

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA KERJA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori Motivasi Maslow**

Teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow merupakan salah satu teori motivasi paling dikenal dan menjadi landasan bagi perkembangan teori-teori motivasi selanjutnya. Menurut Maslow (1954), individu memiliki sejumlah kebutuhan yang bersifat hierarkis dan dapat memengaruhi pola perilaku (Sinulingga, 2023). Dalam pandangannya, kebutuhan manusia tersusun secara bertingkat, dan pemenuhan kebutuhan tersebut menjadi pendorong utama tindakan individu. Ketika seseorang merasa bahwa kompensasi finansial yang diterima dari pekerjaannya telah mencukupi, maka faktor uang tidak lagi berperan sebagai motivator dominan (Dewi, 2024). Dengan kata lain, kebutuhan yang telah terpenuhi akan berhenti menjadi pendorong motivasional utama.

Teori ini menjelaskan bahwa individu terdorong untuk memenuhi kebutuhan yang berada pada tingkat lebih tinggi setelah kebutuhan di tingkat sebelumnya tercapai (Sartika, 2022). Maslow membagi kebutuhan manusia ke dalam lima tingkatan utama yang menjadi dasar terbentuknya motivasi seseorang dalam bertindak (Rahmadania, 2023), yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis, mencakup kebutuhan dasar seperti makanan, minuman, udara, dan istirahat.

2. **Kebutuhan Keamanan**, berkaitan dengan perlindungan dari ancaman fisik serta kestabilan dalam hidup, seperti tempat tinggal yang aman dan jaminan pekerjaan.
3. **Kebutuhan Sosial**, mencakup kebutuhan untuk berinteraksi, membentuk hubungan, serta merasakan kasih sayang dan penerimaan dari lingkungan sosial.
4. **Kebutuhan Penghargaan**, terdiri atas penghargaan internal seperti rasa percaya diri dan pencapaian, serta penghargaan eksternal seperti pengakuan dan apresiasi dari orang lain.
5. **Kebutuhan Aktualisasi Diri**, yaitu keinginan untuk mewujudkan potensi diri secara penuh, yang mendorong individu bertindak berdasarkan kesadaran pribadi dan bukan karena dorongan eksternal.

Teori Maslow menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan berlangsung secara bertahap, dimulai dari kebutuhan paling dasar hingga mencapai puncak aktualisasi diri. Semakin tinggi tingkatan kebutuhan yang ingin dicapai, maka semakin besar pula tantangan yang dihadapi, tetapi imbal balik yang diperoleh pun akan semakin bermakna.

## **2.1.2 Kinerja Karyawan**

### **2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Manajemen kinerja dapat diartikan sebagai suatu proses sistematis yang dilakukan untuk membangun kesepahaman antara atasan dan bawahan mengenai target yang harus dicapai serta cara mencapainya, yang sering kali berkaitan erat dengan sistem imbalan atau kompensasi (Faithya, 2021). Dalam terminologi

Bahasa Indonesia, istilah kinerja merupakan padanan dari kata "performance" dalam Bahasa Inggris. Kinerja atau prestasi kerja dalam pengertian yang lebih terbatas biasanya merujuk pada capaian individu terhadap tugas yang diberikan dalam lingkup organisasi secara sah, sesuai aturan hukum, dan sejalan dengan norma serta etika kerja yang berlaku (Abdullah et al., 2023).

Menurut (Soeltan et al., 2021), kinerja karyawan mencerminkan nilai dari serangkaian perilaku kerja yang ditunjukkan oleh individu dalam organisasi, yang dapat memberikan dampak baik secara positif maupun negatif terhadap tercapainya tujuan institusi. Setiawan (2021) juga menekankan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari suatu pekerjaan yang berorientasi pada target organisasi, termasuk aspek efisiensi, efektivitas, dan kualitas dari tugas yang menjadi tanggung jawab individu. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga dari proses pelaksanaan tugas yang sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang telah ditetapkan (Setiawan, 2021).

Pangestu et al (2020) menjelaskan bahwa kinerja karyawan mencakup capaian kerja, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas, dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Siahaan & Bahri, (2019) menambahkan bahwa kinerja bukan hanya tentang hasil akhir pekerjaan, tetapi juga mengenai bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Maka dari itu, kinerja mencerminkan kapasitas seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawab kerja yang dapat diukur melalui indikator kualitatif dan kuantitatif.

Dengan mempertimbangkan berbagai pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh seorang individu dalam

menjalankan tugas berdasarkan kemampuan, pengalaman, serta kesungguhan kerja dalam rentang waktu tertentu. Kinerja yang optimal tentu dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Sitio (2021) mengidentifikasi sejumlah faktor penentu kinerja, seperti sikap kerja (misalnya kedisiplinan, motivasi, dan etika), pendidikan dan pelatihan, keterampilan, manajemen organisasi, tingkat pendapatan, kondisi kesehatan dan gizi, perlindungan sosial, kondisi lingkungan kerja, ketersediaan sarana dan prasarana kerja, serta peluang untuk berprestasi (Sitio, 2021).

Menurut Fikri et al., (2022), kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor utama yang berkaitan dengan aspek individual maupun organisasional. Faktor-faktor ini memberikan kontribusi secara langsung maupun tidak langsung terhadap kualitas pelaksanaan tugas karyawan dalam suatu organisasi. Adapun penjelasan mengenai faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Pegawai Individual

- a. Kemampuan, Usaha, dan Dukungan Organisasi

Kinerja individu sangat ditentukan oleh tiga elemen utama, yaitu kapasitas personal dalam menyelesaikan tugas, seberapa besar usaha atau energi yang dicurahkan, serta dukungan yang diberikan oleh organisasi. Kapasitas atau kemampuan individu mencakup kompetensi teknis, pengetahuan, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaan secara efektif. Sementara itu, tingkat usaha berhubungan dengan motivasi kerja dan kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Dukungan organisasi meliputi penyediaan sumber daya, lingkungan kerja yang kondusif, serta

bimbingan dari atasan yang semuanya berfungsi sebagai pendorong peningkatan performa kerja.

b. Motivasi Pribadi

Motivasi merupakan dorongan internal dalam diri individu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak atau berperilaku dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam teori manajemen, motivasi dianggap sebagai faktor yang kompleks dan bersifat individual karena setiap orang memiliki persepsi yang berbeda terhadap keadilan (ekuitas) dan harapan. Untuk itu, strategi manajerial harus mampu menangkap dinamika psikologis karyawan secara menyeluruh. Seorang manajer harus mampu menganalisis apakah rendahnya performa individu disebabkan oleh kurangnya kompetensi (hubungan usaha-kinerja), tidak sesuai sistem penghargaan dengan hasil kerja (hubungan kinerja-penghargaan), atau rendahnya nilai persepsi terhadap insentif yang diberikan (nilai personal terhadap penghargaan).

