

# **PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN SEKOLAH NUSAPUTERA DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA**

Nama : Fuji Fitriani

NIM : 22221325

Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng

Email : fujifitriani28@gmail.com

---

## **1. Pendahuluan**

Berdasarkan PERMENDIKBUDRISTEK NO.56 (2022) Bahwa untuk menghasilkan guru sebagai pendidik profesional dalam melaksanakan tugas, perlu penyesuaian terhadap kebijakan standar pendidikan guru yang bersifat nasional. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan dan Ristek (KemendikbudRistek) menyampaikan terkait dengan reformasi sistem pendidikan Indonesia melalui kebijakan Merdeka Belajar. Kebijakan Merdeka Belajar memberi kemerdekaan setiap unit pendidikan berinovasi. Konsep ini harus menyesuaikan kondisi di mana proses belajar mengajar berjalan, baik sisi budaya, kearifan lokal, sosio-ekonomi maupun infrastruktur. Kemendikbud menyiapkan strategi yang tidak akan keluar dari nilai pendidikan, yaitu terkait dengan kualitas guru. Guru tidak akan mungkin bisa digantikan oleh teknologi. Teknologi adalah alat bantu guru meningkatkan potensi mereka dan mencari guru-guru penggerak terbaik serta memastikan mereka bisa menjadi pemimpin-pemimpin pembelajaran dalam sekolah-sekolah di seluruh Indonesia. Kurikulum yang mudah dipahami dan lebih fleksibel juga menjadi salah satu hal yang diperlukan untuk mendukung implementasi Merdeka Belajar. Kurikulum yang dapat mendorong para guru agar dapat memilih materi atau metode pembelajaran dengan kualitas tinggi, tetapi sesuai tingkat kompetensi, minat, dan bakat masing-masing siswa. Manfaat dari Merdeka Belajar adalah menggali potensi terbesar para guru-guru sekolah dan murid kita untuk berinovasi dan meningkatkan kualitas pembelajaran secara mandiri. Mandiri bukan hanya mengikuti proses birokrasi pendidikan, tetapi benar-benar inovasi pendidikan. Perubahan kurikulum yang dialami dunia pendidikan menjadi suatu tantangan dan tuntutan bagi pendidik dalam mengajarkan ilmu kepada peserta didiknya.

Pendidik dituntut untuk memiliki kecakapan, kreatifitas, tanggung jawab, waktu, dan keahlian dalam menggunakan berbagai macam media, metode, strategi agar tujuan dalam kurikulum dapat tercapai dengan maksimal. Terobosan kurikulum yang baru ini tentu tidak bisa terlepas dari tuntutan yang dialami pendidik dalam menerapkan kurikulum Merdeka belajar. Ada beberapa tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang guru yaitu pertama kurangnya pengalaman dalam Kurikulum Merdeka belajar dalam menerapkan Kurikulum Merdeka belajar harus banyak belajar dan mendalami ilmu tentang merdeka belajar dengan cara mengikuti pelatihan-pelatihan dan memperbanyak literasi tentang ilmu kurikulum tersebut, kedua dituntut untuk menjadi fasilitator, memberikan pelayanan, bantuan dalam pengalaman belajar, membantu perubahan lingkungan, serta membantu terjadinya proses belajar yang serasi dengan kebutuhan dan keinginan peserta didik supaya terlaksananya pembelajaran dengan baik dan terencana, pendidik harus bisa menguasai teknologi dengan cakap dan tepat. Dalam pembelajaran, pendidik mampu menyampaikan materi yang terstruktur dan telah dirancang dengan sedemikian rupa menggunakan laptop atau komputer yang dapat menayangkan materi dalam bentuk power point (PPT) dan sejenis lainnya. Pendidik harus mempunyai kecakapan dalam keterampilan mengajar sesuai dengan program kurikulum merdeka belajar, berpendapat atau memberikan soal dengan kemampuan berfikir tingkat tinggi (HOTS), namun masih banyak

pendidik yang belum memahami model soal HOTS hingga saat ini, sebagai gantinya guru dapat memberikan soal sederhana yang dapat memberikan kebebasan peserta didik dalam berfikir, dengan begitu program kurikulum merdeka belajar dapat terwujud dengan baik dan maksimal, pendidik harus mempunyai kecakapan dalam melakukan suatu penilaian terhadap proses belajar siswa. Melakukan penilaian berdasarkan tingkatan pemahaman peserta didik sesuai dengan capaian tujuan pembelajaran yang diharapkan. Kemudian pendidik memberikan penguatan serta bimbingan kepada peserta didik yang belum maksimal memahami, mengerti serta terampil (Menteri Pendidikan, 2021).

Sekolah Nusaputera memiliki guru di beberapa jenjang yaitu PG/TK, SD, SMP, SMA, SMK Nusaputera 1 (DKV, TKJ), SMK Nusaputera 2 (Farmasi, Farmasi Industri, Perhotelan). Tugas guru di Sekolah Nusaputera tidak hanya mengajar saja, tetapi juga melakukan pengembangan diri, pengembangan institusi dan melakukan pencarian murid/siswa. Tahun 2024/2025 perolehan siswa di Sekolah Nusaputera sangat menurun, dapat dilihat pada data berikut :

Data Perolehan Siswa Sekolah Nusaputera

JURNAL PPD / PMB 2024/2025

JENJANG	FORM DISTRIBUSI		PEROLEHAN SISWA						TOTAL	LW	3 Juli 2023	PPD 2023/2024	2 th yl (22/23)	TARGET MINIMAL	LULUS	KURANG TARGET	PENCAPAIAN TRIWULAN						
	INTERN	EKSTERN	INTERN			EKSTERN											1	2	3	4			
			REG	E	A	REG	E	A															
PG-TK	0	13	0	0	12	2		14	13	19	21	25	25	15	11	30%	35%	25%	10%				
TK A	0	6	0	0	6	2		8	7	15	17					8	9	6	3				
TK B	0	1	0	0	1	0		1	1	0													
KB	0	5	0	0	4	0		4	4	3	4												
TDO	0	1	0	0	1	0		1	1	1	1												
SD	15	17	7	0	8	0		15	15	21	21	19	40	28	25	12	14	10	4				
SMP	28	23	12	0	28	0		40	38	37	35	28	45	42	5	14	16	11	5				
SMA	23	10	21	1	8	3	7	40	35	30	45	44	45	38	5	14	21	11	5				
SMK1	8	35	8	0	35	0		43	40	64	69	67	88	49	45	26	31	22	9				
TKJ	3	14	3	0	14	0		17	16	27	29	27											
MM	5	21	5	0	21	0		26	24	37	40	40											
PEROLEHAN PUSAT									152	141	171	191	183										
SMK2	0	110	0	0	92	0		92	50	74	137	137	150	122	58	45	53	38	15				
FAR	0	23	0	0	21	0		21	16	34	48	64											
FARIN	0	21	0	0	16	0		16	9	10	29	28											
HOTELAN	0	66	0	0	55	0		55	25	30	60	45											
PEROLEHAN JENJANG MENENGAH									244	191	245	328	320			118	143	98	39				
	0	62	0	0	53	0		53	53	45	64	101											
	0	46	0	0	41	0		41	41	27	32	56	155	140	102	47	54	39	16				
	0	16	0	0	12	0		12	12	18	32	45											
PEROLEHAN MEDOHO									145	103	119	201	238										
TOTAL PEROLEHAN PUSAT DAN MEDOHO									297	244	290	392	421			251	137	553					

