

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI DI BANK TABUNGAN NEGARA KANTOR
CABANG BANDAR LAMPUNG**

(Tesis)

Oleh:

Nama : Resta Gita Palupi
NPM : 2221011053



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI BANK TABUNGAN NEGARA KANTOR CABANG BANDAR LAMPUNG

Oleh
Resta Gita Palupi

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Bandar Lampung. Fokus utama penelitian ini mencakup pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, serta peran motivasi sebagai mediasi dalam pengaruh antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner berbasis Google Form yang disebarakan kepada seluruh populasi, yaitu 165 pegawai BTN KC Bandar Lampung. Analisis data dilakukan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3.2.9. Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta terhadap motivasi kerja. Motivasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, peran motivasi sebagai variabel mediasi tidak terbukti signifikan dalam menjembatani hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan kinerja secara langsung, tanpa perlu dimediasi oleh tingkat motivasi. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, saran penelitian ini mencakup perlunya peningkatan budaya kerja kolaboratif untuk memperkuat dukungan antar rekan kerja, pelatihan personal branding guna meningkatkan partisipasi karyawan dalam promosi perusahaan, serta pengembangan strategi motivasi yang berfokus pada aspek intrinsik seperti pengakuan non-material dan makna kerja.

Kata kunci: Lingkungan kerja, Kinerja pegawai, Motivasi.

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS A MEDIATION VARIABLE AT BANK TABUNG NEGARA BRANCH OFFICE BANDAR LAMPUNG

By
Resta Gita Palupi

This study aims to analyze the effect of the work environment on employee performance with motivation as a mediating variable at Bank Tabungan Negara (BTN) Bandar Lampung Branch Office. The main focus of this research includes the direct influence of the work environment on employee performance, the influence of the work environment on work motivation, the influence of motivation on employee performance, and the mediating role of motivation in the relationship between the work environment and employee performance. This study uses a quantitative approach with a survey method through a Google Form-based questionnaire distributed to the entire population, totaling 165 employees at BTN KC Bandar Lampung. Data were analyzed using SmartPLS version 3.2.9. The results show that the work environment has a positive and significant effect on both employee performance and motivation. Motivation also has a positive and significant effect on employee performance. However, motivation does not significantly mediate the relationship between the work environment and employee performance. This indicates that a conducive work environment can directly improve employee performance without the need to be mediated by motivation. Based on the descriptive findings, the study suggests increasing a collaborative work culture to enhance peer support, conducting personal branding training to foster employee participation in promoting the company, and developing motivation strategies centered on intrinsic factors such as non-material recognition and meaningful work.

Keywords: Work environment, Employee performance, Motivation.

Judul Penelitian

: Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi di Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Bandar Lampung

Nama Mahasiswa

: **Resta Gita Palupi**

Nomor Pokok Mahasiswa

: 2221011053

Konsentrasi

: Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi

: Magister Manajemen

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.
NIP. 19650307 199103 1 001

Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.
NIP. 19851017 200812 2 006

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

Dr. Roslina, S.E., M.Si.
NIP. 19770711 200501 2 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A. 

Sekretaris : Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc. 

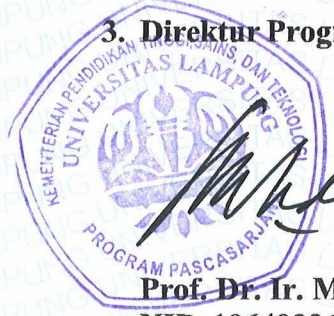
Penguji I : Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si. 

Penguji II : Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si. 

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung


Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 19660621 199003 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung


Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP. 19640326 198902 1 001

Tanggal Lulus Ujian Tesis: 22 Juli 2025

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebernarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi di Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Bandar Lampung” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya tulis orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademika atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, Juli 2025



Resta Gita Palupi
NPM. 2221011053

RIWAYAT HIDUP

Penulis yang bernama lengkap Resti Gita Palupi lahir di Pagelaran, Kabupaten Pringsewu, Lampung, pada tanggal 4 Agustus 1995, sebagai anak kedua dari empat bersaudara, dari pasangan Bapak Katimo dan Ibu Masri Khoriyah. Penulis menempuh pendidikan Taman Kanak-Kanak di TK Aisyiyah Pringsewu pada tahun 2001, kemudian melanjutkan pendidikan dasar di SD Swasta Muhammadiyah dan lulus pada tahun 2007. Pendidikan tingkat menengah pertama diselesaikan di SMP Negeri 1 Pringsewu pada tahun 2010, dan pendidikan menengah atas di SMA Negeri 1 Pringsewu, lulus pada tahun 2013. Pada tahun yang sama, penulis diterima di Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Lampung, dan berhasil menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) di bidang tersebut. Setelah lulus, penulis bekerja di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk sebagai Commercial Funding Relationship Manager. Selanjutnya, penulis melanjutkan pendidikan Magister Manajemen (S2) dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

PERSEMBAHAN

Dengan kerendahan hati dan mengucapkan syukur kepada Allah SWT yang selalu melimpahkan karunia-Nya, penulis mempersembahkan karya tulis ini kepada:

1. Ayah tersayang, thank you so much for supporting me financially so I can focus on being an independent woman. You know I love you so.
3. Mama tersayang, thank you so much for unconditional love and forgiveness you've given to me, it means a lot.
4. Saudara penulis yaitu Ayuk Rosalinda Okta Riska, Abang Ridho Berlian Bagaskara dan Adek Robby Oryza Sativa yang selalu mendukung, mendoakan, dan memotivasi Kakak untuk menyelesaikan Thesis ini.
5. Almamater Universitas Lampung, tempatku menimba ilmu serta mendapatkan pengalaman berharga menuju keberhasilan.

MOTTO

“I’m not bossy. I’m the boss”

(Beyoncé)

“Keep Moving Forward”

“When a woman rises, she doesn’t just lift herself. She makes room for others to rise, too. That’s real power”

“Indeed, Allah will not change the condition of a people until they change what is in themselves”

Surah Ar-Ra’d (13:11)

SANWACANA

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji syukur ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi di Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Bandar Lampung”.

Tujuan dari penyusunan Tesis ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Master of Management di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

Dalam proses penyusunan Tesis ini, peneliti banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik itu berupa dukungan moril maupun materiil. Oleh sebab itu, pada kesempatan yang berbahagia ini, peneliti ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Roslina, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A. selaku Dosen Pembimbing Pertama yang telah banyak membantu, memberikan koreksi, saran dan menguji kepada Penulis dalam proses penyusunan tesis ini.
6. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc. selaku Dosen Pembimbing kedua yang telah banyak membantu mengoreksi, memberikan saran dan menguji dalam proses penyelesaian tesis ini.
7. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Sc., selaku Dosen Penguji Utama pada ujian Tesis, atas masukan dan saran, ilmu pengetahuannya untuk peneliti dalam proses penyelesaian tesis ini.

8. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji Kedua pada ujian Tesis, atas masukan dan saran, ilmu pengetahuannya untuk peneliti dalam proses penyelesaian tesis ini.
9. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, atas ilmu yang bermanfaat yang telah diberikan.
10. Mas Andri Kasrani dan Staf akademik serta karyawan Program Studi Magister Manajemen atas segala bantuannya.
11. Kedua Orang tua penulis yaitu Katimo, S.P. dan Ibu Masri Khoriyah, S.Pd.i penyemangat terbesar dalam hidupku yang tak pernah henti mendoakan dan menyayangi. Terimakasih atas segala pengorbanan dan kesabaran serta mendukung hingga saat ini.
12. Kakak dan Adik penulis Rosalinda Okta Riska, S.E., Ridho Berlian Bagaskara, S.P. dan Robby Oryza Sativa yang selalu mendukung, mendoakan, dan memotivasi keberhasilanku.
13. Spesial untuk Muhammad Farel Akuan, S.E. M.M yang selalu membantu, menemani, dan menghibur penulis selama perkuliahan dan penyusunan thesis.
14. Para teman-teman magister manajemen Angkatan 2022 atas pengalaman, cerita dan kenangan selama kuliah ini.
15. Sahabat Riandari Irsa a.k.a Coti dan Hapsari Purwitaningrum a.k.a Riri yang selalu hadir dalam suka dan duka.
16. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Bandar Lampung, Ibu Tifa, Pak Admiral, Bu Natali, Pak Eko, Kak Nivo, Meta, Agnes, Tari, Tanti, Ama, Heni, Adis, Thasya, Anggria, Fitri, Ryan dan seluruh Pihak yang terlibat dalam penyelesaian thesis ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang selalu memberikan dukungan dalam menyelesaikan perjalanan thesis ini.
17. Seluruh Pihak yang terlibat dalam penyelesaian thesis ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Bandar Lampung, Juli 2025

Penulis

Resta Gita Palupi

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
SURAT PERNYATAAN	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
PERSEMBAHAN	viii
MOTTO	ix
SANWACANA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	18
1.3 Tujuan Penelitian	18
1.4 Manfaat Penelitian	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	20
2.1 Lingkungan Kerja	20
2.1.1 Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja	22
2.1.2 Indikator Lingkungan Kerja	25
2.2 Motivasi	27
2.2.1 Pengertian Motivasi	27
2.2.2 Teori Motivasi Kerja.....	27
2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	31
2.2.4 Indikator Motivasi Kerja	33
2.3 Kinerja Pegawai.....	35

2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	36
2.3.3 Indikator Kinerja	37
2.4 Penelitian Terdahulu	38
2.5 Kerangka Pemikiran	41
2.6 Pengembangan Hipotesis	43
2.6.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	44
2.6.2 Motivasi kerja Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.	44
BAB III METODE PENELITIAN	46
3.1 Pendekatan Penelitian	46
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	46
3.2.1 Data Primer	47
3.2.2 Data Sekunder	47
3.3 Metode pengumpulan Data	47
3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	48
3.5 Populasi.....	50
3.6 Skala Pengukuran	51
3.7 Analisa Data	52
3.7.1 <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	52
3.7.2 <i>Goodness Of Fit</i> CB SEM.....	53
3.7.3 Evaluasi Model.....	54
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	58
4.1 Hasil Pengumpulan Data.....	58
4.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden	59
4.1.2 Deskripsi Jawaban Responden	62
4.2 Hasil Penelitian.....	65
4.2.1 Uji <i>Goodness Of Fit</i> CB SEM.....	65
4.2.2 Pengujian <i>Outer Model</i>	66
4.2.3 Pengujian <i>Inner Model</i>	72
4.3 Pembahasan.....	76
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN.....	81
5.1 Simpulan	81
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	81
5.3 Saran Penelitian	82