2. Relasi antara Individu dan Organisasi

Hubungan yang terjalin antara karyawan dan organisasi memiliki dampak jangka panjang terhadap keberlanjutan kinerja. Organisasi yang mampu membangun relasi kerja yang harmonis, saling menghargai, dan bersifat timbal balik, cenderung memiliki tenaga kerja yang loyal dan berkontribusi tinggi. Karyawan yang merasa memiliki tempat dalam organisasi akan menunjukkan komitmen dan kesediaan untuk bekerja secara optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa hubungan kerja yang

dibangun tidak bersifat sepihak, melainkan berdasarkan prinsip kolaboratif dan kebermaknaan.

### 3. Kepuasan Kerja dan Komitmen terhadap Organisasi

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang tercipta ketika harapan individu terhadap pekerjaan terpenuhi. Sebaliknya, ketidakpuasan muncul apabila terdapat kesenjangan antara harapan dan realitas kerja yang dialami.

Tingkat kepuasan atau ketidakpuasan sangat dipengaruhi oleh interaksi antara karakteristik pekerjaan dan persepsi individu terhadap tugasnya.

Pegawai yang merasa tidak puas cenderung menunjukkan perilaku negatif seperti absensi yang tinggi, produktivitas rendah, bahkan keputusan untuk meninggalkan organisasi. Komitmen organisasional yang rendah juga menurunkan motivasi kerja, sehingga berdampak langsung terhadap penurunan kinerja.

Penilaian kinerja memiliki peranan yang sangat krusial dalam sistem manajemen sumber daya manusia karena berfungsi sebagai dasar untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan sistem penilaian kinerja dalam mendorong peningkatan performa pegawai tidak hanya ditentukan oleh objektivitas penilai maupun validitas dan reliabilitas metode yang digunakan, tetapi juga sangat bergantung pada ketepatan penetapan kriteria-kriteria yang dijadikan acuan dalam evaluasi. Dengan kata lain, peningkatan kualitas kinerja dapat tercapai apabila proses penilaian dilakukan berdasarkan indikator yang relevan dan sesuai dengan tuntutan dari masing-masing jenis pekerjaan.

Secara umum, penilaian kinerja merupakan proses sistematis yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi seberapa baik seorang karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Marhamah (2020) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah aktivitas manajerial yang bertujuan untuk menilai perilaku kerja pegawai dan menentukan langkah kebijakan selanjutnya berdasarkan hasil penilaian tersebut (Marhamah, 2020). Dalam pengertian yang lebih spesifik, Murphy (2020) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses evaluasi atas pencapaian kerja seorang karyawan yang dilakukan dengan membandingkan hasil kerja tersebut terhadap standar kinerja tertentu, kemudian hasil evaluasi tersebut disampaikan kepada karyawan yang bersangkutan sebagai umpan balik.

Maulyan et al (2023) menegaskan bahwa penilaian kinerja mencakup kegiatan menilai perilaku kerja serta prestasi karyawan dengan tujuan menentukan arah kebijakan organisasi. Selanjutnya, Gah & Syam (2021) menyoroti bahwa penilaian kinerja yang objektif harus didasarkan pada perilaku aktual selama proses bekerja, bukan semata-mata pada hasil akhir yang dicapai, karena perilaku kerja mencerminkan sikap profesional dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas.

Sejalan dengan perkembangan pendekatan penilaian, sejumlah ahli kemudian mengembangkan indikator yang lebih terukur, khususnya yang menitikberatkan pada kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. Menurut Ardiansyah & Hasmawaty (2021), penilaian kinerja meliputi aspek kualitas hasil kerja, jumlah hasil kerja (kuantitas), efisiensi waktu yang digunakan, posisi jabatan yang diemban, serta kehadiran dan keselamatan kerja. Sementara itu, Setiawan (2021) menyusun indikator kinerja yang lebih rinci, yaitu:

1. Kualitas hasil kerja,
2. Ketepatan waktu penyelesaian tugas,
3. Inisiatif pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan,
4. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara mandiri,
5. Kemampuan membangun kerja sama dengan rekan kerja atau pihak lain.

Fungsi penilaian kinerja tidak hanya terbatas pada penilaian administratif, melainkan juga berperan sebagai dasar dalam pengambilan berbagai keputusan organisasi. Wati et al (2020) menyebutkan bahwa penilaian kinerja digunakan untuk:

1. Menentukan kebijakan seperti promosi, mutasi (demosi), pemutusan hubungan kerja, serta penetapan sistem kompensasi,
2. Mengukur tingkat keberhasilan atau prestasi kerja karyawan,
3. Mengevaluasi efektivitas berbagai program kerja organisasi,
4. Meninjau kembali pelaksanaan pelatihan, metode kerja, struktur organisasi, sistem pengawasan, serta sarana dan kondisi kerja.

Bagi karyawan sendiri, penilaian kinerja dapat memberikan dorongan psikologis yang positif karena karyawan merasa bahwa hasil kerja mereka mendapat pengakuan yang proporsional. Selain itu, kelemahan individu dapat diidentifikasi dan diperbaiki melalui program pembinaan atau pelatihan lanjutan. Menurut Wahyudi dan Tupti (2019), penilaian kinerja membantu manajemen dalam mengenali kelebihan dan kekurangan masing-masing pegawai. Karyawan yang menunjukkan performa tinggi memiliki peluang besar untuk mendapatkan promosi jabatan, sedangkan pegawai yang belum memenuhi standar kinerja dapat dialihkan

ke posisi yang lebih sesuai atau diberi pelatihan agar kompetensinya meningkat (Wahyudi & Tupti, 2019).

Bhagya, (2020) mengemukakan bahwa penilaian kinerja dapat dilakukan dengan memperhatikan empat faktor utama, yakni:

1. Kualitas kerja, mencakup aspek ketelitian, keterampilan, ketepatan, dan kerapian dalam menyelesaikan tugas,
2. Kuantitas kerja, meliputi volume output kerja, baik yang bersifat rutin maupun tambahan,
3. Keandalan, berkaitan dengan konsistensi dalam mengikuti instruksi, kemampuan berpikir mandiri, tingkat kehati-hatian, serta etos kerja,
4. Sikap kerja, mencakup hubungan interpersonal, kesediaan bekerja sama, serta sikap terhadap tugas dan perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja tidak seharusnya hanya berfokus pada karakter atau sifat bawaan individu seperti kepribadian, temperamen, atau tingkat kecerdasan, tetapi lebih diarahkan pada pencapaian kerja yang terukur. Indikator seperti kualitas hasil kerja, kuantitas produksi, efisiensi waktu, dan partisipasi dalam kerja sama tim memungkinkan terciptanya sistem evaluasi yang lebih objektif, adil, dan dapat dipertanggungjawabkan. Evaluasi berbasis hasil ini juga mendorong setiap individu untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan sesuai dengan tuntutan organisasi.

### 2.1.2.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang ditunjukkan oleh individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai peran yang diemban dalam organisasi. Menurut Campbell dalam Kaswan (2017), terdapat delapan dimensi utama dalam perilaku kinerja karyawan yang menggambarkan seberapa optimal individu menjalankan fungsi pekerjaannya (Kaswan, 2017):

#### 1. Kemampuan Melaksanakan Tugas Spesifik Pekerjaan

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan teknis yang menjadi inti dari jabatannya. Kemampuan ini mencerminkan keterampilan teknis dan pengetahuan spesifik yang menjadi pembeda antara satu jenis pekerjaan dengan pekerjaan lainnya.