dg M lalu 53  
dg Th lalu 7  
dg 2 th yl -124  
3 Juli 2023/8 Juli 2024

Gambar 1.1

Penurunan perolehan siswa dianggap oleh pemimpin di Sekolah Nusaputera bahwa guru memiliki kinerja yang tidak maksimal dan kurangnya kerjasama yang baik. Pada tahun 2023 perolehan siswa juga terjadi penurunan sehingga kenaikan gaji yang diberikan kepada karyawan hanya 50%, hal tersebut membuat guru tetap bertahan, ada juga guru yang mengundurkan diri. Pada tahun 2024 juga terjadi hal yang sama terjadinya penurunan siswa, tetapi dari Pihak Yayasan belum menindaklanjuti terkait dengan kenaikan gaji, karena ketakutan yang ada dalam diri guru sudah mulai muncul, dan dukungan antar rekan kerja kurang kuat sehingga kinerja guru ada yang menjadi menurun karena banyaknya tuntutan dan dampak untuk guru tidak sesuai yang diharapkan, ada juga yang kinerja meningkat dikarenakan hal tersebut menjadi acuan untuk lebih antusias lagi melakukan pengembangan diri, pengembangan institusi bahkan dalam pencarian murid/siswa ( Yayasan, 2024 ).

Penelitian sebelumnya membahas suatu hal yang hampir sama yaitu meningkatnya tuntutan mahasiswa dan masyarakat terhadap layanan pendidikan tinggi harus diikuti dengan

peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya. Namun fenomena umum menunjukkan bahwa perguruan tinggi swasta tidak bisa responsif dan proaktif terhadap perkembangan tersebut. Dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan terkesan tidak parah. Faktor motivasi dan lingkungan kerja sangat berperan dalam menciptakan kepuasan kerja bagi dosen. Motivasi yang dimaksud adalah motivasi internal yaitu umpan balik dari atasan dan prestasi apa yang diraih akan mendapat apresiasi. Motivasi eksternal adalah dengan memberikan reward setiap tahunnya, seperti memberikan kenaikan gaji setiap golongan disesuaikan dengan peraturan yang berlaku dan perhatian dari teman dan atasan. Di era globalisasi saat ini, setiap perusahaan dituntut untuk mempunyai kinerja yang tinggi efektifitas dan efisiensi, karena akan menjadi suatu keuntungan untuk bertahan ditengah kondisi persaingan yang sangat pesat (Riyanto et al., 2021).

Fenomena motivasi kerja pegawai berbeda-beda, ada yang ingin memenuhi kebutuhan keluarga, untuk mengembangkan karir, dan ada pula yang motivasi kerjanya hanya untuk mencari penghasilan, dari perbedaan motivasi, hal ini dapat membedakan cara kerja setiap karyawan dan produktivitas dalam bekerja. Ketika motivasi kerja menurun maka pegawai akan melakukan pelanggaran-pelanggaran yang tidak sesuai dengan SOP perusahaan seperti tidak disiplin, malas bekerja, melawan atasan dan juga meninggalkan pekerjaan yang belum selesai dan terbengkalai (Suwanto, 2023). Berdasarkan Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Merdekay et al., 2023) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai, dan penelitian ini juga menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor dominan yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini sama dengan yang dilakukan oleh (Arman et al., 2019) bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena variabel motivasi kerja lebih dominan mempengaruhi variabel kinerja pegawai. Fenomena dari lingkungan kerja yaitu lingkungan tempat pegawai melaksanakan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi tingkat kenyamanan karyawan sehingga lingkungan kerja yang nyaman sangat diperlukan karyawan untuk dapat bekerja secara maksimal dan produktif (Suwanto, 2023). Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Riyanto et al., 2021) bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian ini sama dengan yang dilakukan oleh (Suwanto, 2023) bahwa Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kajian empiris tentang motivasi karyawan terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil penelitian yaitu motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Bayad Jamar Ali, Pemerintahan Anwar, (2021). Penelitian yang sama dilakukan oleh (Rahmawati et al., 2023) bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. XYZ (Jakarta). Hal ini dapat diartikan bahwa jika lingkungan kerja menjadi lebih baik maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan dipengaruhi salah satu faktor seperti lingkungan kerja, lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja baik fisik maupun non fisik yang mempengaruhi tugas yang diberikan dan lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong dan meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga kepuasan kerja karyawan dapat diperoleh (Nabawi, 2020). Peneliti terdahulu dilakukan oleh (Indripriarko & Aima, 2022) bahwa Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Rosmaini dan Hasrudi 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Penelitian terdahulu terkait hubungan Motivasi dengan kinerja karyawan melalui kepuasan yaitu bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja secara langsung. Kegiatan yang cenderung tidak disukai pegawai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan cenderung tidak efektif. Sebab motivasinya membuat orang melakukan sesuatu yang berbeda dengan kerjanya (Nurul Hizam et al., 2022). Penelitian hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui

kepuasan kerja yang dilakukan oleh (Fani Iswara dan Kustini, 2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini sama dengan yang dilakukan oleh (Nurul Hizam et al., 2022) menyatakan bahwa Lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja secara tidak langsung. Semakin nyamannya lingkungan kerja di tempat kerja, maka persepsi karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang, fenomena dan research gap penelitian terdahulu menjadi dasar pertimbangan untuk melakukan penelitian lebih lagi dikarenakan penelitian terdahulu ada yang menunjukkan bahwa hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan tidak berpengaruh secara signifikan. Maka peneliti akan melakukan penelitian di Sekolah Nusaputera terkait dengan motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan. Apakah karyawan di Sekolah Nusaputera puas akan pekerjaan yang dilakukan sehingga dapat meningkatkan kinerja, sehingga dapat menjadikan Sekolah Nusaputera semakin berkembang baik kualitas maupun kuantitas. Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini adalah pengenalan terkait dengan mediasi kepuasan kerja, sampai dititik mana karyawan di Sekolah Nusaputera puas akan kerja yang dilakukan, atau mungkin akan ada dampak lain yang menunjang kinerja karyawan semakin meningkat, supaya karyawan tidak sering keluar masuk ( mengundurkan diri dan digantikan orang baru ). Atas dasar tersebut sehingga peneliti akan melakukan apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dan apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