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. KPI Bank BTN KC Bandar Lampung 2023.....	4
2. KPI Individu Karyawan Bank BTN KC Bandar Lampung 2023	6
3. Sarana dan Prasarana di Lingkungan Bank BTN KC Bandar Lampung	11
4. Lingkungan Kerja Fisik di Lingkungan Bank BTN KC Bandar Lampung ...	12
5. Lingkungan Non Fisik yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Bank BTN KC Bandar Lampung.....	12
6. Lingkungan Kerja Non Fisik di Bank BTN KC Bandar Lampung Berdasarkan Wawancara	13
7. Persentase Keterlambatan Kedatangan pegawai Bank BTN KC Bandar Lampung Tahun 2023	16
8. Penelitian Terdahulu	38
9. Definisi Operasional	49
10. Jumlah Pegawai di Lingkungan Bank BTN KC Bandar Lampung 2023	51
11. Instrument Skala Likert	51
12. Kuesioner penelitian	52
13. Rekap Profil Responden Penelitian	61
14. Hasil Jawaban Responden Variabel Lingkungan Kerja.....	62
15. Hasil Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai	63
16. Hasil Jawaban Responden Variabel Motivasi	64
17. Hasil Uji <i>Godness Of Fit</i> CB-SEM.....	66
18. <i>Outer Loadings</i> Lingkungan Kerja	67
19. Hasil Uji <i>Outer Loadings</i> Kinerja Pegawai.....	67
20. Hasil Uji <i>Outer Loadings</i> Motivasi Kerja	68
21. Hasil Uji <i>Average Variance Extracted</i>	69
22. Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i>	70
23. Hasil Uji <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	72
24. <i>R Square</i>	73

25. Hasil <i>Cross Validated</i> (Q)	73
26. <i>Effect Size</i> (f).....	74
27. <i>Path Coefficient</i>	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pemikiran Pengaruh Lingkungan Terhadap Kinerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi	43
2. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
3. Profil Responden Berdasarkan Tahun Kelahiran	59
4. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan	60
5. Profil Responden Berdasarkan Pekerjaan	61
6. Hasil Uji <i>Framework Model</i> Pengujian <i>Bootstrapping</i>	76

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak (Undang-undang nomor 7 tahun 1992 tentang perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang nomor No. 10 Tahun 1998). Usaha perbankan meliputi tiga kegiatan, yaitu menghimpun dana, menyalurkan dana, dan memberikan jasa bank lainnya sebagai kegiatan pendukung. Tujuan fundamental dari bisnis perbankan adalah memperoleh keuntungan optimal dengan jalan memberikan layanan jasa keuangan kepada masyarakat. Pemilik saham yang melakukan penanaman modal pada bank memiliki tujuan untuk memperoleh penghasilan berupa *dividen* atau mendapatkan keuntungan melalui meningkatnya harga pasar saham yang dimilikinya.

Dunia perbankan di Indonesia saat ini sedang memasuki masa persaingan yang sangat kompetitif. Hal ini dikarenakan banyaknya jumlah bank yang beroperasi di Indonesia, baik yang beroperasi berskala lokal maupun yang beroperasi berskala internasional. Sektor perbankan memiliki peran strategis dalam memberikan sumbangsih terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara. Era sekarang ini bank-bank yang mampu bertahan melewati masa krisis moneter maupun bank-bank yang baru beroperasi mulai berlomba-lomba untuk memberikan layanan yang terbaik kepada nasabahnya melalui berbagai macam produk perbankan seperti produk pinjaman, produk dana atau produk jasa lainnya. Pada pasar kredit perbankan, bank memiliki

beberapa jenis kredit yang umum ditawarkan kepada nasabah antara lain kredit korporasi, kredit modal kerja, investasi, kredit konsumtif, dan kredit mikro. Perbankan juga melakukan penawaran pada pasar dana seperti tabungan, deposito, dan giro.

Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Bandar Lampung merupakan salah satu bank yang berperan dalam memberikan layanan perbankan bagi masyarakat, khususnya di sektor pembiayaan perumahan. Dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif di industri perbankan, BTN harus memastikan bahwa sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya memiliki kompetensi tinggi dalam pelayanan, manajemen risiko, serta inovasi produk keuangan. Kualitas SDM menjadi faktor kunci dalam meningkatkan daya saing bank. BTN perlu mengembangkan program pelatihan dan pengembangan keterampilan bagi karyawannya agar mampu menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan pasar. Dengan tenaga kerja yang terampil dan profesional, BTN dapat memberikan layanan yang lebih cepat, efisien, serta sesuai dengan kebutuhan nasabah, sehingga meningkatkan loyalitas dan kepercayaan masyarakat terhadap bank.

Selain itu, dalam persaingan perbankan yang semakin ketat, BTN harus mengoptimalkan strategi berbasis SDM untuk meningkatkan daya saing, seperti melalui digitalisasi layanan, peningkatan kepuasan pelanggan, dan penguatan budaya kerja yang inovatif. SDM yang unggul akan memberikan kontribusi besar terhadap kinerja perusahaan, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperkuat posisi BTN dalam industri perbankan, baik di tingkat lokal maupun nasional.

Sumber daya manusia melibatkan semua karyawan dalam organisasi, dari level terendah hingga tertinggi, yang memberikan kontribusi pelengkap untuk mencapai tujuan perusahaan (Emelinda & Ikhsan, 2024). Perusahaan harus memperlakukan personelnnya dengan baik karena manajemen yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi. Keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) berpengaruh besar terhadap performa perusahaan (Rosidah, 2017). Keberadaan sumber daya manusia di dalam

suatu perusahaan perbankan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perbankan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan perbankan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal. Keberhasilan suatu perusahaan sangat besar dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya. Setiap perusahaan perbankan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan harapan apa yang menjadi tujuan perbankan akan tercapai.

Peningkatan kinerja pegawai pada organisasi publik secara teoritis maupun empiris dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti faktor budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja. Kinerja merupakan indikator keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pencapaian tujuan organisasi menjadi ukuran keberhasilan kinerja yang telah dilaksanakan. Menurut penelitian Sugianingrat dan Sarwana (2017), kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting yang menentukan keberhasilan bisnis di berbagai bidang. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis sangat tergantung pada tingkat kinerja karyawan.

Pengukuran kinerja adalah proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu program atau kegiatan. Proses ini dimaksudkan untuk menilai pencapaian setiap target kinerja guna memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan dan sasaran strategis Bank BTN KC Bandar Lampung. Pengukuran capaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan atau ketidakberhasilan (kegagalan) pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja dipergunakan juga sebagai upaya pengembangan strategi organisasi ke masa yang akan datang dan secara teknis dapat dipergunakan untuk melihat performance masing-masing bidang yang ada dan untuk mengendalikan fungsi-fungsi manajerial secara menyeluruh. Untuk melakukan penilaian

atas kinerja suatu instansi pemerintah (akuntabilitas kinerja) ditetapkan indikator-indikator yang dipergunakan sebagai dasar pengukuran keberhasilan atau kegagalan kinerja tersebut. Pendekatan terhadap kinerja ditetapkan baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Berikut ini akan disajikan capaian kinerja organisasi setiap sasaran strategis yang telah ditetapkan sesuai dengan hasil pengukuran kinerja organisasi dengan melakukan analisis capaian kinerja yang dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 KPI Bank BTN KC Bandar Lampung 2023

Key Performance Indicator (KPI)		Self Assessment Kanwil		Perhitungan CSPD	
Indikator		Target Dec-23	Realisasi Dec-23	Target Dec-23	Realisasi Dec-23
TARGET UTAMA					
1	Pre-Provision Operating Profit (PPOP)	154,021	184,373	154,021	184,373
2	% Cost of Fund	1.64%	2.10%	1.64%	2.10%
3	Fee Based Income (FBI)	16,611	21,152	16,611	21,095
4	BOPO	39.02%	29.39%	39.02%	30.46%
5	Rata-Rata Volume DPK	-	-	-	-
6	Rasio Deposito Counter Rate	41.72%	40.94%	41.72%	40.94%

Sumber: *Arsip Bank BTN KC Bandar Lampung, 2023.*

Kinerja positif BTN Kantor Cabang Bandar Lampung pada Desember 2023 tidak lepas dari peran karyawan dalam operasional bank. Peningkatan Pre-Provision Operating Profit (PPOP) sebesar 19,7% dan Fee-Based Income (FBI) yang melampaui target 27% menunjukkan optimalisasi produk dan layanan. Namun, tantangan efisiensi biaya operasional tetap ada, seperti Cost of Fund yang mencapai 2,10%, melebihi target 1,64%, yang mencerminkan kurangnya optimalisasi strategi pendanaan. Efisiensi operasional terlihat dari BOPO yang lebih rendah (30,46% dibandingkan 39,02%), tetapi bisa berdampak pada peningkatan beban kerja atau strategi bisnis yang lebih menekan produktivitas karyawan. Jika tidak diimbangi dengan pengembangan kompetensi dan kesejahteraan, efektivitas kerja bisa

menurun dalam jangka panjang. Selain itu, peningkatan FBI menunjukkan tuntutan yang lebih tinggi terhadap tenaga pemasaran, yang jika tidak didukung insentif adil, bisa menurunkan motivasi mereka. Rasio Deposito Counter Rate yang sedikit di bawah target (40,94% vs. 41,72%) mengindikasikan tantangan dalam penghimpunan dana, baik akibat daya tarik pemasaran yang kurang maksimal maupun persaingan ketat dengan bank lain.

Melihat dinamika tersebut, penting untuk meninjau kembali peran sentral karyawan sebagai ujung tombak pencapaian target kinerja. Salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan organisasi perbankan adalah kinerja pegawai, karena mereka merupakan pelaku utama dalam pencapaian target layanan, operasional, dan finansial. Berdasarkan data *Key Performance Indicator* (KPI) Bank BTN KC Bandar Lampung tahun 2023, secara umum perusahaan berhasil mencapai target-target penting seperti PPOP dan Fee-Based Income. Namun, pencapaian ini tidak terlepas dari dinamika kerja di lapangan, termasuk beban kerja yang tinggi, tekanan target, dan disiplin kerja pegawai. Sebagian pegawai masih menunjukkan perilaku yang kurang optimal, seperti keterlambatan kehadiran, lambatnya proses penyelesaian tugas, serta kurangnya inisiatif dalam bekerja, yang dapat mengganggu efektivitas operasional bank jika tidak segera diatasi secara sistematis.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih terperinci mengenai pencapaian kinerja pegawai di berbagai level jabatan, berikut disajikan data *Key Performance Indicator* (KPI) individu karyawan BTN Kantor Cabang Bandar Lampung per Desember 2023. Tabel ini mencerminkan seberapa jauh target operasional dan manajerial yang telah ditetapkan berhasil dicapai oleh masing-masing posisi, sekaligus menunjukkan area yang masih memerlukan perbaikan dan optimalisasi.