#### 2. Kemampuan Melaksanakan Tugas Non-Spesifik

Meskipun tidak termasuk dalam tugas inti, seorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan berbagai jenis tugas tambahan yang bersifat umum dan diperlukan dalam sebagian besar peran di lingkungan kerja. Fleksibilitas dan adaptabilitas sangat tercermin dalam dimensi ini.

#### 3. Kemampuan Komunikasi Lisan dan Tulisan

Efektivitas komunikasi menjadi unsur penting dalam menunjang kinerja, baik dalam menyampaikan informasi secara verbal kepada individu maupun kelompok, maupun dalam menyusun laporan, dokumen, atau korespondensi tertulis. Kemampuan ini menunjukkan keterampilan interpersonal serta ketepatan dalam berbahasa.

#### 4. Tingkat Usaha yang Diberikan

Dimensi ini menilai tingkat komitmen, ketekunan, dan intensitas yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini mencerminkan motivasi internal dan dedikasi terhadap tanggung jawab yang diemban.

#### 5. Pemeliharaan Disiplin Pribadi

Menunjukkan seberapa besar karyawan menjaga perilaku profesional dan menghindari tindakan negatif, seperti pelanggaran aturan, penyalahgunaan zat, atau ketidakhadiran tanpa alasan. Disiplin menjadi salah satu indikator integritas dan kepatuhan terhadap tata tertib organisasi.

#### 6. Kemampuan Mendukung Kinerja Tim

Dimensi ini menilai kontribusi individu dalam membangun kerja sama yang solid, membantu rekan kerja, dan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif serta kolaboratif. Perilaku saling mendukung memperkuat sinergi tim.

#### 7. Kemampuan Melaksanakan Fungsi Pengawasan

Merujuk pada kemampuan karyawan, khususnya yang berada dalam posisi manajerial, dalam memengaruhi dan mengarahkan perilaku bawahan melalui interaksi langsung. Termasuk di dalamnya pemberian arahan, pemantauan, dan evaluasi kinerja bawahannya.

#### 8. Kemampuan dalam Fungsi Manajerial dan Administratif

Dimensi ini mencakup kemampuan menyusun perencanaan, mengatur sumber daya manusia dan material, mengelola anggaran, memantau

kemajuan, dan mengendalikan penggunaan sumber daya secara efisien. Keahlian ini tidak hanya penting dalam konteks manajerial, tetapi juga mencerminkan peran kepemimpinan yang terstruktur.

Berdasarkan dimensi tersebut, indikator kinerja karyawan menurut Rukani (2024) dirinci sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Mengambarkan sejauh mana hasil pekerjaan memenuhi standar yang telah ditetapkan organisasi. Kualitas menjadi tolok ukur utama dalam menilai ketepatan, ketelitian, dan hasil akhir dari pekerjaan yang dilakukan.

2. Kuantitas kerja

Mengacu pada jumlah atau volume hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu. Biasanya dinyatakan dalam bentuk satuan unit, waktu, atau nilai finansial tertentu.

3. Ketepatan Tenggat Waktu

Menunjukkan kecepatan dan efisiensi karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Pencapaian tenggat waktu merupakan bentuk komitmen terhadap target dan jadwal kerja yang telah dirancang.

4. Efektivitas Biaya

Menilai seberapa optimal penggunaan sumber daya oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Efektivitas diukur dari kemampuannya dalam meminimalkan penggunaan sumber daya (manusia, teknologi, dana, maupun bahan baku) tanpa mengurangi kualitas hasil kerja.

## 5. Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan Secara Mandiri

Menggambarkan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas tanpa perlu pengawasan intensif dari atasan. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri dianggap telah memahami dan mampu menjalankan tanggung jawabnya sesuai standar organisasi.

## 6. Dampak Interpersonal

Mencakup kemampuan dalam menjalin hubungan kerja yang harmonis dengan rekan sejawat dan atasan, serta menciptakan suasana saling menghargai dan kooperatif.

### **2.1.3 Motivasi Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan unsur psikologis yang memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Konsep ini mencerminkan adanya dorongan internal maupun eksternal yang membangkitkan semangat kerja, mempertahankan ketekunan, serta mengarahkan perilaku individu menuju pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Moulina (2022), motivasi kerja dapat dimaknai sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan dan semangat dalam melaksanakan pekerjaan. Artinya, motivasi merupakan elemen penggerak yang berfungsi sebagai pemicu seseorang untuk bertindak. Sementara itu, Nurasniar (2022) menjelaskan bahwa motivasi adalah dorongan fundamental dalam diri seseorang yang menjadi landasan perilaku sesuai dengan kehendaknya. Dalam pengertian ini, motivasi dipandang sebagai kekuatan pendorong utama yang membentuk arah dan tujuan tindakan individu.

Wahyuni (2020) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu proses psikologis yang menjelaskan bagaimana intensitas, arah, dan ketekunan seseorang ditujukan untuk mencapai sasaran tertentu. Dalam kerangka ini, motivasi tidak dapat diamati secara langsung, namun dampaknya dapat dilihat dari perilaku kerja seseorang, seperti seberapa besar usaha yang dicurahkan, pilihan tindakan, serta konsistensi dalam menyelesaikan tugas. Fadilla (2022) menambahkan bahwa motivasi berperan dalam menentukan bentuk tindakan kerja yang akan dipilih, arah tindakan tersebut, kekuatan dorongan yang menyertainya, serta durasi keterlibatan seseorang dalam aktivitas kerja tersebut.

Pendapat lain disampaikan oleh Kartini (2024), yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan sekumpulan kekuatan yang bersumber dari faktor internal dan eksternal individu, yang mendorong seseorang untuk memulai perilaku kerja yang spesifik, terarah, intensif, dan berlangsung dalam periode waktu tertentu. Pandangan ini menekankan bahwa motivasi tidak bersifat tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi antara keinginan pribadi dan stimulus lingkungan kerja. Senada dengan itu, Putra (2024) menyatakan bahwa motivasi kerja menggambarkan kesediaan seseorang untuk mengerahkan upaya maksimal guna mencapai sasaran organisasi, selama individu tersebut meyakini bahwa upaya yang dilakukan mampu memenuhi kebutuhannya.

Umar (2022) memaknai motivasi sebagai kehendak untuk bertindak, yang muncul akibat adanya kekuatan yang beraneka ragam pada setiap individu. Transilvanus (2023) menambahkan bahwa motivasi kerja merupakan hasil dari kombinasi kekuatan internal dan eksternal yang mengarahkan seseorang untuk

memilih jalur tindakan tertentu dan mengekspresikan perilaku kerja secara spesifik. Dalam hal ini, motivasi berkaitan erat dengan pencapaian tujuan, di mana perilaku kerja merupakan manifestasi dari keinginan untuk memenuhi target individual maupun korporatif.