## **2. Kajian Pustaka**

### **2.1 Teori Harapan Vroom**

Teori Harapan Vroom menyatakan bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja keras jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja tersebut akan membawa hasil yang diinginkan (seperti imbalan atau pengakuan), lingkungan kerja yang kondusif dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi hubungan ini, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi dan lingkungan kerja. Teori besar ini mengusulkan kerangka konseptual yang menyoroti dampak dari faktor-faktor ini terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Teori ini didasarkan pada temuan penelitian yang bertujuan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang dinamika yang terjadi. Perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawannya mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mau bekerja keras dan mau berprestasi maksimal hasil kinerja (Harahap dan Tirtayasa, 2020). Victor H. Vroom (1964) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang mengatur pilihan di antara bentuk-bentuk alternatif kegiatan sukarela, suatu proses yang dikendalikan oleh individu. Individu membuat pilihan berdasarkan perkiraan seberapa baik hasil yang diharapkan dari perilaku tertentu akan sesuai atau pada akhirnya mengarah pada hasil yang diinginkan. Teori ini menekankan perlunya organisasi untuk menghubungkan penghargaan secara langsung dengan kinerja dan memastikan bahwa penghargaan yang diberikan pantas dan diinginkan oleh penerimanya sehingga memunculkan kepuasan.

Perusahaan menjadikan sumber daya manusia sebagai tumpuannya, namun masih kurangnya sumber daya manusia yang handal dan kompeten, meskipun dunia semakin berkembang seiring dengan kemajuan teknologi komputerisasi, namun manusia tetap dibutuhkan untuk mengelola perusahaan agar semakin maju. Sumber Daya Manusia adalah harta kekayaan perusahaan yang wajib dipelihara dan dikembangkan agar mampu berkontribusi

secara maksimal terhadap kelangsungan perusahaan itu sendiri (Rahmawani dan Syarial, 2021). Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang memperhatikan kenyamanan dan kepuasan SDM tetap relevan dan penting, agar talenta SDM yang berkualitas tetap berkomitmen untuk bekerja maksimal (Saputra, 2021). Upaya meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen karena keberhasilan mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan bergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya (Oliveira dan Honório, 2020). Karyawan akan tetap berada di organisasi jika mereka diberi imbalan dan juga akan keluar jika mereka diberi imbalan yang buruk. Karyawan cenderung bertahan di organisasi yang mereka yakini bahwa kemampuan, kontribusi, dan upaya mereka dihargai (Febrianti dan Se, 2020).

### 2.1.1 Motivasi

Motivasi memiliki pengertian yaitu serangkaian sikap dan nilai – nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu dalam mencapai tujuan. Teori Hirarki kebutuhan maslow terkait dengan motivasi yaitu mengusulkan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan, yang harus dipenuhi secara berurutan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Dalam kehidupan kita sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada karyawan agar mau bekerja sama dengan sukarela dan tanpa paksaan. Motivasi timbul karena dua faktor, yaitu faktor internal merupakan faktor yang timbul dari dalam diri seseorang sedangkan faktor eksternal merupakan faktor dari luar diri seseorang (Eldi, 2020). (Wardan, 2020:109) menyatakan Motivasi adalah usaha atau kegiatan manajer untuk dapat menimbulkan atau meningkatkan semangat dan kegairahan kerja dari para pekerja-pekerja atau karyawan-karyawannya. Pengukuran motivasi kerja menentukan tujuan, ketekunan perilaku, dan intensitas terkait kerja yang diinginkan organisasi (Virgiawan et al, 2021). (Wahyudi, 2019) mengatakan bahwa rasa percaya diri terkandung dalam berbagai kebijakan dan prosedur, termasuk mengatur sikap dan perilaku pegawai. Selain itu, untuk menjamin tercapainya tujuan dan terlaksananya aturan disiplin, perlu dipikirkan suatu harapan, misalnya pemberian motivasi. Motivasi timbul karena dua faktor, yaitu faktor internal merupakan faktor yang timbul dari dalam diri seseorang sedangkan faktor eksternal merupakan faktor dari luar diri seseorang (Eldi, 2020). Sedangkan (Mohtar,2019:20) menyatakan Motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Motivasi adalah faktor sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai (Rivaldo dan Ratnasari, 2020). Motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering diartikan sebagai faktor yang menggerakkan perilaku seseorang Sutrisno (2020, p. 109).

Faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi (McKinsey, 2020) yaitu:

1. Kesejahteraan karyawan: Kesejahteraan fisik dan mental karyawan menjadi prioritas utama. Perusahaan yang menyediakan dukungan kesehatan mental, program kesejahteraan, dan fleksibilitas kerja cenderung memiliki karyawan yang lebih termotivasi.
2. Fleksibilitas kerja: Kemampuan untuk bekerja dari rumah atau memiliki jadwal kerja yang fleksibel sangat mempengaruhi motivasi karyawan.
3. Lingkungan kerja yang aman dan sehat: Karyawan merasa lebih termotivasi ketika mereka bekerja di lingkungan yang aman dan mendukung. Ini termasuk penerapan protokol kesehatan yang ketat di tempat kerja untuk mencegah penyebaran penyakit.
4. Rasa tujuan dan makna dalam pekerjaan: Karyawan lebih termotivasi ketika mereka merasa pekerjaan mereka memiliki makna dan berkontribusi pada tujuan yang lebih besar.

Perusahaan yang mampu mengkomunikasikan visi dan misi mereka dengan jelas cenderung memiliki karyawan yang lebih bersemangat dan terlibat.

5. Pengakuan dan apresiasi: Memberikan pengakuan dan apresiasi yang tulus atas pekerjaan yang dilakukan karyawan sangat penting. Penghargaan ini bisa dalam bentuk pujian lisan, penghargaan formal, atau insentif lainnya.
6. Kesempatan untuk berkembang: Kesempatan untuk belajar dan berkembang di tempat kerja sangat mempengaruhi motivasi karyawan. Perusahaan yang menyediakan pelatihan, mentoring, dan jalur karir yang jelas cenderung lebih berhasil dalam memotivasi karyawan mereka.
7. Kepemimpinan yang mendukung: Kepemimpinan yang baik dan mendukung sangat berpengaruh pada motivasi karyawan. Pemimpin yang menunjukkan empati, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan mendukung pertumbuhan karyawan akan meningkatkan motivasi dan kinerja tim.
8. Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi: Karyawan yang dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka. Fleksibilitas dalam jam kerja dan kebijakan cuti yang mendukung kebutuhan pribadi karyawan sangat penting dalam hal ini.

