanakan agar tahapan pekerjaan bisa berjalan sesuai rencana dan mengembangkan tujuan dalam kemauan yang akan dilaksanakan dapat terapai, dengan motivasi yang diberikan .

e. Efektifitas Pengawasan

Dalam efektifitas pengawasan proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut, oleh karena itu pengawasan diperlukan dalam usaha pencapaian suatu tujuan, bermaksud pengawasan untuk :

mengetahui pelaksanaan kerja sesuai dengan apa yang dikerjakan memperbaiki kesalahan , kesalahan yang telah dibuat agar tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama atau nantinya timbul kesalahan yang baru mengetahui lancar atau tidaknya pekerjaan

2.2.4.4. Motivasi dalam intrinsik dan ekstrinsik

Motivasi dalam intrinsik merupakan yang timbul dari diri seseorang, tidak perlu adanya dorongan dari luar. dari dalam diri seorang sudah ada dorongan yang menimbulkan mereka untuk melakukan sesuatu. Motivasi memang terlihat mudah namun seorang akan bangkit dengan motivasi orang lain yang lebih pandai atau lebih tua dari mereka. Namun motivasi juga bisa muncul dari orang yang lebih muda atau sebaya dengan orang tersebut . Karena motivasi sangat diperlukan untuk menjadikan seorang lebih baik dan lebih mudah dalam mencapai apa yang di inginkan. Melalui kata kata motivasi yang diberikan dalam hal ini seseorang akan tergerak untuk bangkit dari kegagalan mereka.

Berbeda dari motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang datang dari luar atau dari orang lain. Motivasi memang terlihat mudah namun seseorang akan bangkit dengan motivasi dari orang lain yang lebih pandai atau lebih tua dari mereka. Namun motivasi juga bisa muncul dari orang yang lebih muda atau sebaya dengan orang tersebut. Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang berasal dari luar atau rangsangan yang didapatkan seseorang dari luar. Motivasi ini muncul karena seseorang yang ingin mendapatkan sesuatu karena perintah orang lain. Misalnya saja seorang siswa harus belajar lebih giat untuk mendapatkan nilai bagus karena akan mengikuti ujian. Mereka terdorong untuk belajar bukan karena keinginan mendapatkan ilmu namun karena keinginan untuk mendapatkan nilai yang bagus.

2.2.5. Kinerja karyawan

2.2.5.1. Pengertian Kinerja karyawan

Suwanto dan Donni (2015:196) mengartikan kinerja sebagai *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dalam hal ini diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Menurut August W. Smith dikutip oleh Suwanto dan Donni (2015:196) mendefinisikan kinerja sebagai: "*performance is output derives from processes, human otherwise*". Pernyataan ini diartikan sebagai hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia atau karyawan.

Mangkunegara, (2014:13) mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang artinya prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dari beberapa pengertian Kinerja karyawan yang dikemukakan oleh beberapa para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang secara kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan tiap individu karyawan.

2.2.5.2. Tujuan Penilaian Kinerja karyawan

Mahmudi (2015:14) mengemukakan pengukuran kinerja merupakan bagian terpenting dari proses pengendalian manajemen baik organisasi publik maupun swasta. Tujuan dilakukan pengukuran kinerja antara lain:

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
- b. Menyediakan sarana pembelajaran karyawan
Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran karyawan tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, keterampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki karyawan untuk mencapai hasil kerja terbaik. Proses penilaian kinerjanya dilakukan melalui refleksi terhadap kinerja masa lalu, evaluasi kinerja saat ini, identifikasi solusi permasalahan kinerja saat ini dan membuat keputusan untuk perbaikan kinerja yang akan datang.
- c. Memperbaiki kinerja periode berikutnya
Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Kinerja saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya. Kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada sekarang.

- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pengambilan keputusan Pemberian *reward* dan *Punishment*

Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

- e. Memotivasi karyawan

Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka karyawan yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.