Thalib (2024) menekankan bahwa pemahaman terhadap motivasi kerja harus dikaitkan dengan kebutuhan manusia, mengingat setiap individu memiliki latar belakang dan motif yang berbeda dalam bekerja. Oleh karena itu, organisasi harus menyadari bahwa strategi motivasional perlu bersifat personal, fleksibel, dan relevan dengan dinamika kebutuhan pegawai. Pemimpin bertanggung jawab untuk membangkitkan semangat kerja karyawan melalui pemberian motivasi yang sesuai, agar terjadi peningkatan kinerja serta terjalin hubungan kerja yang kooperatif antarunit dalam organisasi.

Yunas (2024) menyampaikan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi umumnya menunjukkan energi dan semangat kerja yang besar, sedangkan karyawan dengan tingkat motivasi yang rendah cenderung memperlihatkan ketidakpuasan, ketidaknyamanan, dan penurunan produktivitas. Apabila organisasi berhasil menerapkan strategi motivasi secara tepat, maka hal tersebut akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Berdasarkan uraian dari berbagai pendapat di atas, motivasi kerja dapat disimpulkan sebagai suatu keadaan psikologis atau energi dinamis dalam diri individu yang mengarahkan, menggerakkan, dan mempertahankan perilaku kerja secara terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi ini mencakup kekuatan

pendorong yang berasal dari dalam maupun luar individu, yang pada akhirnya menimbulkan semangat, keinginan, dan ketekunan dalam melaksanakan pekerjaan.

### **2.1.3.2 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan fenomena psikologis yang kompleks, yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual, tetapi juga oleh dinamika lingkungan kerja. Greenberg dan Baron dalam (Sukardi & Purwanto, 2022) mengelompokkan dimensi motivasi kerja ke dalam dua komponen utama, yakni dorongan internal dan dorongan eksternal, yang keduanya berperan dalam membentuk perilaku kerja individu di lingkungan organisasi.

#### **1. Motivasi Kerja sebagai Dorongan Internal**

Dimensi ini mengacu pada motif atau dorongan yang bersumber dari dalam diri individu, yang muncul akibat adanya kebutuhan personal yang belum terpenuhi. Dorongan ini bersifat naluriah dan merupakan hasil dari proses psikologis internal. Contoh dari kebutuhan tersebut meliputi keinginan untuk meraih pencapaian, memperoleh kekuasaan, mencari kepuasan pribadi, atau menghindari ketidaknyamanan. Dalam ranah kerja, motivasi internal dapat terlihat dari inisiatif pribadi karyawan dalam menyelesaikan tugas tanpa paksaan, semangat untuk berinovasi, serta komitmen terhadap pekerjaan meskipun tanpa adanya insentif eksternal.

#### **2. Motivasi Kerja sebagai Dorongan Eksternal**

Dimensi ini merujuk pada motivasi yang dipicu oleh faktor-faktor di luar individu, terutama yang berasal dari lingkungan sosial maupun organisasi. Dorongan ini muncul sebagai respons terhadap stimulus atau pengaruh

eksternal, seperti sistem penghargaan, gaya kepemimpinan, kebijakan manajerial, dan suasana kerja. Dalam sektor pekerjaan yang bersifat teknis atau padat karya, motivasi eksternal sangat dominan, seperti imbalan berupa gaji, bonus, tunjangan kesejahteraan, serta keselamatan kerja. Faktor lain yang juga berpengaruh adalah kondisi fisik tempat kerja, hubungan antarpegawai, serta kejelasan peran dan struktur organisasi.

Parashakti et al., (2020) menguraikan indikator-indikator motivasi kerja yang dapat dijadikan acuan untuk menilai sejauh mana seseorang terdorong untuk melaksanakan pekerjaannya secara optimal. Indikator-indikator tersebut mencerminkan kebutuhan manusia yang berjenjang, dari yang paling dasar hingga yang paling kompleks, sebagaimana dijelaskan berikut ini:

1. Kebutuhan Fisiologis dan Keamanan

Indikator ini berfokus pada pemenuhan kebutuhan dasar yang menjadi fondasi awal motivasi seseorang. Dalam ruang lingkup kerja, kebutuhan ini mencakup penghasilan yang mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, kondisi kerja yang layak dan aman, serta jaminan atas stabilitas pekerjaan. Tanpa terpenuhinya kebutuhan ini, seseorang cenderung mengalami kecemasan atau stres, yang dapat menghambat performa kerja.

2. Kebutuhan Sosial dan Penghargaan

Setelah kebutuhan dasar terpenuhi, individu akan berusaha memenuhi kebutuhan sosial, yakni keinginan untuk diterima dan dihargai oleh lingkungan kerja. Indikator ini berkaitan dengan hubungan interpersonal, seperti interaksi yang harmonis dengan rekan kerja, suasana kerja yang

suportif, dan penerimaan sosial dari kelompok kerja. Di sisi lain, kebutuhan akan penghargaan mencakup harapan untuk memperoleh pengakuan atas hasil kerja, baik berupa pujian, penghargaan formal, maupun peningkatan status dalam organisasi.

### 3. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Indikator terakhir ini mencerminkan tingkat motivasi tertinggi yang berfokus pada pengembangan potensi diri secara maksimal. Aktualisasi diri mencakup hasrat untuk menjadi versi terbaik dari diri sendiri, yang dalam ranah kerja diwujudkan melalui kesempatan untuk belajar, berkreasi, menyampaikan ide, dan menerima tanggung jawab yang lebih menantang. Karyawan yang memiliki peluang untuk tumbuh dan berkembang secara pribadi maupun profesional akan menunjukkan keterlibatan kerja (job engagement) yang tinggi serta kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.1.4 Lingkungan Kerja**

##### **2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi yang melingkupi individu selama melaksanakan tugas di tempat kerja, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik. Dalam pengertian umum, lingkungan kerja dapat dipahami sebagai ruang atau tempat di mana aktivitas kerja berlangsung dan di mana individu berinteraksi dengan elemen-elemen di sekitarnya dalam rangka menyelesaikan tanggung jawab yang telah ditetapkan (Rahman, 2024). Dalam realitas kerja, karyawan tidak dapat terpisah dari lingkungan yang mengitari mereka, karena elemen-elemen lingkungan

kerja dapat secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi perilaku, semangat, dan kinerja seseorang.

Rahman (2024) menekankan bahwa lingkungan kerja mencakup segala hal yang berada di sekitar tenaga kerja dan memiliki pengaruh terhadap pelaksanaan tugas. Artinya, keberadaan faktor-faktor fisik seperti pencahayaan, ventilasi, suhu ruangan, tata letak fasilitas kerja, serta unsur sosial seperti hubungan antarpegawai dan pola komunikasi, semuanya berkontribusi terhadap produktivitas tenaga kerja. Lingkungan kerja yang dirancang secara fungsional dan manusiawi dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung serta merangsang karyawan untuk memberikan performa terbaiknya.