Tabel 1.2 KPI Individu Karyawan Bank BTN KC Bandar Lampung 2023

No.	Jabatan	Indikator KPI Individu	Target	Capaian (Des. 2023)	Status
1	Branch Manager	Pertumbuhan PPOP (Pre-Provision Operating Profit)	$\geq 15\%$ YoY	19,7%	Tercapai
	Peningkatan Fee-Based Income (FBI)	$\geq 25\%$	27%	Tercapai	
	Pengendalian Cost of Fund (CoF)	Maks. 1,64%	2,10%	Belum tercapai	
	Efisiensi BOPO (Biaya Operasional vs Pendapatan Operasional)	$\leq 35\%$	30,46%	Tercapai	
2	Deputy Branch Manager	Monitoring efisiensi operasional seluruh unit	Laporan analisis biaya bulanan	Laporan belum lengkap	Belum optimal
	Evaluasi kinerja lintas unit (Funding, Kredit, CS)	Evaluasi 1×/bulan per unit	0,7×/bulan	Belum tercapai	
3	Unit Head (Funding/Kredit)	Realisasi target dana pihak ketiga / penyaluran kredit	DPK $\geq$ Rp 200 M / Kredit $\geq$ Rp 30 M	Rp 180 M / Rp 29 M	Hampir tercapai
	Tingkat retensi nasabah / debitur aktif	$\geq 90\%$	86%	Belum tercapai	
4	Sub Branch Head	Capaian FBI dan kontribusi cabang pembantu	FBI unit $\geq 25\%$ dari total cabang utama	21%	Hampir tercapai
	Koordinasi unit layanan & pemasaran	Rapat & follow-up mingguan	Tidak konsisten	Belum optimal	
5	Deputy Sub Branch Head	Laporan operasional tepat waktu	100% on time	94%	Tercapai sebagian
	Dukungan promosi lokal dan digital	≥ 3 kegiatan per bulan	2 kegiatan	Belum tercapai	

No.	Jabatan	Indikator KPI Individu	Target	Capaian (Des. 2023)	Status
6	Supervisor	Supervisi terhadap operasional harian (teller, AO, CS)	Supervisi langsung $\geq 90\%$ hari kerja	85%	Hampir tercapai
	Pembinaan dan pelatihan staf	1×/bulan/unit	0,6×	Belum tercapai	
7	Staff (AO, Teller, CS, Admin)	Akurasi transaksi dan kecepatan layanan	Akurasi 100%, waktu ≤ 15 menit	Akurasi 97%, waktu 18 mnt	Belum tercapai
	Inisiatif dan kolaborasi dalam tim	≥ 1 ide/kegiatan kolaboratif per bulan	0,5 ide	Belum tercapai	

Sumber: Arsip Bank BTN KC Bandar Lampung, 2023.

Berdasarkan Tabel 1.2 mengenai Key Performance Indicator (KPI) individu karyawan Bank BTN Kantor Cabang Bandar Lampung tahun 2023, dapat disimpulkan bahwa pencapaian kinerja antar level jabatan menunjukkan hasil yang bervariasi. Pada tingkat manajerial, Branch Manager berhasil melampaui target pada beberapa indikator utama seperti pertumbuhan Pre-Provision Operating Profit (PPOP) sebesar 19,7% (target $\geq 15\%$) dan peningkatan Fee-Based Income (FBI) sebesar 27% (target $\geq 25\%$). Selain itu, efisiensi biaya operasional melalui rasio BOPO juga berhasil ditekan hingga 30,46%, melampaui target efisiensi maksimal 35%. Namun demikian, pengendalian Cost of Fund (CoF) belum mencapai target, dengan nilai aktual 2,10% dibandingkan target maksimum 1,64%.

Sementara itu, peran Deputy Branch Manager dalam monitoring efisiensi dan evaluasi lintas unit menunjukkan kinerja yang belum optimal. Laporan analisis biaya bulanan belum lengkap, dan evaluasi lintas unit hanya dilakukan 0,7 kali per bulan dari target 1 kali. Hal ini menunjukkan masih lemahnya sistem koordinasi dan pengawasan internal. Di tingkat Unit Head (Funding/Kredit), target penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK) dan penyaluran kredit hampir tercapai (Rp 180 Milyar dan Rp 29 miliar dari target Rp 200 Milyar dan Rp 30 miliar). Namun, tingkat retensi nasabah belum optimal dengan capaian 86% dari target minimal 90%.

Pada level Sub Branch Head, capaian FBI unit hanya 21% dari total cabang utama (target $\geq 25\%$), dan koordinasi antar unit layanan dan pemasaran belum berjalan konsisten. Deputy Sub Branch Head juga menunjukkan kinerja yang belum maksimal, dengan laporan operasional tepat waktu hanya 94% dan kegiatan promosi lokal/digital hanya 2 dari target 3 kegiatan per bulan. Di tingkat Supervisor, supervisi harian mencapai 85% dari target 90%, dan pelatihan staf hanya tercapai 0,6 kali dari target 1 kali per bulan per unit.

Terakhir, kinerja staf seperti Account Officer (AO), Teller, Customer Service (CS), dan Admin masih belum mencapai standar yang ditetapkan. Akurasi transaksi hanya mencapai 97% dengan waktu layanan rata-rata 18 menit, melebihi target maksimal 15 menit. Selain itu, tingkat inisiatif dan kolaborasi tim juga masih rendah, dengan capaian hanya 0,5 ide per bulan dari target 1 ide. Secara keseluruhan, meskipun terdapat pencapaian yang baik di level atas, masih banyak ruang perbaikan terutama pada lini pelaksana yang berperan langsung dalam pelayanan nasabah. Optimalisasi supervisi, pembinaan, dan pemantauan kinerja menjadi kunci peningkatan kinerja yang merata.

Dalam setiap organisasi, termasuk perbankan, kinerja pegawai menjadi indikator utama keberhasilan dalam mencapai tujuan strategis. Kinerja bukan hanya dilihat dari pencapaian target secara angka, tetapi mencerminkan bagaimana proses kerja dijalankan oleh individu di semua level jabatan, mulai dari pimpinan hingga pelaksana. Pada Tabel diatas yang menggambarkan bahwa meskipun keberhasilan pada level pimpinan, seperti Branch Manager, cukup terlihat melalui pencapaian indikator strategis, di tingkat jabatan menengah dan bawah justru banyak KPI individu yang belum tercapai secara optimal. Misalnya, Deputy Branch Manager, Unit Head, Supervisor, hingga staf pelaksana seperti AO, Teller, dan CS, belum mencapai target dalam hal evaluasi kerja, efektivitas supervisi, kecepatan layanan, dan inisiatif kerja. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi secara umum belum selaras dengan kinerja mikro masing-masing individu.

Menurut Koopmans et al. (2014), kinerja pegawai terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu: (1) task performance yang mencakup kualitas dan efisiensi kerja; (2) contextual performance yang mencakup perilaku sukarela seperti kerja sama, inisiatif, dan loyalitas terhadap organisasi; serta (3) counterproductive work behavior yang mengacu pada tindakan-tindakan yang merugikan organisasi, seperti keterlambatan, ketidakhadiran, atau perilaku tidak disiplin. Jika dilihat dari kondisi di lapangan, karyawan BTN KC Bandar Lampung cenderung telah memenuhi aspek task performance melalui pencapaian target kerja. Namun, masih terdapat tantangan pada dimensi contextual performance dan counterproductive behavior, seperti semangat kerja yang fluktuatif, kurangnya inisiatif, dan tingkat keterlambatan kehadiran yang pada beberapa bulan melampaui ambang batas toleransi perusahaan.

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh pencapaian target formal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi kerja dan faktor eksternal seperti lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk tidak hanya fokus pada hasil akhir (output), tetapi juga memperhatikan proses kerja dan perilaku karyawan secara menyeluruh. Dengan pendekatan ini, diharapkan kinerja karyawan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan dan seimbang antara aspek kuantitatif maupun kualitatif.

Kaitannya, sejumlah penelitian sebelumnya juga menegaskan pentingnya peran lingkungan kerja dalam membentuk motivasi dan kinerja pegawai. Menurut penelitian Rahmawanti et al. (2014), terciptanya lingkungan kerja yang baik dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik dan non-fisik mampu memengaruhi semangat dan motivasi kerja karena suasana kerja yang nyaman akan mendorong karyawan lebih produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Senada dengan itu, Dhermawan (2012) menjelaskan bahwa semakin baik lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula kualitas kinerja pegawai. Interaksi yang harmonis antarpegawai dapat ditingkatkan melalui koordinasi lintas bidang,

pertemuan informal, maupun kegiatan sosial yang membangun rasa kekeluargaan, sehingga menciptakan suasana kerja yang positif. Selain itu, Prakoso et al. (2014) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, baik melalui bentuk penghargaan maupun pengawasan, yang pada akhirnya memengaruhi performa individu. Dengan demikian, perhatian terhadap aspek lingkungan kerja menjadi strategi penting dalam mendorong pencapaian kinerja pegawai secara menyeluruh.

Kondisi tersebut memperkuat pandangan bahwa kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh pencapaian target numerik, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kenyamanan dan dukungan lingkungan kerja yang mereka alami sehari-hari. Lingkungan kerja kondusif yang dicirikan oleh fasilitas kerja memadai, atasan yang suportif, serta hubungan kerja yang harmonis akan membuat karyawan merasa nyaman dan terbantu dalam pekerjaannya sehingga semangat kerjanya meningkat. Hal ini mendorong terbentuknya motivasi intrinsik yang kuat pada diri karyawan untuk bekerja dengan prestasi dan kontribusi maksimal sesuai kapasitasnya karena lingkungan tersebut memberikan dampak positif bagi karyawan untuk merasa lebih signifikan dan bertanggung jawab besar atas pekerjaannya.

Lebih lanjut, lingkungan kerja sendiri terdiri atas berbagai aspek, mulai dari struktur organisasi, manajemen, deskripsi pekerjaan, hingga kondisi fisik tempat kerja seperti ketersediaan ruang ibadah, ventilasi yang baik, kenyamanan ruangan, keamanan kerja, serta jadwal kerja yang manusiawi. Aspek-aspek tersebut bukan hanya menunjang operasional, tetapi juga menciptakan suasana psikologis yang mendukung bagi karyawan untuk berkinerja secara optimal.

Hal ini sejalan dengan pendapat Putri et al. (2019), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja secara umum terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik mencakup semua kondisi material atau fisik yang ada di sekitar tempat kerja dan dapat memengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung, sedangkan lingkungan

kerja non fisik mencakup kondisi sosial dan psikologis yang terbentuk dari hubungan antarpegawai, hubungan dengan atasan, dan iklim organisasi. Oleh karena itu, memperhatikan kedua aspek ini secara seimbang menjadi langkah strategis untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Faktor yang mempengaruhi kondisi lingkungan salah satunya yaitu tersedianya lingkungan kerja fisik yang baik dan mendukung aktivitas pekerjaan. Berikut Tabel 1.3 mengenai sarana dan prasarana pada Bank BTN KC Bandar Lampung.