2.2.5.3. Manfaat Penilaian Kinerja karyawan

Sedarmayanti (2014), menyatakan bahwa manfaat penilaian hasil kerja antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan, memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan dan prestasinya.

2. Memberi kesempatan kerja yang adil

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi dan sebagainya.

5. Keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Hasil kerja yang di miliki karyawan baru umumnya masih rendah sehingga dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan.

2.2.5.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mahsun (2014:42) mengemukakan ada beberapa elemen pokok yang mempengaruhi Kinerja karyawan antara lain yaitu :

- a. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
- b. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
- c. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
- d. Evaluasi kinerja/*feed back*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Dalam konteks pemerintahan sebagai sektor publik Mahsun (2006:42) menambahkan bahwa terdapat beberapa aspek yang dapat dinilai hasil kerjanya:

- a. Kelompok Masukan (*input*).
- b. Kelompok Proses (*Proccess*).
- c. Kelompok Keluaran (*Output*).
- d. Kelompok Hasil (*Outcome*).
- e. Kelompok Manfaat (*Benefit*).
- f. Kelompok Dampak (*Impact*).

Fokus pengukuran kinerja sektor publik terletak pada outcome dan bukan input dan proses outcome yang dimaksudkan adalah outcome yang dihasilkan oleh individu ataupun organisasi secara keseluruhan, outcome harus mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat menjadi tolok ukur keberhasilan organisasi sektor publik.

Menurut Mangkunegara (2014:18) terdapat aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif meliputi:

1. Aspek kuantitatif yaitu :
 - a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan,
 - b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan,
 - c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
 - d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja
2. Aspek kualitatif yaitu :
 - a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan,
 - b. Tingkat kemampuan dalam bekerja,
 - c. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan
 - d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan / keberatan konsumen / masyarakat)

2.2.5.5. Jenis-jenis Penilaian Kinerja

Veithzal Rivai (2014:4) mengungkapkan jenis-jenis penilaian kinerja antara lain sebagai berikut:

- a. Penilaian hanya oleh atasan, dapat dilakukan secara cepat dan langsung, dapat mengarah kedistorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
- b. Penilaian oleh kelompok lini, atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri dan individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
- c. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan, sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pinjaman wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen sumber daya manusia yang bertindak sebagai peninjau yang *independent* misalnya membawa satu pikiran yang tetap kedalam suatu penilaian lintas sektor yang besar.

2.2.5.6. Metoda Penilaian Kinerja

Veithzal Rivai (2014) menguraikan tentang metoda dalam melakukan pengukuran kinerja kasryanawan melalui beberapa pendekatan yaitu:

a) Metoda Penilaian Berorientasi Pada Masa Lalu

Ada beberapa metoda untuk menilai prestasi kinerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Teknik-teknik penilaian ini meliputi:

1) Skala Peringkat (*Rating Scale*)

Merupakan metoda yang terlama dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, di mana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

2) Daftar pertanyaan (*Checklist*)

Penilaian berdasarkan metoda ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai tinggal memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.

3) Metoda dengan pemilihan terarah (*Forced Choice Methode*)

Metoda ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya mempunyai nilai yang sama.

4) Metoda Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*)

Metoda ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.

5) Metoda Catatan Prestasi

Metoda ini berkaitan erat dengan metoda peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para professional. Misalnya penampilan, kemampuan berbicara, peran kepemimpinan, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

- 6) Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*behaviorally Anchored Rating Scale=BARS*)

Metoda ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengkaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

- 7) Metoda peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

Disini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari sumber daya manusia. Spesialis sumber daya manusia mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi bawahannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

- 8) Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*)

Karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus *valid* (sahih) dan *reliable* (dapat dipercaya).

- 9) Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*)

Metoda ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

b) Metoda Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metoda penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Metoda ini meliputi:

- 1) Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*)

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja.

- 2) Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*)

Management By Objective (MBO) yang berarti manajemen berdasarkan sasaran, artinya satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan dan sasaran pelaksanaan kerja.

3) Penilaian secara psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain-lain yang bersifat psikologis.