Menurut Nurudia (2024), lingkungan kerja tidak semata-mata berkaitan dengan aspek fisik, tetapi juga mencakup dimensi psikologis dan sosial yang membentuk interaksi antarpersona dalam organisasi. Dalam hal ini, kenyamanan psikis yang ditimbulkan oleh interaksi yang positif, kerja sama tim yang baik, dan keadilan dalam hubungan kerja menjadi bagian penting dari keseluruhan kondisi lingkungan kerja. Hal ini diperkuat oleh Widiyanto (2022) yang menyatakan bahwa kualitas hubungan interpersonal dan struktur sosial organisasi turut menentukan seberapa besar pengaruh lingkungan terhadap kinerja individu.

Triono dan Aditya (2024) menggarisbawahi bahwa lingkungan kerja yang ideal mencerminkan adanya perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Hal ini tercermin dari keberadaan fasilitas pendukung, perlindungan terhadap keselamatan dan kesehatan kerja, serta iklim kerja yang memacu karyawan untuk berkontribusi

secara optimal. Oleh karena itu, organisasi yang ingin meningkatkan produktivitas harus memperhatikan kondisi lingkungan kerja secara menyeluruh.

Firmansyah (2024) menyatakan bahwa lingkungan kerja berkaitan erat dengan kesesuaian antara beban kerja dan kondisi kerja, baik dari segi waktu, ruang, maupun sumber daya. Lingkungan yang mendukung akan mempercepat penyelesaian tugas, sebaliknya, lingkungan yang buruk cenderung memperlambat proses kerja dan menurunkan semangat karyawan. Karabi (2024) menambahkan bahwa perusahaan yang berhasil menciptakan suasana kerja yang kondusif dan membangun akan memperoleh keuntungan kompetitif, karena iklim kerja yang positif berperan penting dalam pembentukan motivasi kerja dan loyalitas pegawai.

Sugiarti (2022) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang baik harus dirancang agar menciptakan keterikatan antara individu dan tempat kerja. Lingkungan semacam ini memberikan rasa aman, nyaman, dan sehat secara fisik maupun emosional, sehingga mendorong pelaksanaan kerja secara efisien dan optimal. Sebaliknya, Wulandari (2024) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung berpotensi menimbulkan gangguan terhadap efisiensi kerja serta berdampak negatif terhadap kepuasan kerja dan keseimbangan psikologis karyawan.

Berdasarkan penelaahan dari berbagai pendapat di atas, dapat dirumuskan bahwa lingkungan kerja merupakan himpunan faktor yang membentuk kondisi kerja karyawan, mencakup aspek fisik, sosial, dan psikologis. Aspek fisik mencakup fasilitas kerja, kebersihan, pencahayaan, suhu, dan keamanan. Aspek sosial mencakup hubungan antarpegawai, kerja sama tim, dan komunikasi.

Sedangkan aspek psikologis mencakup persepsi terhadap keadilan, penghargaan, dan kenyamanan emosional dalam melaksanakan pekerjaan. Lingkungan kerja yang berkualitas tinggi dapat merangsang semangat kerja, memperkuat motivasi intrinsik maupun ekstrinsik, serta mendorong peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi secara menyeluruh. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menjadi faktor penghambat dalam pencapaian tujuan organisasi dan kesejahteraan pegawai.

#### **2.1.4.2 Klasifikasi Lingkungan Kerja**

Arrasyid (2020) mengklasifikasikan lingkungan kerja dibagi dalam dua kategori utama, meliputi:

1. Lingkungan Kerja Fisik, merujuk pada kondisi lingkungan kerja yang memiliki dampak langsung dan jangka panjang pada pekerja. manusia, seperti sirkulasi udara, suhu, kelembaban, pencahayaan, getaran mekanis, kebisingan, warna, serta bau kurang enak.
2. Lingkungan Kerja Non-Fisik, mencakup aspek sosial dan psikologis yang memengaruhi interaksi serta suasana bekerja. Lingkungan kerja positif, baik dari aspek fisik ataupun non-fisik, akan menciptakan suasana yang kondusif guna memaksimalkan kinerja pekerja. Dengan demikian, organisasi harus mengawasi bahwa setiap elemen lingkungan kerja dikelola dengan baik guna mendukung produktivitas karyawan dan mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti, (2016), dimensi lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik. Lingkungan kerja fisik merujuk pada seluruh kondisi yang bersifat fisik di sekitar area kerja yang dapat memberikan pengaruh terhadap karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung.
2. Lingkungan kerja nonfisik. Lingkungan kerja nonfisik mencakup seluruh kondisi yang berkaitan dengan hubungan antar individu di tempat kerja, termasuk interaksi antara atasan dan bawahan. Aspek ini merupakan bagian dari lingkungan kerja yang bersifat nonmateri namun memiliki peran penting dan tidak dapat diabaikan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Berdasarkan uraian pengertian diatas, maka indikator lingkungan kerja menurut (Parashakti et al., 2020):

1. Lingkungan Kerja Fisik
  - a. Kebersihan dan Keteraturan Tempat Kerja. Kebersihan dan keteraturan tempat kerja merupakan indikator penting yang mencerminkan kenyamanan dan kesiapan lingkungan kerja dalam mendukung produktivitas karyawan. Lingkungan yang bersih, tertata rapi, dan bebas dari gangguan visual maupun fisik dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan konsentrasi karyawan.
  - b. Kondisi Infrastruktur Kerja. Kondisi infrastruktur kerja mencakup fasilitas fisik yang tersedia di lingkungan kerja, seperti meja, kursi, komputer, jaringan internet, dan peralatan pendukung lainnya. Infrastruktur yang memadai, ergonomis, dan dalam kondisi baik akan

sangat membantu kelancaran tugas karyawan serta meningkatkan efisiensi kerja.

- c. **Pencahayaan dan Sirkulasi Udara di Tempat Kerja.** Pencahayaan yang baik dan sirkulasi udara yang lancar sangat berpengaruh terhadap kenyamanan fisik dan kesehatan karyawan. Pencahayaan yang cukup, baik alami maupun buatan, dapat mengurangi ketegangan mata dan meningkatkan fokus kerja. Sementara itu, sirkulasi udara yang baik membantu menjaga suhu ruangan tetap sejuk dan segar, sehingga karyawan tidak mudah lelah atau merasa tidak nyaman.

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

1. **Hubungan antar Karyawan.** Hubungan antar karyawan menggambarkan interaksi sosial yang terjalin dalam lingkungan kerja. Hubungan yang harmonis, saling mendukung, dan penuh rasa saling percaya dapat menciptakan kerja tim yang solid, memperkuat komunikasi internal, serta meningkatkan semangat kerja.