Tabel 1.3 Sarana dan Prasarana di Lingkungan Bank BTN KC Bandar Lampung

No.	Lingkungan Fisik	Jumlah	Layak Pakai	Keterangan
1.	Sarana Transportasi (Mobil)	8	8	
2.	Mushola	1	1	
3.	Kantin	1	1	
4.	Kamar mandi	4	3	1 rusak
5.	Ruang Rapat	3	3	
6.	Ruang Pegawai	13	13	
7.	Komputer	85	80	5 rusak
8.	Televisi	10	10	
9.	AC	50	45	5 rusak
10.	Internet/Wifi	10	8	
11.	Telepon / Fax	50	50	
12.	Laptop	5	5	
13.	Dispenser	15	15	
14.	Kulkas	5	4	1 rusak
15.	Camera	1	1	

Sumber: *Arsip Bank BTN KC Bandar Lampung, 2023*

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa fasilitas sarana dan prasarana di Bank BTN KC Bandar Lampung dalam kondisi yang kurang mendukung, kurangnya perawatan pada sarana komputer terdapat kerusakan sebanyak 5 Unit dari total 85 Unit, kamar mandi terdapat kerusakan sebanyak 1 unit, kulkas mengalami kerusakan sebanyak 1 Unit dari total 5 Unit, dan kerusakan pada AC sebanyak 5 Unit. Kondisi ruang kerja juga terlihat sempit disertai dengan dokumen-dokumen yang menumpuk di sekeliling meja, tidak adanya pembatas antar pegawai, penataan ruangan dan alat-alat tidak tertata

dengan rapi, hal tersebut membuat pegawai merasa terganggu untuk beraktivitas. Lingkungan kerja perantara juga mempengaruhi kinerja pegawai dalam bekerja. Berikut Tabel 1.4 mengenai lingkungan kerja fisik.

Tabel 1.4 Lingkungan Kerja Fisik di Lingkungan Bank BTN KC Bandar Lampung

No.	Lingkungan Perantara / Umum	Keterangan
1.	Pencahayaan	Pencahayaan dilengkapi dengan lampu, namun ada ruangan tidak mendapat cahaya apabila terjadi pemadaman listrik
2.	Suhu	Masih ada ruangan yang suhu nya kurang nyaman karena ada AC yang rusak
3.	Keamanan	Terdapat CCTV di beberapa titik tertentu serta ada kemanan dari security
4.	Kebisingan	Tidak terdengar suara bising karena kantor berada di lingkungan yang tinggi dari jalan raya

Sumber: *Observasi di Bank BTN KC Bandar Lampung, 2023*

Tabel 1.4 lingkungan fisik di Bank BTN KC Bandar Lampung menunjukkan bahwa pencahayaan di dalam ruangan di lengkapi dengan lampu, suhu ruangan kerja kurang karena ada AC yang rusak, untuk keamanan terdapat CCTV, dan tidak terdengar suara-suara yang mengganggu dari luar.

Tabel 1.5 Lingkungan Non Fisik yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Bank BTN KC Bandar Lampung

No.	Lingkungan Sosial	Keterangan
1.	Dukungan atasan	Dukungan dari atasan kepada bawahanya di setiap bidang bersifat peduli terhadap bawahanya, atasan bersedia mengajak bawahanya untuk berdiskusi dan memecahkan masalah yang ada
2.	Peran harmoni	Hubungan antara atasan dan bawahan baik, hubungan antar pegawai terlihat baik.
3.	Kepemimpinan	Atasan mampu menjadi <i>leader</i> setiap satuan kerja, menyampaikan keputusan, dan mampu dalam memecahkan masalah.

Sumber: *Wawancara pegawai Bank BTN KC Bandar Lampung, 2023*

Tabel 1.5 menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik yang ada di Bank BTN KC Bandar Lampung sudah berjalan dengan baik, sudah cukup harmonis sehingga diharapkan dapat menunjang kinerja setiap pegawai. Kenyamanan kerja pegawai merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan oleh pimpinan untuk meningkatkan kualitas para pegawai, apabila kenyamanan kerja dapat terpenuhi, pegawai akan cenderung memiliki semangat dalam bekerja, sebaliknya ketidaknyamanan kerja akan mengakibatkan pegawai menjadi sulit konsentrasi, mudah emosi, malas, dan dapat menimbulkan tindakan-tindakan negatif yang dapat merugikan instansi. Informasi tersebut didapatkan dari hasil wawancara dengan pegawai Bank BTN KC Bandar Lampung yang bertugas di unit *operation* tepatnya sebagai *General Affair*.

Untuk mendalami kondisi lingkungan kerja non fisik di Bank BTN KC Bandar Lampung, dilakukan wawancara kepada sejumlah pegawai dari berbagai unit. Temuan hasil wawancara ini disajikan dalam Tabel 1.4 berikut, yang merangkum kutipan langsung dari pegawai dan interpretasi singkat atas masing-masing aspek:

Tabel 1.6 Lingkungan Kerja Non Fisik di Bank BTN KC Bandar Lampung
Berdasarkan Wawancara

No.	Aspek Lingkungan Kerja Non Fisik	Kutipan Wawancara Pegawai	Interpretasi Singkat
1	Hubungan antar rekan kerja	<i>"Saya merasa hubungan antar rekan kerja di sini cukup baik, kami sering saling bantu kalau ada pekerjaan yang padat."</i>	Hubungan kerja horizontal cukup harmonis dan kolaboratif.
2	Dukungan atasan	<i>"Atasan memang memberi arahan, tapi jarang menanyakan pendapat kami. Komunikasinya masih satu arah."</i>	Komunikasi vertikal masih dominan top-down; kurang partisipatif.
3	Apresiasi dan pengakuan	<i>"Kadang kami kerja keras capai target, tapi tidak ada ucapan atau apresiasi, jadi terasa seperti biasa saja."</i>	Minimnya bentuk penghargaan non-material dari atasan.

No.	Aspek Lingkungan Kerja Non Fisik	Kutipan Wawancara Pegawai	Interpretasi Singkat
4	Kepemimpinan	<i>“Pimpinan cukup tegas dan memberi arahan jelas, tapi kurang aktif membangun kedekatan emosional dengan staf.”</i>	Kepemimpinan fungsional, tetapi belum membangun kedekatan sosial.
5	Budaya kerja & kekeluargaan	<i>“Rapat kerja memang rutin, tapi kegiatan informal seperti gathering itu jarang. Padahal bagus juga untuk meningkatkan kekompakan.”</i>	Minimnya kegiatan informal atau sosial dapat menghambat kekompakan tim.

Sumber: Wawancara pegawai Bank BTN KC Bandar Lampung, 2023

Tabel 1.6 menyajikan hasil wawancara mendalam dengan pegawai Bank BTN KC Bandar Lampung terkait persepsi mereka terhadap aspek lingkungan kerja non fisik. Lima aspek utama yang ditinjau meliputi: hubungan antar rekan kerja, dukungan atasan, apresiasi dan pengakuan, kepemimpinan, serta budaya kerja dan kekeluargaan. Masing-masing aspek dijelaskan berdasarkan kutipan langsung dari pegawai yang kemudian dianalisis secara singkat.

1. Hubungan antar rekan kerja

Pegawai menyampaikan bahwa hubungan antar rekan kerja berjalan cukup baik, dengan suasana kerja yang saling membantu terutama saat beban kerja meningkat. Ini menunjukkan bahwa hubungan horizontal antar staf berlangsung harmonis dan kolaboratif, menciptakan iklim kerja yang mendukung kerja sama tim.

2. Dukungan atasan

Wawancara mengungkap bahwa meskipun atasan memberikan arahan kerja yang jelas, komunikasi masih bersifat satu arah. Kurangnya partisipasi bawahan dalam proses pengambilan keputusan menunjukkan dominasi gaya komunikasi top-down. Hal ini bisa menurunkan rasa kepemilikan pegawai terhadap pekerjaan dan mempengaruhi motivasi kerja.

3. Apresiasi dan pengakuan

Pegawai mengeluhkan tidak adanya penghargaan secara verbal atau simbolis atas kerja keras mereka. Minimnya bentuk penghargaan non-material dari atasan menyebabkan pencapaian pegawai terasa kurang bermakna. Padahal, menurut teori motivasi Herzberg, pengakuan adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja.

4. Kepemimpinan

Kepemimpinan dinilai cukup tegas dan instruktif, namun masih kurang dalam membangun kedekatan emosional dengan staf. Kepemimpinan seperti ini bersifat fungsional tetapi belum sepenuhnya mampu membangun hubungan sosial yang erat, yang penting untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif dan loyalitas pegawai.

5. Budaya kerja dan kekeluargaan

Walaupun kegiatan formal seperti rapat rutin dilaksanakan, kegiatan informal seperti gathering jarang dilakukan. Minimnya kegiatan sosial ini berpotensi menghambat kekompakan antar unit kerja, padahal kegiatan semacam itu sangat penting dalam membangun solidaritas dan rasa memiliki antar pegawai.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik di Bank BTN KC Bandar Lampung memiliki kekuatan pada aspek hubungan antar rekan kerja, namun masih memerlukan penguatan pada sisi komunikasi dua arah, kepemimpinan yang lebih humanis, serta budaya apresiasi dan kekeluargaan. Perbaikan aspek-aspek ini dapat menjadi strategi penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Dalam penelitian ini, motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Sebagai variabel mediasi, motivasi seharusnya menjadi perantara yang menjelaskan bagaimana atau mengapa lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja pegawai. Motivasi kerja merupakan hal yang penting dalam meningkatkan suatu efektivitas kerja. Orang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan berusaha dengan sekuat tenaga agar pekerjaannya dapat berhasil dengan

sebaikbaiknya (Amelia, *et al* 2023). Secara teoritis, lingkungan kerja yang baik, seperti fasilitas yang memadai, hubungan kerja yang harmonis, serta suasana kerja yang kondusif, dapat meningkatkan motivasi pegawai. Pegawai yang lebih termotivasi cenderung memiliki dorongan yang lebih besar untuk bekerja dengan baik, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Dengan kata lain, lingkungan kerja tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja pegawai tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi (Putri, *et al* 2023).

Fenomena yang terlihat bahwa masih ada beberapa pegawai yang tidak menaati aturan, tidak disiplin, seperti datang ke kantor terlambat, masih ditemukan pegawai yang suka berkomunikasi tentang hal lain pada saat jam kerja, pegawai yang melaksanakan pekerjaan dengan lamban, dan pulang sebelum jam kerja selesai, apabila hal tersebut dibiarkan banyak pegawai yang melakukan pekerjaan sesuai selera dan kemauannya sendiri. Lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis pada suatu organisasi dapat meningkatkan semangat pegawai dalam bekerja sehingga diharapkan dapat menekan tingkat absensi pegawai. Berikut ini Tabel 1.7 mengenai data keterlambatan kehadiran pegawai Bank BTN KC Bandar Lampung.