4) Pusat penilaian (*Assessment Center*)

Assessment center atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

2.2.5.7. Sumber Kesalahan Dalam Penilaian Kinerja

Veithzal Rivai (2014) mengemukakan bahwa terdapat beberapa sumber kesalahan dalam penilaian kinerja antara lain yaitu:

- a) Kesalahan-kesalahan dalam penilaian kinerja dapat bersumber dari:
 - a. Bentuk penilaian kinerja yang dipakai
 - b. Penilai (penyelia)
- b) Dapat pula terjadi dalam bentuk penilaian kinerja ditemukan aspek-aspek yang sebenarnya tidak ada sangkut pautnya dengan keberhasilan seorang karyawan. Misalnya: ciri inisiatif, ternyata pekerjaannya dan pelaksanaannya tidak atau kurang sekali memerlukan inisiatif.
- c) Hal lain yang dapat timbul dalam penilaian kinerja adalah jika aspek-aspek yang harus dinilai tidak jelas batasannya (definisinya) atau berdwiarti (*ambiguous*). Kedwiantian dari aspek-aspek memberi kemungkinan pada penilai untuk mempergunakan kriteria atau standar yang berbeda-beda dalam penilaian.
- d) Kesalahan-kesalahan yang ditimbulkan karena penilaian dapat dibedakan menjadi:
 1. Kesalahan hallo (*hallo error*); penilai dalam menilai aspek-aspek yang terdapat dalam formulir (barang) penilaian kinerja dipengaruhi oleh satu aspek yang dianggap menonjol dan yang telah dinilai oleh penilai.

2. Kesalahan konstan (*constant error*); kesalahan yang dilakukan oleh penilai secara konstan setiap kali menilai orang lain.
3. Berbagai prasangka, misalnya prasangka terhadap karyawan yang masa kerjanya telah lama, prasangka kesukuan, agama, jenis kelamin, pendidikan dan sebagainya.

2.2.5.8 Produktifitas Kinerja Kerja

Produktifitas kinerja kerja merupakan suatu hasil kerja dari seorang karyawan. Hasil kerja karyawan ini merupakan suatu proses bekerja dari seseorang dalam menghasilkan suatu barang atau jasa. Proses kerja dari karyawan ini merupakan Kinerja karyawan. sering terjadi produktivitas kerja karyawan menurun dikarenakan kemungkinan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, upah yang minim dan juga ketidak puasan dalam bekerja. Sumber yang mempengaruhi produktivitas, antara lain :

1. Sumber dari pekerjaan

Suatu pekerjaan yang banyak memerlukan gerakan yang dapat mengakibatkan produktifitas menjadi rendah. Oleh karena itu, agar dalam melakukan pekerjaan cepat dan tepat terlebih dahulu diadakan time dan motion study dengan dua studi tersebut dapat tercipta gerakan – gerakan yang efektif dan dapat memperlancar pekerjaan sekaligus mengurangi kesalahan karyawan.

2. Bersumber dari pekerjaan itu sendiri

Semangat dan kegairahan kerja para karyawan merupakan unsur penting guna mencapai produktivitas yang tinggi. Maka sebaiknya pimpinan memperhatikan unsur penting tersebut seperti melalui gaji yang memadai , kebutuhan karyawan perlu diperhatikan , penempatan karyawan pada posisi yang tepat .

2.2.5.9 Dimensi Kinerja karyawan

Mangkunegara (2016:67) mengemukakan bahwa kinerja dibagi ke dalam lima dimensi dengan sepuluh indikator yaitu:

- 1) Dimensi Kuantitas Kerja

Dimensi kuantitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- Kecepatan

- Kemampuan

2) Dimensi Kualitas Kerja

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

- Kerapihan
- Ketelitian
- Hasil Kerja

3) Dimensi Kerja Sama

Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- Alin Kerja Sama
- Kekompakan

4) Dimensi Tanggung Jawab

Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- Hasil Kerja
- Mengambil Keputusan

5) Dimensi Inisiatif

Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu:

- Kemampuan mengemukakan ide.