### **2.1.5 Pemberdayaan Karyawan**

#### **2.1.5.1 Pengertian Pemberdayaan Karyawan**

Pemberdayaan karyawan merupakan pendekatan integral dalam manajemen yang bertujuan untuk memberikan otonomi, kontrol, dan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan dalam peran mereka (Kanjanakan, 2023). Proses ini tidak hanya mendorong pengambilan keputusan di semua tingkatan, tetapi juga mendorong ide-ide inovatif dan partisipasi aktif dalam kemajuan organisasi (Edward, 2024). Inti dari pemberdayaan karyawan terletak pada menumbuhkan rasa

percaya diri dan komitmen yang kuat dalam diri karyawan, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan keterlibatan dan akuntabilitas terhadap kesuksesan tim dan organisasi (Deepalakshmi., et al. 2024).

Pemberdayaan karyawan sebagai pendekatan manajerial memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja organisasi dengan mendelegasikan wewenang, tanggung jawab, dan kebebasan kepada karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak pada pekerjaan mereka (Alshemmari, 2023). Kerangka kerja pemberdayaan ini memfasilitasi otonomi individu dan secara signifikan berkontribusi dalam mendorong inovasi dan produktivitas dalam organisasi (Supriyanto, 2023). Dengan membekali karyawan dengan kepercayaan diri dan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan peran mereka secara efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendorong penyelesaian masalah secara proaktif dan mempercepat proses pengambilan keputusan (Sunoto, 2025).

Penelitian menyoroti perlunya pelatihan dan pengembangan yang tepat sebagai komponen pemberdayaan karyawan. Santoso (2024) berpendapat bahwa program kesejahteraan dan inisiatif pemberdayaan sangat penting untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, yang meningkatkan produktivitas dan tingkat retensi. Iswahyudi et al. (2024) menekankan bahwa memberdayakan karyawan melalui pendelegasian wewenang pengambilan keputusan mengarah pada peningkatan kinerja dan kepuasan di tempat kerja, menumbuhkan budaya di mana karyawan merasa bertanggung jawab atas kontribusinya. Inisiatif semacam itu mendorong kolaborasi dan komunikasi yang terbuka, sehingga meningkatkan

keterlibatan karyawan dan menumbuhkan rasa memiliki di dalam organisasi (Pathak & Srivastava, 2020; Jumah & Nthiga, 2022).

Selain itu, aspek psikologis dari pemberdayaan, seperti meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, sangat penting dalam membentuk hasil yang sukses (Otaibi et al., 2022). Echebiri et al., (2020) menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami tingkat pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi menunjukkan kreativitas dan keterlibatan yang lebih baik dalam peran mereka, yang kemudian mengarah pada peningkatan kepuasan kerja. Pemberdayaan psikologis dikaitkan dengan otonomi dan kemampuan pengambilan keputusan yang dinikmati karyawan, sehingga menghasilkan tenaga kerja yang lebih berdedikasi dan puas (Ljubica et al., 2021; Al-Sabi et al., 2023). Lebih lanjut, Hasrim et al., (2024) menyatakan bahwa ketika karyawan menganggap diri mereka diberdayakan, mereka berkontribusi lebih aktif terhadap keberhasilan organisasi, yang secara signifikan dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan.

Pembentukan budaya organisasi yang kolaboratif dan inklusif merupakan hal yang mendasar dalam mewujudkan manfaat pemberdayaan karyawan (Salahat, 2021). Dengan membina lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan menjadi bagian integral dari keberhasilan organisasi, perusahaan dapat meningkatkan retensi dan motivasi (Dewi et al., 2024). Praktik manajemen yang efektif yang mendukung pemberdayaan akan menghasilkan tenaga kerja yang lebih dinamis yang lebih siap untuk menghadapi tantangan dan beradaptasi dengan perubahan, yang pada akhirnya menghasilkan kelincahan dan daya saing organisasi yang lebih baik di pasar (Li & Huang, 2024; Nouri & Mousavi, 2020). Dengan

demikian, implikasi positif dari pemberdayaan karyawan lebih dari sekadar peningkatan individu, tetapi juga merefleksikan kinerja dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

Singkatnya, pemberdayaan karyawan berfungsi sebagai pendekatan multifaset yang tidak hanya meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan, tetapi juga mendorong kinerja organisasi melalui peningkatan kemampuan pengambilan keputusan dan inovasi. Dengan menumbuhkan budaya kepercayaan, memberikan pelatihan yang diperlukan, dan mendorong partisipasi aktif, organisasi dapat memetik manfaat yang signifikan yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas operasional dan keunggulan kompetitif mereka.

#### **2.1.5.2 Dimensi dan Indikator Pemberdayaan Karyawan**

Pemberdayaan Karyawan dapat dilihat dari empat dimensi, yaitu (Nugraha, 2018):

1. Pilihan. Dimensi ini merujuk pada sejauh mana karyawan diberikan kebebasan dan keleluasaan dalam mengambil keputusan terkait tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.
2. Kompetensi. Kompetensi menggambarkan keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif.
3. Makna. Makna mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa pekerjaannya penting dan memiliki nilai bagi diri mereka maupun organisasi.
4. Dampak. Dampak menunjukkan seberapa besar pengaruh yang dirasakan karyawan dari hasil pekerjaannya terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian pengertian dari Pemberdayaan Karyawan, maka indikator dari Saleh et al., (2022) adalah:

1. Akses ke Informasi dan Sumber Daya. Indikator ini menunjukkan sejauh mana karyawan memiliki kemudahan untuk memperoleh informasi dan sumber daya yang dibutuhkan dalam menjalankan tugasnya. Informasi yang jelas dan sumber daya yang memadai, seperti peralatan kerja, data, atau dukungan teknis, sangat penting untuk menunjang kinerja yang optimal.
2. Otonomi dalam Pengambilan Keputusan. Otonomi dalam pengambilan keputusan merujuk pada kebebasan yang diberikan kepada karyawan untuk menentukan langkah atau cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa harus selalu bergantung pada instruksi atasan.
3. Dukungan dari Pimpinan. Dukungan dari pimpinan mencakup dorongan moral, bimbingan, serta komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan. Dukungan ini juga memperkuat hubungan kerja yang positif dan meningkatkan rasa aman dalam menghadapi tantangan pekerjaan.
4. Kesempatan untuk Berkembang. Kesempatan untuk berkembang mencerminkan peluang yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan jenjang karier. Hal ini bisa berupa pelatihan, workshop, promosi, atau tugas-tugas yang menantang.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel Penelitian	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Ahakwa (2021) Pengaruh Keterikatan Karyawan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja karyawan. Penggunaan bobot Sampel dalam Model PLS Path	Variabel X (Independen): 1. Keterlibatan Karyawan 2. Lingkungan Kerja Variabel Z (Moderator dan Mediator): 1. Kepuasan Kerja → <i>moderator</i> 2. Komitmen Organisasi → <i>mediator</i> Variabel Y (Dependen): 1. Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat analisis Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dan Weighted PLS-SEM (WPLS-SEM).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa data yang dianalisis menggunakan kedua pendekatan, yaitu WPLS-SEM dan PLS-SEM, telah memenuhi kriteria reliabilitas konsistensi internal, validitas konvergen, dan validitas diskriminan. Selain itu, pada model WPLS-SEM, komitmen organisasi terbukti memediasi secara penuh hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Sebaliknya, pada model	Penelitian yang dilakukan menggunakan WPLS dan adanya variabel Kepuasan Kerja