Tabel 1.7 Persentase Keterlambatan Kedatangan pegawai Bank BTN KC Bandar Lampung Tahun 2023

No	Bulan	Persentase Kehadiran		
		Kehadiran Karyawan / Bulan	Karyawan Terlambat	Persentase Keterlambatan
1.	Januari	153	7	-
2	Februari	154	6	3.92%
3.	Maret	154	6	3.90%
4.	April	152	8	5.19%
5.	Mei	155	5	3.29%
6.	Juni	156	4	2.58%
7.	Juli	151	9	5.77%
8.	Agustus	149	11	7.28%
9.	September	153	7	4.70%
10.	Oktober	151	9	5.88%
11.	November	152	8	5.30%
12.	Desember	148	12	7.89%
Rata-rata		152.33	7.67	5.06%

Sumber: *Arsip Bank BTN KC Bandar Lampung, 2023*

Jam masuk kerja yang ditetapkan oleh perusahaan setiap hari adalah Pukul 07.30 WIB, dengan keterlambatan yang ditoleransi oleh perusahaan adalah 15 menit. Pada Tabel 1.4 menunjukkan rata – rata keterlambatan kehadiran pegawai adalah 5.06%. Standar yang ditetapkan perusahaan perihal keterlambatan kedatangan pegawai adalah 5% dari total kehadiran pegawai perbulan, dari rata – rata perbulan presentase keterlambatan pegawai masih di bawah standar yang sudah ditetapkan. Namun, pada tahun 2023 ada 6 bulan dimana pada bulan tersebut presentase keterlambatan karyawan berada di atas standar yang ditetapkan. Meskipun pada rata – rata perbulannya masih ada dibawah standar, peneliti menganggap bahwa ada 6 bulan yang perlu dievaluasi oleh Bank BTN KC Bandar Lampung perihal keterlambatan karyawan, dan diharapkan mengalami penurunan ditahun 2024.

Penelitian ini didasarkan pada kesenjangan penelitian sebelumnya. Samuel (2015) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan Logahan (2012) menyatakan sebaliknya. Jaweera (2015) menyebutkan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja, tetapi Widyawati et al. (2018) menemukan hasil yang berbeda. Sementara itu, Amelia et al. (2023), Putri et al. (2023), dan Handaya et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Artinya, lingkungan kerja yang baik tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja sebagai mediator.

Keterbaruan dalam penelitian ini terletak pada pengujian hubungan antara lingkungan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan secara lebih spesifik di Bank BTN KC Bandar Lampung, yang belum banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya. Berbeda dengan studi sebelumnya yang menunjukkan hasil yang beragam terkait pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja (Samuel, 2015; Logahan, 2012; Jaweera, 2015; Widyawati et al., 2018), penelitian ini mencoba mengkonfirmasi apakah motivasi benar-benar berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan

antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, sebagaimana ditemukan oleh Amelia et al. (2023), Putri et al. (2023), dan Handaya et al. (2024).

Selain itu, penelitian ini memperbarui kajian terdahulu dengan menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks industri perbankan, khususnya di BTN KC Bandar Lampung, yang memiliki dinamika kerja berbeda dibanding sektor lain. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam memahami bagaimana lingkungan kerja dapat secara langsung dan tidak langsung memengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja, maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi di Bank BTN KC Bandar Lampung”.

1.2 Perumusan Masalah

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan menurut penelitin Samuel (2015). Hasil yang berbeda muncul pada penelitian Logahan (2012) dimana lingkungan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang saling berbeda maka penelitian ini akan mengkonfirmasi ulang apakah lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Berdasarkan uraian di atas, maka terdapat beberapa permasalahan yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank BTN KC Bandar Lampung?
2. Apakah motivasi memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Bank BTN KC Bandar Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Bank BTN KC Bandar Lampung.
2. Peran motivasi dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Bank BTN KC Bandar Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian diharapkan bisa digunakan sebagai:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pengembangan konsep, asas ataupun teori-teori manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

2. Kegunaan Praktis

Diharapkan melalui penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, pada umumnya bagi masyarakat dan perusahaan/organisasi lainnya, serta pada khususnya bagi Bank BTN KC Bandar Lampung dalam hal pengaruh lingkungan kerja lingkungan kerja sebagai alat untuk memonitor kinerja para pegawai yang dapat memotivasi serta meningkatkan kinerjanya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menjadi teori yang diterapkan dalam penelitian ini karena lingkungan kerja merupakan hal yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam berperilaku pada suatu organisasi. Menurut Foldspang, et al (2014), lingkungan kerja yang tidak terpelihara dengan baik oleh manajemen berpotensi menimbulkan kecelakaan bagi karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang buruk seperti tidak teratur dan berantakan, pencahayaan dan ventilasi yang tidak memadai, serta peralatan dan prosedur keselamatan yang kurang memenuhi standar dapat membahayakan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu, manajemen perlu memastikan lingkungan kerja yang rapi dan teratur, serta memenuhi standar keselamatan dan kesehatan kerja agar para karyawan dapat bekerja dengan aman dan produktif tanpa adanya ancaman kecelakaan akibat kondisi lingkungan kerja yang tidak memadai. Saat ini lingkungan organisasi sering berubah akibat globalisasi dan teknologi sehingga organisasi harus tanggap dan fleksibel. Perubahan lingkungan tidak hanya mempengaruhi struktur tetapi juga menuntut keputusan cepat. Lingkungan kerja dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik, Aisyah, et al (2019).

Lingkungan kerja fisik merupakan tempat dimana karyawan melakukan berbagai aktivitasnya sehari-hari serta berinteraksi dengan lingkungan kerjanya. Kondisi lingkungan kerja fisik yang kondusif dapat mempengaruhi moral dan emosi karyawan menjadi positif, sehingga kinerja dan produktivitas mereka ikut meningkat. Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting, dalam hal ini perlu diatur dan faktor lingkungan kerja fisik dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi,

Muhraweni dan Gunawan (2017). Lingkungan kerja non fisik adalah segala kondisi yang terjadi yang berhubungan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja atau hubungan dengan bawahan. Oleh karena itu, lingkungan non fisik juga dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan. Perusahaan harus mampu menciptakan hubungan yang baik antar pekerja di perusahaan, sehingga dapat saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama, Virgiyanti and Sunuharyo (2018).

Menurut Sedarmayanti (2009) lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi. Sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan No. 261/MENKES/SK/II/1998 Tentang: Persyaratan Kesehatan Lingkungan Kerja bahwa lingkungan kerja perkantoran meliputi semua ruangan, halaman dan area sekelilingnya yang merupakan bagian atau yang berhubungan dengan tempat kerja untuk kegiatan perkantoran. Persyaratan kesehatan lingkungan kerja dalam keputusan ini diberlakukan baik terhadap kantor yang berdiri sendiri maupun yang berkelompok.

Dari pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala aspek fisik maupun nonfisik yang ada di sekitar karyawan ketika sedang bekerja. Lingkungan kerja terdiri atas fisik dan nonfisik. Jika dikelola baik, lingkungan kondusif membuat karyawan aman dan nyaman sehingga produktivitas meningkat. Namun jika tidak mendukung seperti ruangan berisik dan peralatan rusak, karyawan tidak nyaman mengganggu produktivitas. Oleh karena itu pengelolaan lingkungan kerja penting bagi manajemen perusahaan.

2.1.1 Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila ditunjang oleh kondisi lingkungan kerja yang sesuai. Lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai jika manusia dapat bekerja secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat berakibat buruk dalam jangka panjang, baik bagi kinerja manusia maupun kualitas pekerjaannya. Misalnya, ruangan yang pengap dan berisik akan menurunkan konsentrasi. Peralatan yang tidak memadai akan memperlambat proses kerja. Hal ini pada akhirnya akan memakan tenaga dan waktu lebih banyak. Berikut ini terdapat beberapa faktor menurut Sedarmayanti (2001), yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja. Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran bekerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, pada akhirnya menyebabkan pegawai kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.
2. Temperatur di tempat kerja. Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin dari keadaan normal tubuh.
3. Kelembapan di tempat kerja. Kelembapan adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembapan ini berhubungan/dipengaruhi oleh temperatur udara dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembapan, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

4. Sirkulasi udara di tempat kerja. Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Rasa sejuk dan segar dalam bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.
5. Kebisingan di tempat kerja. Kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.
6. Getaran mekanis di tempat kerja. Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis yang sebagian dari getaran tersebut sampai ke tubuh pegawai dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan.
7. Bau-bauan di Tempat Kerja. Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat mengganggu daya konsentrasi kerja, dan bau-bauan yang terjadi secara terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu disekitar tempat kerja.
8. Tata warna di tempat kerja. Menata warna ditempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Sifat dan pengaruh warna kadangkadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain karena sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.
9. Dekorasi di tempat kerja. Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi juga berkaitan dengan cara mengatur tata letak (*Lay Out*), tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.
10. Musik di tempat kerja. Menurut pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan

merangsang pegawai untuk bekerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

11. Keamanan di tempat kerja. Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja salah satunya adalah dengan memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).
12. Hubungan pegawai. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi pegawai melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat bekerja akan membawa dampak yang positif bagi pegawai, sehingga kinerja pegawai dapat meningkat.

Suasana lingkungan fisik yang terdiri dari desain dan tata letak kantor, kualitas udara dalam ruangan, kondisi termal, pencahayaan dan kebisingan akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas. Tempat kerja adalah tempat dimana organisasi berkembang yang membawa manfaat bagi organisasi itu sendiri atau individu yang ada di dalamnya, Sullivan, et al (2013). Lingkungan kerja fisik juga menjadi salah satu faktor penyebab stres kerja karyawan yang berdampak pada kinerja. Faktor lingkungan kerja fisik seperti suhu, kebisingan, pencahayaan, dan kualitas udara. Faktor-faktor tersebut dapat meningkatkan kinerjanya jika salah satu faktor tersebut memudahkan karyawan dalam bekerja, Robbins dan Judge (2015).

Lingkungan kerja non fisik adalah semua aspek fisik psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan dapat meningkatkan produktivitas dalam bekerja, Mangkunegara (2011). Perusahaan hendaknya memberikan kerjasama antar level atasan, bawahan dan mereka yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang harus diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri antar karyawan, Nitisemito (2018).

2.1.2 Indikator Lingkungan Kerja

Suatu kondisi lingkungan kerja dapat dikategorikan sebagai kondisi yang memadai apabila memungkinkan individu untuk melaksanakan kegiatannya secara optimal secara fisik, psikologis, dan emosional. Lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menaikkan tingkat ketegangan dan memerlukan lebih banyak waktu dan sumber daya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, sehingga tidak mendukung terciptanya sistem kerja yang efektif dan efisien.

Berdasarkan penelitian (Hafeez, et al, 2019) beberapa indikator lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut:

a. Kondisi kebersihan.