Adapun Indikator motivasi menurut (Ryan, R. M., & Deci, E. L., 2024) yaitu, meliputi :

1. Komitmen: Tingkat dedikasi dan keterlibatan seseorang terhadap tujuan atau aktivitas tertentu.
2. Ketekunan: Kemampuan untuk tetap fokus dan gigih dalam menghadapi tantangan atau hambatan.
3. Keterlibatan: Tingkat keterlibatan aktif dalam aktivitas atau tugas yang dilakukan.
4. Kepuasan dan kesejahteraan: Perasaan puas dan kondisi psikologis yang baik sebagai hasil dari pencapaian atau pengalaman positif.
5. Keyakinan diri: Tingkat keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk mencapai tujuan atau tugas yang dihadapi.
6. Inisiatif: Kemauan dan kemampuan untuk mengambil tindakan atau langkah pertama dalam mencapai tujuan atau menyelesaikan tugas.

### 2.1.2 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja sebagai kombinasi dari kondisi fisik, sosial, dan budaya di tempat kerja yang mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Lingkungan kerja yang kondusif mencakup aspek kebersihan, kenyamanan, keamanan, dan hubungan antar karyawan yang harmonis (Gavin et al., 2020). Lingkungan kerja mencakup berbagai elemen seperti kebersihan, pencahayaan, suhu, kebisingan, tata letak ruang, dan fasilitas kerja yang tersedia. Selain itu, faktor-faktor sosial seperti hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta budaya organisasi juga termasuk dalam lingkungan kerja (Nguyen et al., 2019). Lingkungan kerja dijelaskan sebagai semua faktor fisik, kimia, biologis, dan sosial yang mempengaruhi kesejahteraan pekerja. WHO menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang sehat untuk meningkatkan produktivitas dan kesehatan mental karyawan (WHO, 2020). (Akob, 2020) menyatakan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya, misalnya dengan adanya pendingin ruangan (AC), penerangan yang cukup, dan lain-lain. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, cara kerja, dan pengaruh pekerjaannya baik sebagai individu maupun kelompok. Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang

berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya (Saputra, 2021:2). Faktor – faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja (Harris et al., 2019) yaitu :

1. Kondisi fisik tempat kerja:
  - a. Pencahayaan: Pencahayaan yang cukup dan tepat dapat mengurangi kelelahan mata dan meningkatkan produktivitas.
  - b. Suhu dan Ventilasi: Suhu yang nyaman dan ventilasi yang baik sangat penting untuk kenyamanan dan kesehatan karyawan.
  - c. Kebersihan dan Keamanan: Kebersihan tempat kerja dan standar keamanan yang tinggi mencegah kecelakaan dan penyakit akibat kerja.
2. Tata letak dan desain tempat kerja:
  - a. Desain Ergonomis: Tata letak dan perabotan yang ergonomis membantu mencegah kelelahan dan cedera fisik.
  - b. Ruang Kerja Fleksibel: Area kerja yang fleksibel, seperti ruang kerja bersama dan ruang istirahat, meningkatkan kolaborasi dan kreativitas.
3. Teknologi dan alat kerja:
  - a. Akses ke teknologi modern: Teknologi yang efisien dan up-to-date meningkatkan produktivitas dan mengurangi tingkat stres karyawan.
  - b. Konektivitas: Koneksi internet yang cepat dan sistem komunikasi yang baik penting untuk kelancaran operasional.
4. Budaya organisasi dan interaksi sosial:
  - a. Hubungan antar karyawan: Hubungan yang harmonis dan kolaboratif antar karyawan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
  - b. Dukungan manajemen: Dukungan dan komunikasi terbuka dari manajemen meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan.
5. Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi:
  - a. Fleksibilitas kerja: Kebijakan fleksibilitas kerja, seperti jam kerja fleksibel dan opsi bekerja dari rumah, membantu karyawan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.
  - b. Program kesejahteraan karyawan: Program yang mendukung kesehatan mental dan fisik karyawan meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas.
6. Pengakuan dan penghargaan:

Sistem penghargaan: Penghargaan yang adil dan transparan meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan.
7. Kesempatan untuk berkembang dan pelatihan:
  - a. Pengembangan Karir: Kesempatan untuk belajar dan berkembang melalui pelatihan dan pengembangan karir penting untuk motivasi dan retensi karyawan.
  - b. Mentoring dan Coaching: Program mentoring dan coaching yang efektif membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka dan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

Adapun Indikator lingkungan kerja menurut (Parker, S. K., dan Knight, C. 2023) yaitu, meliputi:

1. Kualitas Fisik lingkungan kerja: Meliputi kebersihan dan keteraturan ruang kerja, pencahayaan dan ventilasi yang memadai, serta kondisi peralatan dan fasilitas yang mendukung produktivitas.
2. Hubungan antar karyawan: Termasuk kolaborasi dan kerjasama antar rekan kerja, dukungan sosial yang diberikan, serta komunikasi yang efektif dan terbuka di antara tim.
3. Kesejahteraan Psikologis: Mengacu pada tingkat stres yang dirasakan oleh karyawan, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, serta dukungan untuk kesejahteraan mental dan emosional.

4. Gaya kepemimpinan: Meliputi cara kepemimpinan yang mendukung dan mengembangkan karyawan, pemberian penghargaan dan pengakuan atas pencapaian, serta praktik keadilan dan transparansi dalam pengelolaan organisasi.
5. Kultur Organisasi: Terdiri dari nilai-nilai dan norma yang dianut oleh organisasi, budaya yang tercipta di tempat kerja, serta dukungan terhadap inovasi dan kreativitas dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan progresif.

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil dari perilaku dan tindakan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja ini mencerminkan seberapa baik karyawan melaksanakan tugas-tugas mereka dan berkontribusi pada tujuan keseluruhan organisasi (Kuavaas, 2019). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama jangka waktu tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan terhadap berbagai kemungkinan, seperti standart kerja, target atau sasaran dan kriteria yang dimiliki telah ditentukan sebelumnya dan disepakati bersama (Kurniawan et. al., 2019). Kinerja karyawan sebagai hasil dari usaha individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi. Kinerja ini mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif serta perilaku yang relevan dengan pekerjaan termasuk efisiensi, efektivitas, dan produktivitas karyawan dalam mencapai target kerja (Shields et al., 2020). (John P. Campbell, 1990) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja, teori ini menekankan bahwa kinerja adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan individu, motivasi untuk bekerja, dan kondisi lingkungan kerja. (John Stacey Adams, 1963) mengembangkan teori yang menyatakan bahwa karyawan merasakan kepuasan atau ketidakpuasan dalam pekerjaan mereka berdasarkan persepsi mereka tentang keadilan atau ketidakadilan dalam imbalan yang mereka terima dibandingkan dengan rekan kerja, karyawan yang merasa diperlakukan adil cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Kinerja karyawan adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan – kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut (Adhari, 2020:77). Kinerja karyawan memberikan umpan balik, dan program disiapkan untuk meningkatkan kinerja yang dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan untuk memaksimalkan potensi mereka (Susanto et al., 2020). (Mangkunegara, 2019) mengatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika seorang individu atau kelompok pendidikan personil sudah memiliki kriteria atau tolak ukur standart keberhasilan yang ditetapkan oleh organisasi (Hallinger dan Hammad, 2019). Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah motivasi. Motivasi karyawan pada perusahaan harus menjadi perhatian serius dalam pengelolaan sumber daya manusia (Village dan Asaari, 2020). Konsep kinerja sering kali meliputi beberapa aspek seperti: Pencapaian Tujuan ( Kemampuan untuk mencapai atau melebihi target atau tujuan yang telah ditetapkan), Efisiensi ( Penggunaan sumber daya : seperti waktu, uang, dan tenaga kerja secara optimal untuk mencapai hasil yang diinginkan ), Kualitas ( tingkat keunggulan atau standar hasil yang dihasilkan ), Ketepatan Waktu ( Kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau proyek sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan ), Inovasi (Kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru atau cara-cara baru untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan).