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel Penelitian	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
				PLS-SEM, komitmen organisasi hanya berperan sebagai mediator parsial. Temuan ini menunjukkan signifikansi statistik pada tingkat probabilitas $p < 0,01$ .	
2	Andika & Darmanto, (2020) Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Variabel X (Independen): 1. Pemberdayaan Karyawan 2. Motivasi Intrinsik Variabel Y (Dependen): 1. Kinerja Karyawan Variabel Z (Mediator): 1. Budaya Organisasi	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang diolah menggunakan software SmartPLS 3.2.8.	Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa variabel pemberdayaan serta motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat komitmen organisasi. Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi adanya pengaruh signifikan dari	Perbedaan penelitian, adanya variabel komitmen organisasi

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel Penelitian	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
				pemberdayaan, motivasi intrinsik, dan komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan.	
3	Banin et al., (2020) Meningkatkan Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi	Variabel X (Independen): 1. Kepemimpinan Kerja 2. Lingkungan Kerja 3. Dukungan Organisasi Variabel Z (Mediator): 1. Motivasi Kerja Variabel Y (Dependen): 1. Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis Partial Least Square (PLS) menggunakan software SmartPLS.	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan, namun tidak secara langsung memengaruhi kinerja mereka. Lingkungan kerja tidak memengaruhi motivasi, tetapi berdampak signifikan pada kinerja. Dukungan organisasi meningkatkan motivasi, namun tidak berpengaruh langsung	Perbedaan penelitian tidak ada variabel Pemberdayaan Karyawan

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel Penelitian	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
				terhadap kinerja. Motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan menjadi mediator dalam hubungan kepemimpinan serta dukungan organisasi terhadap kinerja, tetapi tidak memediasi hubungan lingkungan kerja dengan kinerja.	
4	Kiraman et al., (2024) Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Kecerdasan Intelektual dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Aparatur	Variabel X (Independen): 1. Pemberdayaan Karyawan 2. Kecerdasan Intelektual 3. Komunikasi Interpersonal Variabel Z (Mediator): 1. Motivasi Kerja	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS) melalui software	Penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Sebaliknya, kecerdasan intelektual dan komunikasi	Perbedaan penelitian terletak pada variabel kecerdasan intelektual dan komunikasi interpersonal serta kepuasan kerja

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel Penelitian	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Sipil Negara Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja	2. Kepuasan Kerja Variabel Y (Dependen): 1. Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)	SmartPLS 3.2.9.	interpersonal tidak berpengaruh signifikan. Motivasi dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi kerja memediasi pengaruh pemberdayaan dan kecerdasan intelektual terhadap kinerja, tetapi tidak memediasi pengaruh komunikasi interpersonal. Kepuasan kerja juga memediasi pengaruh pemberdayaan dan kecerdasan intelektual, namun tidak memediasi komunikasi interpersonal terhadap kinerja ASN	

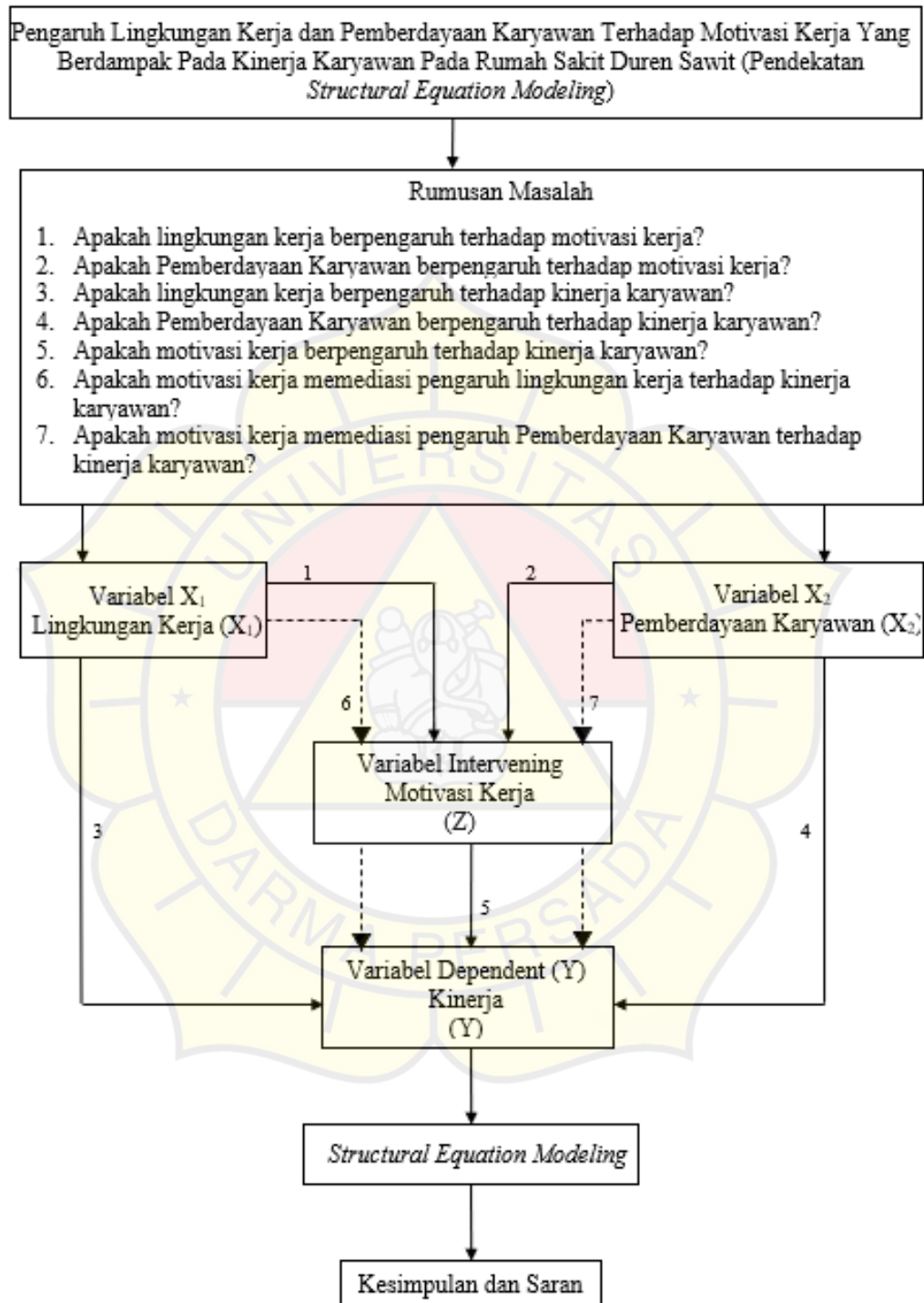
No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel Penelitian	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
				di KPU Provinsi Sulawesi Barat.	
5	Marta et al., (2021) Pengayaan Pekerjaan, Pemberdayaan, Karyawan, dan Komitmen Organisasi: Peran Mediasi dari Motivasi Kerja and Kepuasan Kerja	Variabel X (Independen): 1. Pengayaan Pekerjaan 2. Pemberdayaan Karyawan Variabel Z (Mediator): 1. Motivasi Kerja 2. Kepuasan Kerja Variabel Y (Dependen): 1. Komitmen Organisasi	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan alat analisis Partial Least Square (PLS) dan SmartPLS versi 3.0 sebagai perangkat analisisnya.	Penelitian menunjukkan bahwa pengayaan pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, sedangkan pemberdayaan karyawan tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Motivasi dan kepuasan kerja terbukti memediasi sebagian pengaruh pengayaan pekerjaan serta sepenuhnya memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional.	Perbedaan penelitian terkait dengan tujuan penelitian yaitu kepuasan kerja namun dari segi model mediasi dan variabel independen sama dengan yang diteliti