Syarat kondisi kebersihan telah diatur dalam Peraturan Menteri Perburuhan No.7 Tahun 1964 Tentang Syarat Kesehatan, Kebersihan Serta Penerangan Dalam Tempat Kerja, antara lain yaitu halaman harus bersih, teratur, rata dan tidak becek dan cukup luas untuk kemungkinan perluasan, sampah dan bahan terbuang lainnya harus terkumpul pada suatu tempat yang rapi dan tertutup, pada waktunya sampah itu harus dibuang ke tempat pembuangan sampah atau dibakar pada tempat yang aman, dan tempat pengumpulan sampah tidak boleh menjadi sarang lalat atau binatang serangga yang lain.

b. Kondisi pencahayaan

Syarat kondisi pencahayaan telah diatur dalam Peraturan Menteri Perburuhan No.7 Tahun 1964 Tentang Syarat Kesehatan, Kebersihan Serta Penerangan Dalam Tempat Kerja, antara lain yaitu sumber cahaya yang dipergunakan harus menghasilkan kadar penerangan yang tetap dan menyebar merata mungkin dan tidak boleh berkedip-kedip, sumber cahaya yang dipergunakan tidak boleh menyebabkan sinar yang menyilaukan atau bayangan atau *contrast* yang mengganggu pekerjaan, dan di dalam hal cahaya matahari tidak mencukupi atau tidak dapat dipergunakan harus diadakan penerangan dengan jalan lain sebagai tambahan atau pengganti cahaya matahari.

c. Kondisi kebisingan

Kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat, Sedarmayanti (2001).

d. Pengaturan ruangan

Pengaturan ruangan telah diatur dalam Peraturan Menteri Perburuhan No.7 Tahun 1964 Tentang Syarat Kesehatan, Kebersihan Serta Penerangan Dalam Tempat Kerja, antara lain yaitu setiap tempat kerja harus dibuat dan diatur sedemikian rupa, sehingga tiap orang yang bekerja dalam ruangan itu mendapat ruang udara (*cubic space*) yang sedikit-dikitnya 10 M³ sebaiknya 15 M³, dan luas tempat kerja harus sedemikian rupa sehingga tiap pekerja dapat tempat yang cukup untuk bergerak secara bebas, paling sedikit 2 meter buat seorang pekerja.

Penelitian Awan dan Tahir (2015) menjelaskan beberapa indikator lingkungan kerja non fisik adalah sebagai berikut:

a. Dukungan atasan

Artinya peran supervisor dalam membekali ilmu dengan ilmu pekerjaan. Ini juga berarti sejauh mana nilai yang diberikan supervisor terhadap kontribusi dan kepedulian karyawan terhadap kesejahteraan karyawan.

b. Hubungan di antara rekan kerja

Relasi dengan rekan kerja mencakup relasi dengan karyawan yang berada pada level hierarki yang sama dan tidak memiliki kewenangan satu sama lain

Indikator lingkungan kerja fisik untuk penelitian ini merujuk penelitian Hafeez, et al (2019) yaitu kondisi kebersihan, kondisi pencahayaan, kondisi kebisingan, pengaturan ruangan. Sedangkan indikator lingkungan kerja non fisik untuk penelitian ini merujuk penelitian Awan dan Tahir (2015) yaitu dukungan atasan dan hubungan antar rekan kerja.

2.2 Motivasi

Motivasi mempengaruhi kinerja karena mewujudkan komitmen untuk bekerja optimal. Faktor pemotivasi antara lain imbalan, pengakuan, karir, lingkungan kerja mendukung, serta tujuan jelas. Lingkungan kerja memadai jika dukung kegiatan secara fisik, psikologis, emosional. Lingkungan tidak kondusif menaikkan ketegangan dan memerlukan sumber daya lebih. Pengelolaan lingkungan kerja tepat perlu dilakukan untuk menciptakan kondisi kondusif guna meningkatkan motivasi dan kinerja.

2.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah suatu dorongan jiwa yang membuat seseorang tergerak untuk melakukan tindakan yang produktif, baik yang berorientasi kerja menghasilkan uang maupun yang tidak. Pendapat lain mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan (Winardi, 2000). Motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu (Wursanto, 2002). Sejalan dengan berbagai pendapat diatas, dapat diartikan motivasi yaitu merupakan dorongan/daya yang timbul dari diri, tanpa ada paksaan dari siapapun untuk melakukan suatu pekerjaan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja dengan kata lain motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi motivasi bukanlah sesuatu yang dapat diamati tetapi adalah hal-hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak

2.2.2 Teori Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2012) terdapat beberapa penganut-penganut teori motivasi kepuasan antara lain:

- a. Frederik Winslow Taylor dengan Teori Motivasi Klasik.

Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik/biologisnya, berbentuk uang/barang dari hasil pekerjaannya.

- b. A.H. Maslow dengan Maslow's Need Hierarchy Theory.

Teori Hierarki Kebutuhan menurut Abraham H. Maslow, yaitu:

- 1) *Physiological needs* (Kebutuhan Fisiologis), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, udara, dan sebagainya.
- 2) *Safety needs* (Kebutuhan rasa aman dan Keselamatan), yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 3) *Social needs or Affiliation needs* (Kebutuhan Sosial), yaitu kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain (masyarakat). Seperti setiap orang normal butuh kasih sayang, dicintai, dihormati diakui keberadaanya oleh orang lain, didukung dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.
- 4) *Esteem needs* (Kebutuhan Penghargaan diri), yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan prestise dari penghargaan dan masyarakat lingkungannya.
- 5) *Self Actualiazation* (Aktualisasi Diri), yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

Teori kebutuhan Maslow sudah lama di kenal sebagai sebuah teori yang sangat realistis untuk diterapkan. Dilihat dari teori Maslow bahwa suatu keinginan yang bersumber dari motivasi seseorang tidak bisa diperoleh secara sekaligus melainkan dilakukan secara bertahap. Setiap tingkatan hirarki akan diperoleh jika telah dilalui dengan tingkatan yang dibawahnya dan seterusnya.

c. Frederick Herzberg dengan *Herzberg's Two Factor Theory*.

Herzberg menyatakan bahwa manusia itu memiliki dua faktor kebutuhan, yaitu:

- 1) *Hygiene Factor* (Faktor Pemeliharaan), adalah rangkaian kondisi yang berhubungan dengan lingkungan tempat pegawai yang bersangkutan melaksanakan pekerjaannya atau faktor-faktor ekstrinsik. Berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan. Faktor ini meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kapasitas pekerjaan, mobil dinas, dan macam-macam tunjangan lain.
- 2) *Motivator Factor* (Faktor Motivator), adalah faktor-faktor utama yang berhubungan langsung dengan isi pekerjaannya atau faktor faktor intrinsik. Faktor ini dapat mendorong orang untuk bekerja lebih baik yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pengembangan potensi individu.

Teori dua faktor oleh Herzberg, terdapat dua jenis faktor yang mendorong seseorang berusaha untuk mencapai tujuan hidupnya. Dua faktor tersebut yaitu faktor pemeliharaan (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor ekstrinsik meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, tunjangan dan sebagainya, sedangkan faktor intrinsik meliputi pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan dan sebagainya.

d. Douglas Mc. Gregor dengan Teori X dan Teori Y.

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia, pandangan pertama negatif disebut Teori X dan yang kedua positif disebut teori Y.

Teori X ada empat asumsi yang dimiliki oleh manajer adalah:

- 1) Pada dasarnya karyawan tidak menyukai pekerjaan sebisa mungkin menghindari

- 2) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- 3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin
- 4) Sebagai karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Teori Y ada empat asumsi positif yaitu:

- 1) Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan seperti halnya istirahat atau bermain
- 2) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai tujuan
- 3) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, dan tanggung jawab
- 4) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Douglas McGregor merekomendasikan tipe manusia pada dua kategori, yaitu: tipe manusia dengan posisi teori X, dan tipe manusia dengan teori Y. Manusia dengan posisi teori Y lebih baik dari pada manusia dengan posisi teori X, secara kondusif cenderung memiliki motivasi yang tinggi dan senang dalam berjuang untuk kemajuan hidupnya.

- e. Mc. Clelland dengan *Mc. Clelland's Learned Needs Theory*.

Ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu:

- 1) *Need for achievement*

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

2) *Need for affiliation*

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungan dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

3) *Need for power*

Kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain.

Teori motivasi prestasi yang telah dikemukakan oleh David McClelland, bahwa ada tiga poin yang dapat memotivasi karyawan dalam bekerja, ketiga faktor tersebut sama-sama pentingnya untuk memotivasi pegawai. Seseorang yang mendapat rangsangan atau dorongan yang tinggi melakukan pekerjaan penuh dengan percaya diri dan bersemangat.

f. Teori motivasi Claude S. George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja.

2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Siagian (2004) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas yang terdiri dari delapan faktor yaitu:

1. Karakteristik Biografi yang meliputi:

- a. Usia, usia mempunyai kaitan yang erat dengan berbagai segi kehidupan organisasional. Misalnya kaitan usia dengan tingkat kedewasaan teknis yaitu keterampilan tugas.
- b. Jenis Kelamin, implikasi jenis kelamin para pekerja merupakan hal yang perlu mendapat perhatian secara wajar, dengan demikian perlakuan terhadap mereka pun dapat disesuaikan sedemikian rupa

sehingga mereka menjadi anggota organisasi yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

- c. Status perkawinan, dengan status ini secara tidak langsung dapat memberikan petunjuk, cara, dan teknik motivasi yang cocok digunakan bagi para pegawai yang telah menikah dibandingkan dengan pegawai yang belum menikah.
- d. Jumlah tanggungan, jumlah tanggungan seorang pencari nafkah utama keluarga adalah semua orang yang biaya hidupnya tergantung pada pencari nafkah utama tersebut, tidak terbatas hanya pada istri atau suami dan anak-anaknya.
- e. Masa kerja, dalam organisasi perlu diketahui masa kerja seseorang karena masa kerja seseorang merupakan satu indikator kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi organisasional seperti produktivitas kerja dan daftar kehadiran. Karena semakin lama seseorang bekerja ada kemungkinan untuk mereka mangkir atau tidak masuk kerja disebabkan karena kejenuhan.

2. Kepribadian

Kepribadian seseorang juga dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang, karena kepribadian sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

3. Persepsi

Interpretasi seseorang tentang kesan sensorinya mengenai lingkungan sekitarnya akan sangat berpengaruh pada perilaku yang pada gilirannya menentukan faktor– faktor yang dipandang sebagai faktor organisasional yang kuat.

4. Kemampuan belajar

Belajar adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan tidak terbatas pada pendidikan formal yang ditempuh seseorang diberbagai tingkat lembaga pendidikan. Bentuk nyata dari telah belajarnya seseorang salah satunya adalah perubahan dalam persepsi, perubahan dalam kemauan, dan perubahan dalam tindakan.

5. Nilai-nilai yang dianut

Sistem nilai pribadi seseorang biasanya dikaitkan dengan sistem nilai sosial yang berlaku di berbagai jenis masyarakat dimana seseorang menjadi anggota.