2.3. Hubungan antara variabel penelitian

2.3.1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan

Lingkungan kerja adalah segala alat perkakas dan juga bahan yang dihadapi, lingkungan di sekitarnya yang mana pekerja bekerja, metoda kerjanya, dan pengaturan kerjanya baik dia melakukannya perorangan maupun berkelompok Sedarmayati (2009:21). dalam hal pengaruh lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan agar Kinerja karyawan selalu dapat stabil maka dalam hal ini setidaknya perusahaan dapat selalu memperhatikan lingkungan dimana pegawai dalam melaksanakan tugasnya. dan juga lingkungan kerja dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang diberikan perusahaan. dengan perhatian yang di berikan oleh perusahaan bisa menghasilkan Kinerja karyawan yang positif dan signifikan terhadap pekerjaannya.

2.3.2. Pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja karyawan

Kerja Kepuasan adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. (Handoko, 1996). Hubungan Kepuasan terhadap Kinerja karyawan, kinerja yang bisa ditingkatkan dengan peningkatan kepuasan kerjanya dalam hal ini bisa dibidang Kepuasan mungkin dari kinerja kerja ataupun sebaliknya. Dari berdasarkan banyak penelitian, pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan dapat dijelaskan dengan beberapa faktor dan dalam hal itu mayoritas menunjukkan kepuasan kerja, terhadap beberapa dari kepuasan terhadap gaji yang diberikan perusahaan dengan akan diterimanya kenaikan gaji oleh karyawan itu berdasarkan target kerja karyawan tersebut dapat diselesaikan karyawan. Maka mereka akan berusaha lebih keras untuk menunjukkan kinerja kerja yang prima demi gaji yang lebih tinggi.

2.3.3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja karyawan

Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, sehingga kuat atau lemahnya Motivasi pegawai ikut menentukan kinerja karena kinerja seseorang tergantung pada kekuatan motifnya. Motif yang dimaksud disini adalah keinginan dan dorongan atau gerak yang ada dalam diri setiap individu untuk mencapai suatu sasaran. Seseorang yang mempunyai motivasi tinggi, ia akan bekerja keras, mempertahankan langkah kerja keras, dan memiliki perilaku yang dapat dikendalikan sendiri ke arah sasaran-sasaran penting. Dengan demikian motivasi tinggi yang dimiliki seorang pegawai dalam bekerja akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Penelitian mengenai pengaruh Motivasi terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Kestria Senja Octaviana dan Teguh Ariefiantoro (2011) I Wayan Siwantara (2009), Adietya Arie Hetami (2009) dan Ololube (2006) yang menghasilkan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis

penelitian sebagai berikut : H2 : Ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Divisi Regional Jakarta.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Berangkat dari landasan teoritis dan permasalahan yang diajukan, maka hipotesis penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja karyawan pada PT Telur Emas Anugerah Mandiri Jakarta.
2. Kepuasan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja karyawan pada PT Telur Emas Anugerah Mandiri Jakarta.
3. Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja karyawan pada PT Telur Emas Anugerah Mandiri Jakarta.
4. Lingkungan kerja, Kepuasan dan Motivasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja karyawan pada PT Telur Emas Anugerah Mandiri Jakarta.

2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual menjelaskan tentang keterkaitan dari teori-teori yang diangkat menjadi topik utama variabel pembahasan. Dimana variabel bebas penelitian ini yaitu terdiri dari variabel lingkungan kerja (X1) , variabel Kepuasan(X2) dan Motivasi (X3) dan variabel terikat penelitian ini yaitu Kinerja karyawan (Y). Keterkaitan masing-masing pengukuran yang terdapat pada variabel lingkungan kerja dan Kepuasan terhadap Kinerja karyawan dapat dilihat pada gambar kerangka konseptual dibawah ini.

Gambar 2.2
Kerangka Konseptual Lingkungan Kerja dan Kepuasan Terhadap
Kinerja karyawan