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Schein, 2019) yaitu:

1. Budaya organisasi: Budaya organisasi yang kuat dan konsisten dapat memberikan arah, norma, dan nilai-nilai yang mendukung kinerja yang baik. Budaya yang positif dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Kepemimpinan dan peran model: Peran penting dari kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung, memberikan arahan yang jelas, dan menjadi model yang diikuti oleh karyawan.
3. Kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia: Kebijakan yang adil dan transparan terkait dengan pengembangan karir, kompensasi, pengakuan, dan penilaian kinerja dapat mempengaruhi motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi.
4. Komunikasi organisasi: Komunikasi yang efektif dari manajemen kepada karyawan mengenai tujuan, harapan, dan perkembangan organisasi membantu dalam mengarahkan upaya karyawan dan memotivasi mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan.
5. Keterlibatan dan partisipasi: Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan atau memberikan masukan terhadap proses organisasi dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan bersama.
6. Fleksibilitas dan penyesuaian: Ketersediaan fleksibilitas dalam lingkungan kerja, termasuk kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.
7. Keadilan dan transparansi: Memastikan bahwa keadilan dalam perlakuan dan kesempatan di tempat kerja dijaga dengan baik dapat mendukung motivasi dan komitmen karyawan.
8. Pengembangan keterampilan dan peluang karir: Memberikan peluang untuk pengembangan keterampilan dan kemajuan karir yang jelas dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan.

Adapun Indikator kinerja karyawan menurut (Armstrong, M., 2021) yaitu, meliputi :

1. Kualitas kerja (ketepatan): Tingkat akurasi dan keunggulan dalam menjalankan tugas atau proyek.
2. Produktivitas (waktu dalam menyelesaikan tugas): Efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan atau proyek dalam waktu yang ditentukan.
3. Inisiatif dan inovatif: Kemampuan untuk mengambil inisiatif dalam mencari solusi atau pengembangan baru, serta kemampuan untuk berinovasi dalam pekerjaan mereka.
4. Keterlibatan karyawan: Tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi.
5. Pengembangan diri: Upaya untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi pribadi yang relevan dengan pekerjaan mereka.

#### 2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Kepuasan kerja mempunyai definisi yang sangat luas sehingga tidak bisa dilihat dari satu definisi saja. Emosi bahagia atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang disebut juga kepuasan kerja (Permana et al., 2021). Kepuasan kerja menurut (Rivaldo et al., 2020) adalah cara pandang seseorang baik positif maupun negatif tentang karyanya. Karyawan yang puas akan cenderung memberikan penilaian yang baik terhadap organisasi, mereka lebih peka dalam membantu rekan kerja dan karyawan yang puas lebih sejalan dengan keputusan tugas (Vizano et al., 2021). Artikel dalam (*Global Journal of Flexible Systems Management*) menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, dan hal ini menjadi alat yang kuat untuk terus mengembangkan dan meningkatkan kinerja organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan merupakan suatu emosi yang dapat memberikan rasa senang dan tidak senang pada seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan (Qomariah, 2020). Kepuasan kerja dapat menjadi faktor pendorong peningkatan kinerja karyawan, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi (Bell dan Sheridan, 2020). Pada gilirannya kepuasan kerja ini akan

mempengaruhi kinerja sehingga mampu memberikan kontribusi yang optimal kepada institusi (Susanti et al., 2019).

Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Wang et al., 2020) yaitu:

1. Kepemimpinan dan manajemen: Gaya kepemimpinan dan kualitas manajemen dapat signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Ini termasuk kemampuan manajer dalam memberikan arahan yang jelas, mendukung pengembangan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.
2. Kompensasi dan penghargaan: Gaji, insentif, bonus, serta pengakuan atas kontribusi dan pencapaian dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Sistem penggajian yang adil dan transparan juga menjadi faktor penting.
3. Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi: Karyawan yang merasa dapat mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kebijakan fleksibilitas kerja dan dukungan untuk waktu luang dapat meningkatkan kepuasan ini.
4. Kebijakan dan budaya organisasi: Kebijakan yang mendukung pengembangan karir, peluang untuk pertumbuhan pribadi, serta nilai-nilai dan norma organisasi yang konsisten dapat berkontribusi terhadap kepuasan kerja.
5. Dukungan sosial dan hubungan kerja: Dukungan dari rekan kerja dan hubungan kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja. Faktor ini meliputi kerja tim yang baik, saling mendukung, serta komunikasi yang efektif di tempat kerja.
6. Otonomi dan kontrol: Tingkat otonomi yang dimiliki karyawan dalam pekerjaan mereka serta tingkat kontrol atas tugas-tugas mereka dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang merasa memiliki kontrol lebih besar cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka
7. Pengembangan karir: Peluang untuk pengembangan karir, pelatihan, dan pendidikan yang ditawarkan oleh organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan rute pengembangan yang jelas.
8. Kondisi fisik dan lingkungan kerja: Faktor-faktor seperti kebisingan, pencahayaan, kualitas udara, serta fasilitas kerja yang nyaman dan aman juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
9. Pengakuan dan penghargaan: Penerimaan atas kontribusi dan prestasi karyawan secara terbuka dan adil juga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Adapun Indikator kepuasan kerja menurut Spector, P. E. (2019) yaitu, meliputi :

1. Pengakuan dan penghargaan: Perasaan dihargai dan diakui atas kontribusi dan pencapaian yang dilakukan oleh karyawan.
2. Kompensasi dan manfaat: Gaji dan tunjangan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan, serta manfaat lainnya seperti asuransi kesehatan dan pensiun.
3. Keadilan organisasional: Persepsi tentang keadilan dalam kebijakan dan prosedur organisasi, termasuk pengambilan keputusan yang adil dan distribusi sumber daya yang merata.
4. Kualitas kehidupan kerja: Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung produktivitas serta kesejahteraan fisik dan mental.
5. Pengembangan karier: Kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan, serta mendapatkan promosi atau meningkatkan posisi dalam karier mereka.
6. Hubungan dengan atasan maupun rekan kerja: Kualitas interaksi dan hubungan antara karyawan dengan atasan langsung dan rekan kerja dalam tim atau departemen.
7. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri: Perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, termasuk sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi harapan dan kebutuhan pribadi mereka.