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel Penelitian	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
6	Parashakti et al., (2020) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Motivasi dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan di Sektor Kesehatan	Variabel X (Independen): 1. $X_1$ : Lingkungan Kerja 2. $X_2$ : Kompetensi Karyawan Variabel Z (Mediator): 1. Z: Motivasi Karyawan Variabel Y (Dependen): 1. Y: Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan alat analisis Path Analysis menggunakan software SPSS 22.0.	Berdasarkan hasil analisis jalur, diketahui bahwa lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan kompetensi ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Z), baik secara langsung maupun melalui motivasi (Y) sebagai variabel perantara.	Perbedaan penelitian terkait dengan variabel kompetensi
7	Saleh et al., (2022) Pemberdayaan Memprediksi Motivasi Kerja dan Kesehatan Mental Kerja Perawat	Variabel X (Independen): 1. Pemberdayaan Struktural 2. Pemberdayaan Psikologis Variabel Y (Dependen): 1. Motivasi Kerja 2. Kesehatan Mental Kerja Variabel Z (Kontrol atau demografi)	Penelitian ini menggunakan desain deskriptif korelasional dan analisis regresi linier standar untuk memprediksi motivasi kerja dan kesehatan mental	Perawat dalam penelitian ini tergolong muda dengan pengalaman kerja rata-rata di bawah 10 tahun. Mereka melaporkan pemberdayaan struktural pada tingkat sedang dan pemberdayaan	Perbedaan penelitian ini hanya terletak pada model penelitian karena hanya focus pada empowerment dan motivasi

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel Penelitian	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
		yang diperhatikan): 1. Usia 2. Jenis kelamin 3. Status pernikahan 4. Lama pengalaman kerja 5. Unit tempat kerja 6. Penghasilan bulanan	okupasional perawat berdasarkan empowerment struktural dan psikologis.	an psikologis pada tingkat rendah. Terdapat hubungan positif signifikan antara pemberdayaan struktural, psikologis, dan motivasi kerja, serta hubungan negatif signifikan terhadap kesehatan mental kerja.	
8	Rizky <i>et al.</i> , (2025) Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja melalui Keterlibatan Karyawan di RSAL Dr. Oetoyo Kota Sorong	Variabel X (Independen): 1. Kecerdasan Emosional 2. Kepemimpinan 3. Pemberdayaan Karyawan Variabel Y (Dependen): 1. Kinerja Karyawan Variabel Z (Mediator): 1. Keterlibatan Karyawan	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengolahan data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis SmartPLS 4 untuk menganalisis	Penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, kepemimpinan, dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi,	Perbedaan penelitian terkait dengan variabel Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan dan Keterlibatan Karyawan

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel Penelitian	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
			hubungan antar variabel.	dengan nilai $p < 0,05$ yang menandakan hubungan signifikan.	
9	Zhenjing et al., (2022) Dampak Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Model Multi-mediiasi	Variabel X (Independen): 1. Lingkungan Kerja Variabel Y (Dependen): 1. Kinerja Karyawan Variabel Z (Mediator): 1. Komitmen Karyawan 2. Kemampuan Berjuang untuk Pencapaian	Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif cross-sectional dan dianalisis dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan software SmartPLS	Penelitian ini membuktikan bahwa lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung maupun melalui mediiasi komitmen dan kemampuan berprestasi karyawan.	Perbedaan penelitian hanya pada adanya variabel komitmen karyawan

### 2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

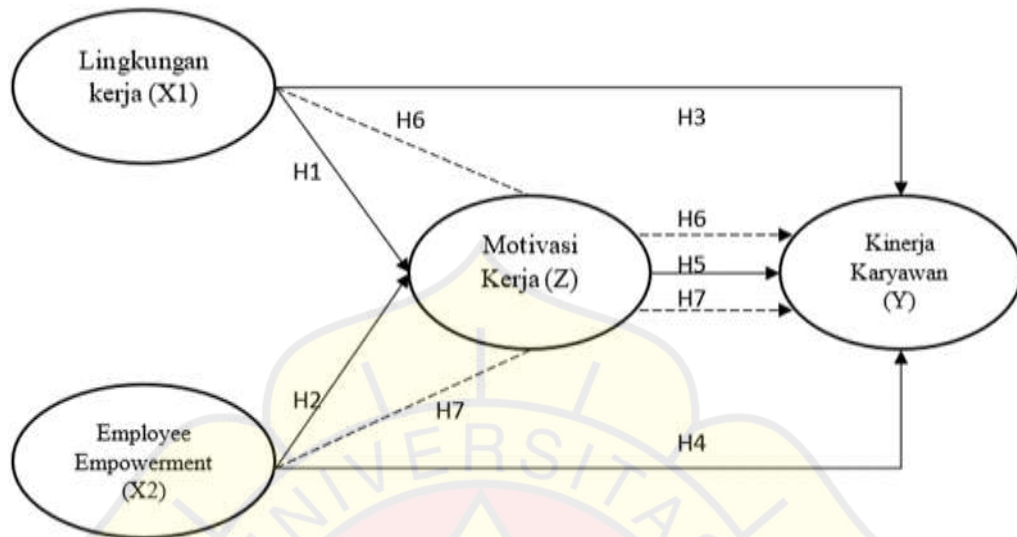
## 2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara/ Pernyataan sementara terhadap suatu masalah yang akan diteliti dan perlu diuji kebenarannya melalui penelitian dan pengumpulan data.

- H<sub>1</sub> : Diduga Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Motivasi Kerja
- H<sub>2</sub> : Diduga Pemberdayaan Karyawan Berpengaruh Signifikan Terhadap Motivasi Kerja
- H<sub>3</sub> : Diduga Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan
- H<sub>4</sub> : Diduga Pemberdayaan Karyawan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan
- H<sub>5</sub> : Diduga Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan
- H<sub>6</sub> : Diduga Motivasi Mampu Memediasi antara Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Berpengaruh Signifikan
- H<sub>7</sub> : Diduga Mediasi Motivasi Kerja Pada Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Berpengaruh Signifikan.

## 2.5 Paradigma Penelitian

Berikut ini gambar paradigma penelitian :



**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**

Keterangan:

Berpengaruh Langsung →

Berpengaruh Tidak Langsung - - - - - →