6. Sikap

Sikap merupakan suatu pernyataan evaluatif seseorang terhadap objek tertentu, orang tertentu atau peristiwa tertentu. Artinya sikap merupakan pencerminan perasaan seseorang terhadap sesuatu.

7. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasionalnya.

8. Kemampuan

Kemampuan dapat digolongkan atas dua jenis yaitu kemampuan fisik dan kemampuan intelektual. Kemampuan fisik meliputi kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang bersifat teknis, mekanistik dan repetitif, sedangkan kemampuan intelektual meliputi cara berfikir dalam menyelesaikan masalah.

Menurut pendapat Siagian (2004), karakteristik individu yang bersifat khas dapat mempengaruhi motivasi kerja yang terdiri dari karakteristik biografi, kepribadian, persepsi, kemampuan belajar, nilai yang dianut, sikap, kepuasan kerja dan kemampuan. Dengan karakteristik yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja seseorang.

2.2.4 Indikator Motivasi Kerja

Motivasi merupakan keinginan seseorang melakukan sesuatu akibat dorongan dari diri sendiri maupun dari luar diri pegawai. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan pegawai untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Penelitian (Musinguzi, et al, 2017), indikator motivasi kerja sebagai berikut:

a. Motivasi Umum

Motivasi umum disini yaitu suatu dorongan atau alasan yang menjadi dasar semangat seseorang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu.

b. *Burnout*

Burnout biasanya dikenal sebagai kejenuhan kerja. Kondisi ini adalah respon terhadap stres yang berkepanjangan dan biasanya melibatkan kelelahan emosional, sinisme atau keterpisahan dan perasaan tidak efektif.

c. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah ukuran dari tingkat kepuasan pekerja dengan jenis pekerjaan mereka yang berkaitan dengan sifat dari tugas pekerjaannya, hasil kerja yang dicapai, bentuk pengawasan yang diperoleh maupun rasa lega dan menyukai terhadap pekerjaan yang ditekuninya.

d. Kepuasan Kerja Intrinsik

Kepuasan intrinsik didapat saat seseorang dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan dan kreativitas. Terdapat satu unsur yang dijumpai pada ciri-ciri intrinsik, yaitu tantangan mental, Muhaimin (2008) dalam Yantinah (2009).

e. Komitmen Organisasional

Komitment organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

f. Kesadaran Kerja

Kesadaran diri dapat didefinisikan sebagai keadaan hadir di momen tertentu yang berarti karyawan dapat fokus sepenuhnya pada tindakan, rekan kerja, dan peristiwa di sekitar.

g. Ketepatan waktu dan kehadiran

Kehadiran rutin dan tepat waktu dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki etika kerja yang baik.

Indikator motivasi untuk penelitian ini merujuk penelitian (Musinguzi, et, al. 2017) yaitu motivasi umum, *burnout*, kepuasan kerja, kepuasan kerja intrinsik, komitmen organisasional, kesadaran, ketepatan waktu dan kehadiran.

2.3 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai menjadi teori yang dipakai dalam penelitian ini karena kinerja pegawai merupakan tolak ukur yang dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan seseorang dalam bekerja. Kinerja (*Performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya (Mahsun, 2006).

Menurut Wibowo (2016) Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Riani (2013) kinerja adalah *job performance* / kinerja adalah tingkat produktivitas seorang karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada beberapa hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas. Kinerja dipengaruhi

oleh variabel yang terkait dengan pekerjaan meliputi role-stress dan konflik kerja / non-kerja.

Berdasarkan definisi mengenai kinerja diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan bagian dari organisasi untuk mencapai tujuan bersama, sehingga tujuan dari kinerja akan menghasilkan organisasi yang berprestasi dengan kriteria keberhasilan berupa tujuan-tujuan atau target tertentu yang hendak di capai dan sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan secara efektif.

2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu gambaran pergerakan individu dalam melaksanakan tugasnya, Mangkunegara (2018) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sedangkan menurut Menurut Mathis dan Jackson (2001) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu:

1. Kemampuan mereka;
2. Motivasi;
3. Dukungan yang didukung;
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan;
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

2.3.3 Indikator Kinerja

Menurut Koopmans, et al., (2014), faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penilaian kinerja meliputi:

- a) Kinerja tugas, mengacu pada kemampuan seorang karyawan melakukan tugas-tugas pekerjaan yang utama, yaitu mencakup kualitas kerja, perencanaan dan pengorganisasian tugas, berorientasi pada hasil, membuat skala prioritas, dan bekerja secara efisien.
- b) Kinerja kontekstual, mengacu pada perilaku karyawan yang mendukung organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis di mana tugas-tugas pekerjaan sentral dilakukan, misalnya bertanggung jawab terhadap pekerjaan, kreatif, memiliki inisiatif, senang mengambil pekerjaan yang menantang, berkomunikasi secara efektif, mampu bekerja sama, dan mau menerima dan belajar dari orang lain.
- c) Perilaku kerja kontraproduktif, mengacu pada perilaku yang berbahaya bagi kelangsungan organisasi, misalnya melakukan hal-hal yang merugikan organisasi, melakukan hal-hal yang merugikan rekan kerja dan atasan, dan sengaja membuat kesalahan.

Teori-teori di atas digunakan peneliti sebagai dasar teori kinerja pegawai, Teori yang dipakai peneliti dalam penelitian ini merujuk kepada teori dari Koopmans, et al (2014) yang membagi motivasi kerja menjadi tiga indikator yaitu, kinerja tugas, kinerja kontekstual dan perilaku kerja kontraproduktif.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasarkan dengan landasan teori yang akan dipergunakan untuk mendukung teori yang telah diajukan. Landasan yang dapat dipergunakan sebagai acuan salah satunya adalah dengan menggunakan penelitian terdahulu. Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang mendasari peneliti untuk melakukan penelitian kembali serta menjadi rujukan dalam penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
1.	Kenyatta & Kenyatta (2015)	X1 = Ergonomi X2 = Dukungan Supervisor Y = Kinerja Organisasi	Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja organisasi di Kementerian Pemerintah Kenya. Lingkungan non fisik merupakan faktor yang paling signifikan
2.	Awan dan Tahir (2015)	X = Lingkungan Kerja Y = Produktivitas Karyawan	Analisis Regresi	Lingkungan kerja yang berdampak positif terhadap tingkat produktivitas karyawan dalam organisasi.
3.	Iqbal, et al (2013)	X = Penilaian Kinerja Y = Kinerja Karyawan M = Motivasi	Analisis Regresi dengan program AMOS	Ada hubungan positif antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Motivasi sebagai moderator secara positif mempengaruhi hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Penulis	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
4.	Jayaweera1 (2014)	X1 = Lingkungan Fisik X2 = Lingkungan Non Fisik X3 = Motivasi Kerja Y = Kinerja Pegawai	Analisis Regresi	Ada hubungan yang signifikan antara faktor lingkungan kerja dan kinerja serta motivasi kerja menengahi hubungan antara kondisi kerja dan kinerja. Ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja pekerja hotel.
5.	Samson dan Waiganjo (2015)	X1 = Lingkungan Fisik X2 = Lingkungan Non Fisik X3 = Keseimbangan Kehidupan Kerja	Analisis Regresi	Lingkungan kerja non fisik menunjukkan hubungan terkuat dengan kinerja karyawan
6.	Ajala (2012)	X= Lingkungan Kerja Y1 = Kesejahteraan Pegawai Y2 = Kinerja Pegawai Y3 = Produktivitas Kerja Nilai	Nilai rata-rata dan persentase sederhana	Tempat kerja dan jaringan komunikasi yang baik di tempat kerja berpengaruh terhadap kesejahteraan, kesehatan, moral, efisiensi, dan produktivitas pekerja.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Penulis	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
7.	Riyanto, et al (2017)	X1 = Motivasi Kerja X2 = Lingkungan Kerja Y = Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Ada pengaruh simultan terhadap motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
8.	Sarwani (2016)	X1 = Disiplin Kerja X2 = Lingkungan Kerja Y = Kinerja Karyawan	Analisis Regresi	Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.
9.	Mangkunegara dan Rela (2016)	X1 = Pelatihan X2 = Motivasi X3 = Lingkungan Kerja Y = Kinerja Karyawan	Analisis Linier Berganda	Pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja memiliki efek positif pada kinerja dokter, pelatihan secara parsial tidak, sedangkan motivasi dan lingkungan kerja secara parsial memiliki pengaruh terhadap kinerja dokter

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Penulis	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
10.	Tulenan, Samuel “ <i>The Effect of Work Environment and Compensation Toward Employee Performance at The Office of State Assets and Auction Service Manado</i> ” (2015)	X1 = Lingkungan Kerja X2 = Kompensasi Y = Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Lingkungan Kerja dan Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara bersamaan. Selain itu, Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Kompensasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara parsial