## 2.2 Hipotesis Penelitian

### 2.2.1 Hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan

Teori harapan yang dikembangkan oleh Victor Vroom tentang hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan yaitu motivasi yang tinggi akan mendorong kinerja yang lebih baik jika karyawan percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja tersebut akan diikuti oleh penghargaan yang bernilai bagi mereka. Karyawan yang yakin bahwa upaya mereka akan dihargai secara adil cenderung bekerja lebih keras dan lebih produktif (PositivePsychology.com)

Motivasi yang tinggi secara signifikan berkorelasi dengan peningkatan kinerja karyawan dalam konteks modern organisasi global (Deci & Ryan, 2020). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rachman & Saluy, 2024) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sama yang dilakukan oleh (Indriprarko & Aima, 2022) bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### 2.2.2 Hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Teori harapan yang dikembangkan oleh Victor Vroom tentang hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu Lingkungan kerja yang menyediakan fasilitas dan sumber daya yang memadai meningkatkan keyakinan karyawan bahwa mereka dapat mencapai kinerja yang diinginkan, misalnya peralatan yang memadai dan lingkungan yang aman meningkatkan harapan karyawan bahwa usaha mereka akan berhasil. Program pelatihan yang baik dapat meningkatkan keterampilan karyawan, sehingga mereka lebih yakin bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang diinginkan. Lingkungan kerja yang adil dan transparan meningkatkan keyakinan karyawan bahwa kinerja yang baik akan diakui dan dihargai. Karyawan lebih termotivasi jika mereka percaya bahwa usaha dan hasil kerja mereka akan diakui secara adil. Sistem komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan memastikan bahwa karyawan memahami hubungan antara kinerja mereka dan reward yang akan mereka terima. Budaya yang menghargai prestasi dan kesejahteraan karyawan meningkatkan nilai reward yang ditawarkan. Jika budaya organisasi sesuai dengan nilai-nilai pribadi karyawan, motivasi mereka untuk mencapai kinerja yang baik akan meningkat. Lingkungan kerja yang mendukung secara sosial, seperti hubungan yang baik antar kolega dan dukungan dari atasan, meningkatkan nilai intrinsik dari pekerjaan itu sendiri, sehingga meningkatkan motivasi karyawan (Chiat, L., & Panatik, S. A., 2020).

Lingkungan kerja yang inklusif dapat menciptakan kondisi yang mendukung kinerja yang lebih baik (Edgar H. Schein, 2020). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Affandi & Atmaja, 2023) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Yusuf Iis et al., 2022) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### 2.2.3 Hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja

Teori harapan yang dikembangkan oleh Victor Vroom tentang hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja menyatakan bahwa motivasi seseorang untuk melakukan suatu tindakan ditentukan oleh harapan bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang diinginkan, kinerja tersebut akan diikuti oleh hasil tertentu, dan hasil tersebut bernilai bagi individu. Kepuasan kerja merupakan hasil penting dari motivasi ini. Karyawan yang percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang diinginkan (expectancy) lebih

termotivasi untuk bekerja keras. Ketika harapan ini terpenuhi, mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka karena usaha mereka dihargai dan diakui. Keyakinan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan reward (instrumentality) juga penting. Karyawan yang merasa bahwa kinerja mereka dihargai dan diakui akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Ketika organisasi memberikan reward yang sesuai dengan kinerja, kepuasan kerja meningkat. Nilai yang diberikan karyawan pada reward yang mereka terima (valence) berpengaruh langsung pada kepuasan kerja. Jika reward yang diterima bernilai tinggi bagi karyawan, mereka akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, jika reward tidak sesuai dengan harapan atau nilai pribadi, kepuasan kerja akan menurun (Salisu, J. B., & Abu Bakar, A. H., 2021)

Motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan memiliki dampak langsung terhadap kepuasan kerja, yang dapat memperkuat komitmen dan kinerja di tempat kerja (Yuniawan, 2019). Peneliti terdahulu yang dilakukan oleh (Affandi & Atmaja, 2023) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini sama dengan yang dilakukan oleh (Junaedi & Digdowiseiso, 2023) menyatakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya jika motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maka motivasi kerja akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

#### 2.2.4 Hubungan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Teori harapan yang dikembangkan oleh Victor Vroom tentang hubungan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja yaitu Lingkungan kerja yang kondusif, termasuk fasilitas yang memadai, dukungan teknis, dan pelatihan yang cukup, dapat meningkatkan harapan karyawan bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang diinginkan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki sumber daya yang diperlukan untuk sukses, harapan mereka akan meningkat, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang adil dan transparan dalam memberikan reward dan pengakuan akan meningkatkan keyakinan karyawan bahwa kinerja mereka akan diakui dan dihargai. Ketika karyawan merasa bahwa ada hubungan yang jelas antara kinerja mereka dan reward yang mereka terima, mereka akan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, termasuk kebijakan keseimbangan kerja-kehidupan, manfaat kesehatan, dan dukungan sosial, dapat meningkatkan nilai dari reward yang diterima. Ketika reward dan kondisi kerja sesuai dengan nilai dan kebutuhan pribadi karyawan, kepuasan kerja mereka akan meningkat (Gupta, N., & Sharma, V., 2021).

Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka (Hermingsih & Purwanti, 2020). Hubungan antara lingkungan kerja yang positif dengan tingkat kepuasan kerja karyawan telah banyak dikonfirmasi oleh berbagai studi, menunjukkan pentingnya perbaikan lingkungan kerja dalam strategi manajemen sumber daya manusia (Yuniawan, 2020). Peneliti terdahulu (Rachman & Saluy, 2024) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini sama dengan yang dilakukan oleh (Affandi & Atmaja, 2023) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sehingga dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

#### 2.2.5 Hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Teori harapan yang dikembangkan oleh Victor Vroom tentang hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka

cenderung memiliki harapan yang tinggi bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang diinginkan. Kepuasan kerja dapat meningkatkan keyakinan karyawan bahwa mereka memiliki kemampuan dan sumber daya yang diperlukan untuk sukses, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung percaya bahwa kinerja yang baik akan diakui dan dihargai oleh organisasi. Keyakinan ini meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja keras dan mencapai kinerja yang tinggi. Kepuasan kerja meningkatkan nilai yang diberikan karyawan pada reward yang diterima. Ketika karyawan merasa bahwa reward yang mereka terima sesuai dengan harapan dan nilai pribadi mereka, mereka lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi (Hamidi, Y., & Moradi, S., 2019).

Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap terhadap pekerjaan, berbagai sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapannya terhadap pengalaman di masa depan (Habe, 2020). Kepuasan kerja cenderung berpusat pada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Para peneliti telah menyadari pentingnya hal ini, dan hasil penelitian menilai dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran, dan pergantian karyawan (Labrague et al., 2020). Penelitian terdahulu dilakukan oleh (Rizal Nabawi 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sama dengan yang dilakukan oleh (Rachman & Saluy, 2024) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### 2.2.6 Hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Teori harapan yang dikembangkan oleh Victor Vroom tentang hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yaitu karyawan yang percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang diinginkan (expectancy) cenderung lebih termotivasi. Ketika harapan ini terpenuhi, karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka. Jika karyawan yakin bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan reward yang diinginkan (instrumentality), mereka lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang baik. Kepuasan kerja meningkat ketika karyawan merasa bahwa usaha dan kinerja mereka dihargai, yang kemudian mempengaruhi kinerja secara positif. Nilai atau kepentingan yang diberikan karyawan pada reward (valence) juga mempengaruhi motivasi mereka. Ketika reward tersebut bernilai tinggi bagi karyawan, kepuasan kerja meningkat. Kepuasan kerja yang tinggi kemudian mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai kinerja yang lebih baik (Hassan, S., & Hatmaker, D. M., 2020)

Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga dapat dipastikan pegawai yang termotivasi adalah pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan yang dilaksanakan (Putri et al., 2021). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Affandi & Atmaja, 2023) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh (Junaedi & Digdowiseiso, 2023) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sehingga dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

#### 2.2.7 Hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Teori harapan yang dikembangkan oleh Victor Vroom tentang hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yaitu lingkungan kerja yang mendukung, termasuk ketersediaan fasilitas yang memadai, pelatihan yang baik, dan dukungan dari manajemen, dapat meningkatkan harapan karyawan bahwa usaha mereka akan

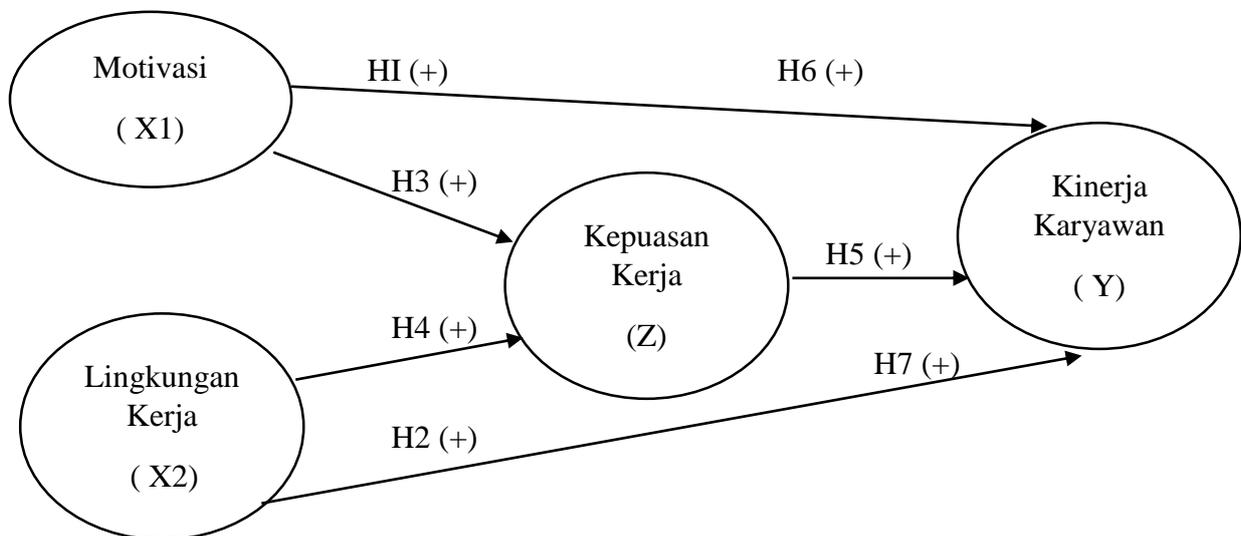
menghasilkan kinerja yang diinginkan. Ketika karyawan merasa yakin bahwa mereka dapat mencapai tujuan mereka, motivasi dan kepuasan kerja meningkat. Lingkungan kerja yang adil dan transparan dalam memberikan penghargaan dan pengakuan atas kinerja yang baik meningkatkan keyakinan karyawan bahwa usaha mereka akan diakui dan dihargai. Ketika karyawan merasa bahwa kinerja mereka dihubungkan dengan penghargaan yang sesuai, kepuasan kerja meningkat, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja. Lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, termasuk kebijakan yang seimbang antara kerja dan kehidupan pribadi, manfaat kesehatan, dan dukungan sosial, meningkatkan nilai (valensi) dari reward yang diterima. Jika reward yang diterima bernilai tinggi bagi karyawan, kepuasan kerja mereka meningkat. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai kinerja yang lebih baik (Gupta, N., & Sharma, V., 2021)

Lingkungan merupakan kondisi suatu tempat yang ada disekitar, adanya lingkungan kerja yang tidak mengganggu karyawan dalam bekerja akan sangat membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepuasan dalam itulah bekerja yang mampu meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut (Putri, 2022). Penelitian terdahulu dilakukan oleh (Rachman & Saluy, 2024) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh (Gerrit M. Pentury & Paul Usmany, 2023) bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sehingga dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

### 2.3 Model Penelitian

Dalam penelitian ini dapat dibuat suatu model penelitian yang dapat menjadi landasan dalam penulisan ini, maka digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1

## 3. Metode Penelitian

### 3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan kumpulan individu, objek, atau peristiwa yang memiliki karakteristik tertentu yang menjadi subjek dari suatu studi. Populasi adalah kelompok darimana

peneliti ingin menarik kesimpulan atau generalisasi berdasarkan data yang diperoleh dari sampel (Bhattacharjee, 2020 ). Populasi yang akan diambil untuk dilakukan penelitian yaitu 80 orang yang bekerja di Sekolah Nusaputera secara penuh waktu dalam bekerja (PG/TK, SD, SMP, SMA, SMK Nusaputera 1 (DKV, TKJ) dan SMK Nusaputera 2 (Farmasi, Farmasi Industri dan Perhotelan)), dengan melakukan penyebaran data kuesioner secara digital melalui google form (membagikan link dan dikirimkan kepada karyawan melalui aplikasi whatsapp).

### 3.2 Sampel dan Teknik Sampel

Sampel dalam konteks penelitian adalah bagian dari populasi yang dipilih untuk diobservasi atau diukur dalam rangka mendapatkan informasi yang representatif tentang populasi tersebut. Dalam metodologi penelitian, pemilihan sampel yang representatif diharapkan dapat memberikan hasil yang dapat digeneralisasi atau mewakili keseluruhan populasi yang lebih besar ( Sugiyono, 2019:127). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sampel jenuh. Sampel jenuh adalah teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel. Pada penelitian ini sampel yang diambil adalah semua karyawan (Tarjo, 2019:57) yang menjadi sasaran penelitian berjumlah 80 orang (PG/TK, SD, SMP, SMA, SMK Nusaputera 1 ( DKV, TKJ) dan SMK Nusaputera 2 (Farmasi, Farmasi Industri, Perhotelan)).

### 3.3 Prosedur Pengumpulan Data

#### 3.3.1 Lokasi pengumpulan data

Lokasi pengumpulan data dilakukan di Sekolah Nusaputera Semarang.

#### 3.3.2 Jenis Data yang digunakan

Data yang digunakan untuk penelitian yaitu menggunakan data kuantitatif. Data kuantitatif merujuk pada metode dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan data numerik atau kuantitatif dalam penelitian atau analisis (Bryman dan Bell, 2019).

### 3.4 Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator
1	Motivasi (X1)	Motivasi adalah dorongan atau alasan yang mendasari seseorang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu. Ini adalah konsep penting dalam psikologi dan manajemen karena berkaitan dengan pemahaman mengapa orang melakukan apa yang mereka lakukan. (Schunk, Pintrich, dan Meece, 2020)	Indikator motivasi menurut (Ryan, R. M., & Deci, E. L., 2024) yaitu : 1. Komitmen 2. Ketekunan 3. Keterlibatan 4. Kepuasan dan kesejahteraan 5. Keyakinan diri 6. Inisiatif
2	Lingkungan Kerja (X2)	Lingkungan kerja yaitu merujuk pada kondisi fisik, sosial, dan psikologis tempat seseorang bekerja. Lingkungan ini mencakup berbagai elemen yang mempengaruhi kesejahteraan, kepuasan, dan produktivitas karyawan. (Daft,2021)	Indikator lingkungan kerja menurut (Parker, S. K., & Knight, C.,2023 yaitu: 1. Kualitas Fisik lingkungan kerja (kebersihan dan keteraturan, pencahayaan dan ventilasi, kondisi peralatan dan fasilitas).

			<ul style="list-style-type: none"> <li>2. Hubungan antar karyawan (kolaborasi dan kerjasama, dukungan sosial, komunikasi)</li> <li>3. Kesejahteraan Psikologis (Tingkat stress, keseimbangan kerja-kehidupan)</li> <li>4. Gaya kepemimpinan (dukungan dan pengembangan, penghargaan dan pengakuan, keadilan dan transparansi).</li> <li>5. Kultur Organisasi (nilai dan norma, budaya, inovasi dan kreativitas)</li> </ul>
3	Kinerja Karyawan ( Y )	Kinerja karyawan yaitu merujuk pada hasil kerja individu dalam mencapai tujuan dan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja karyawan sering kali diukur berdasarkan pencapaian target, produktivitas, kualitas hasil kerja, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. (Latham, 2022)	<p>Indikator kinerja karyawan menurut (Armstrong, M., 2021) yaitu :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kerja (ketepatan).</li> <li>2. Produktivitas (waktu dalam menyelesaikan tugas).</li> <li>3. Inisiatif dan inovatif</li> <li>4. Keterlibatan karyawan.</li> <li>5. Pengembangan diri</li> </ul>
4	Kepuasan kerja (Z)	Kepuasan kerja yaitu tingkat kesenangan atau kepuasan yang dirasakan oleh seorang individu terhadap pekerjaannya dan kondisi kerja di tempat mereka bekerja. (Tett et al.,2021)	<p>Indikator kepuasan kerja menurut (Spector, P. E.,2019) yaitu :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pengakuan dan penghargaan.</li> <li>2. Kompensasi dan manfaat.</li> <li>3. Keadilan organisasional</li> <li>4. Kualitas kehidupan kerja (lingkungan kerja yang aman dan nyaman).</li> <li>5. Pengembangan karir.</li> <li>6. Hubungan dengan atasan maupun rekan kerja.</li> <li>7. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.</li> </ul>

### 3.5 Alat Analisis

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Structural Equation Modeling (SEM). SEM adalah suatu teknik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung. SEM memungkinkan dilakukannya analisis diantara beberapa variabel dependen dan independen secara langsung. Alasan yang mendasari digunakannya SEM yaitu SEM mempunyai kemampuan untuk mengestimasi hubungan antar variabel yang bersifat multiple relationship. Hubungan ini dibentuk dalam model struktural (hubungan antara

konstruk dependen dan independen), SEM mempunyai kemampuan untuk menggambarkan pola hubungan antara konstruk laten dan variabel manifes atau variabel indikator, terdapat tujuh (7) langkah apabila menggunakan SEM (Putlely et al., 2021), yaitu :

1. Pengembangan Model Teoritis Pada langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan.
2. Pengembangan Diagram Alur Pada langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur yang akan mempermudah untuk melihat hubungan kausalitas yang ingin diuji. Pada diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu:
  - a. Konstruk eksogen (exogenous constructs), yang dikenal juga sebagai source variables atau independent variables yang akan diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
  - b. Konstruk endogen (endogen constructs), merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.
3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan-persamaan yang diperoleh dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :
  - a. Persamaan struktural (structural equation) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error.
  - b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi antar konstruk atau variabel.
4. Memilih matriks input dan estimasi model SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi.
5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi yaitu masalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Apabila setiap kali estimasi dilakukan muncul masalah identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.
6. Evaluasi kriteria goodness of fit Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness of fit.
7. Interpretasi dan modifikasi model, tahap terakhir ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan.

Alat analisis SEM dibantu dengan menggunakan smart PLS ( Partial Least Square ) (Salsabilah Maisah, 2023) terdiri dari :

- Outer model terdiri dari uji reliabilitas dan uji validitas
- Inner model terdiri dari koefisien determinasi dan uji hipotesis
- Variance Accounted For (VAF) yaitu ukuran yang digunakan dalam analisis mediasi untuk menentukan seberapa besar variabel mediator menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Dengan kata lain, VAF digunakan untuk

menilai tingkat mediasi dalam sebuah model. VAF membantu kita mengidentifikasi apakah mediasi bersifat penuh (full mediation), sebagian (partial mediation), atau tidak ada mediasi (no mediation).