Sumber: Jurnal International dan Nasional

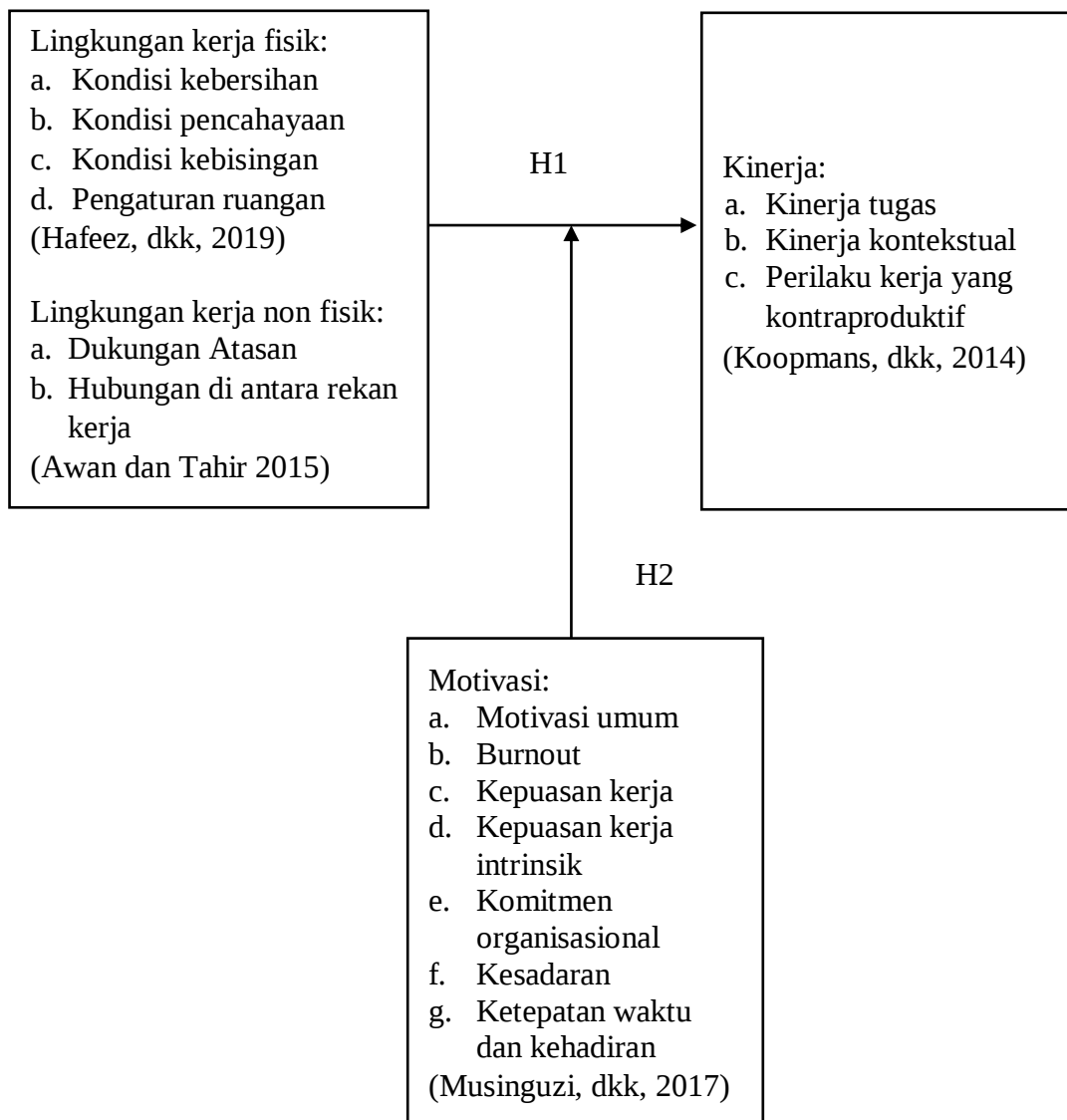
2.5 Kerangka Pemikiran

Faktor yang harus diperhatikan perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan memperhatikan kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen, meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam perusahaan tersebut. Lingkungan kerja yang memberikan rasa nyaman bagi pegawainya dapat meningkatkan kinerja pegawainya, sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja pegawainya. Menurut Sedarmayanti (2001) lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lingkungan kerja yang

kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Indikator lingkungan kerja fisik untuk penelitian ini merujuk penelitian Hafeez, et al (2019) yaitu kondisi kebersihan, kondisi pencahayaan, kondisi kebisingan, pengaturan ruangan. Sedangkan indikator lingkungan kerja non fisik untuk penelitian ini merujuk penelitian Awan dan Tahir (2015) yaitu dukungan atasan dan hubungan antar rekan kerja.

Motivasi merupakan variabel penting, yang dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar bagi organisasi dalam peningkatan kinerja karyawannya. Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Indikator motivasi untuk penelitian ini merujuk penelitian (Musinguzi, et al 2017) yaitu motivasi umum, burnout, kepuasan kerja, kepuasan kerja intrinsik, komitmen organisasional, kesadaran, ketepatan waktu dan kehadiran.

Seorang pegawai dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila pegawai tersebut mampu menghasilkan hasil kerja yang sama atau melebihi dari standar atau kriteria yang telah ditetapkan bersama dalam organisasi. Sebaliknya, pegawai dikatakan tidak memiliki kinerja apabila hasil kerja kurang dari standar atau kriteria yang telah ditetapkan bersama. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang didalamnya memiliki kinerja yang baik (Sudarmanto, 2009). Jadi, apabila pegawai yang berada di organisasi memiliki kinerja yang baik, maka efektifitas atau keberhasilan organisasi akan tercapai. Penelitian (Koopmans, et al, 2014), menerangkan bahwa penilaian kinerja pegawai meliputi kinerja tugas, kinerja kontekstual, perilaku kerja yang kontraproduktif. Berdasarkan pembahasan teori di atas, maka kerangka pikir yang dapat digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Pengaruh Lingkungan Terhadap Kinerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi

2.6 Pengembangan Hipotesis

Pengembangan hipotesis dalam penelitian ini berdasarkan pada kerangka pikir pengaruh antar variabel, teori dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini sebagai berikut:

2.6.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Saydam (2000) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai “keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan itu sendiri”. Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat membuat para karyawan merasa betah dalam menyelesaikan pekerjaannya serta mampu mencapai suatu hasil yang optimal. Sebaliknya apabila kondisi lingkungan kerja tersebut tidak memadai akan menimbulkan dampak negatif dalam penurunan tingkat produktifitas kinerja karyawan.

Penelitian Rahmawanti, et, al., (2014), menunjukkan bahwa terciptanya lingkungan kerja yang baik dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik juga berpengaruh terhadap motivasi dan semangat kerja karyawan karena apabila lingkungan kerja di perusahaan tersebut nyaman dan menyenangkan tentunya karyawan dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Menurut penelitian Dhermawan (2012), semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin baik pula kinerja para pegawai tersebut. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Samuel (2015), Sarwani (2016), dan Riyanto, et, al., (2017), dapat disimpulkan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang baik dapat memberikan rasa nyaman pegawai dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai, jadi hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.6.2 Motivasi kerja Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.

Penelitian Jayaweera (2015) mendapatkan temuan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja mampu menguatkan pengaruh

lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, artinya ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi maka dampak dari lingkungan kerja akan lebih besar terhadap pencapaian prestasi kerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Josephine (2017) dijelaskan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, sehingga dapat diartikan bahwa motivasi kerja terbukti sebagai variabel mediasi antara pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga diduga bahwa motivasi memiliki peran dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hipotesis keempat dapat dirumuskan:

H2: Motivasi kerja memediasi pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dimana data yang diperoleh dari populasi penelitian dianalisis sesuai dengan metode statistik yang digunakan kemudian diinterpretasikan. Penelitian ini menggunakan data yang berasal dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator yang ingin diukur dan dianalisis. Responden diminta menjawab kuesioner sesuai kondisi aktual. Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2011). Dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran mengenai pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *self report data*, yaitu data opini, sikap, pengalaman dan karakteristik responden yang diambil dari jawaban kuisisioner. Data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder

3.2.1 Data Primer

Penelitian ini mengumpulkan data primer dari responden melalui angket dan wawancara. Kuesioner menggunakan skala untuk beberapa aspek penelitian. Wawancara untuk gambaran luas topik penelitian. Data dari kuesioner dan wawancara langsung.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen yang tersedia di instansi terkait penelitian, seperti gambaran umum organisasi, data pegawai, serta dokumentasi relevan lainnya. Informasi penting yang terkandung dalam dokumen-dokumen tersebut diolah menjadi data sekunder.

3.3 Metode pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian yaitu:

a) Kuesioner

Kuisisioner merupakan seperangkat pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden (Sugiyono, 2011). Kuesioner diberikan pada responden yang telah ditentukan guna mendapatkan jawaban yang akan dievaluasi & diolah menjadi data primer untuk penelitian. Tujuan utama kuesioner ini adalah memperoleh informasi & pandangan subjek penelitian mengenai topik/variabel yang dikaji, sehingga memberikan gambaran temuan lapangan.

b) Wawancara

Wawancara salah satu teknik pengumpulan data. Teknik ini paling luas digunakan untuk memperoleh informasi dari responden/informan (subyek yang akan dimintakan informasinya (Priadana & Muis, 2009). Wawancara merupakan salah satu metode pengumpulan data yang

digunakan dalam penelitian ini. Tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi atau keterangan secara langsung dari responden yang berhubungan dengan obyek penelitian.

c) Observasi

Observasi digunakan sebagai salah satu metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Metode ini dilakukan dengan mengamati secara langsung kegiatan dan permasalahan yang berkaitan dengan lingkungan kerja serta motivasi kerja karyawan di perusahaan.

d) Dokumen

Metode dokumen adalah pengumpulan data melalui sumber-sumber tertulis atau dokumen yang ada pada informan (Satori & Komariah, 2009). Sumber dokumen dapat berupa laporan resmi perusahaan, arsip kepegawaian, berita media, statistik perusahaan, serta dokumen-dokumen lain yang relevan. Dengan menganalisis isi dari berbagai dokumen tersebut, diharapkan dapat diperoleh informasi tambahan untuk menjawab permasalahan serta memperkaya temuan yang ada.

3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2019). Variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut: lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

a. Variabel Bebas

Variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Variabel bebas pada penelitian ini adalah lingkungan kerja (X).

b. Variabel Mediasi

Variabel mediasi merupakan variabel perantara/penyela yang terletak diantara variabel independen dan variabel dependen sehingga variabel independennya tidak langsung mempengaruhi berubah atau timbulnya

variabel dependen. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Motivasi (M).

c. Variabel Terikat

Variabel terikat (*dependent variable*) yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y).

Tabel 3.1 Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Lingkungan kerja (X)	Lingkungan kerja adalah unsur-unsur yang berhubungan dengan karyawan untuk melekat secara fisik dengan lingkungan kantor. (Hafeez, et al, 2019).	Lingkungan kerja fisik: a. Kondisi kebersihan b. Kondisi pencahayaan c. Kondisi kebisingan d. Pengaturan ruangan (Hafeez, et al, 2019) Lingkungan kerja non fisik: a. Dukungan Atasan b. Hubungan di antara rekan kerja (Awan dan Tahir,2015)	Likert
Motivasi (M)	Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. (Musinguzi, et al, 2017)	a. Motivasi umum b. Burnout c. Kepuasan kerja d. Kepuasan kerja intrinsik e. Komitmen organisasional f. Kesadaran g. Ketepatan waktu dan kehadiran (Musinguzi, et al, 2017)	Likert

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kinerja (Y)	Kinerja adalah ukuran hasil studi yang relevan dan sering digunakan dalam pengukuran pekerjaan. Kinerja juga dapat diartikan perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. (Koopmans, et al, 2014)	a. Kinerja tugas b. Kinerja kontekstual c. Perilaku kerja yang kontraproduktif (Koopmans, et al, 2014)	Likert

3.5 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu, di tetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2011). Jadi populasi dapat didefinisikan sebagai sekumpulan obyek/subyek yang mempunyai kesamaan karakteristik tertentu yang menjadi perhatian atau fokus penelitian. Dalam penelitian ini, populasi dapat diartikan sebagai sekelompok orang, tempat, peristiwa, atau benda yang memiliki ciri khas yang sama dan dapat diamati untuk kepentingan pengumpulan data.

Penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu seluruh populasi dijadikan responden karena jumlahnya relatif kecil dan masih dapat dijangkau. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap Bank BTN Kantor Cabang Bandar Lampung yang berjumlah 165 orang. Menurut Sugiyono (2017), sensus digunakan ketika semua anggota populasi dapat dijadikan sumber data, sehingga hasil penelitian lebih representatif.

Tabel 3.2 Jumlah Pegawai di Lingkungan Bank BTN KC Bandar Lampung 2023

No	Jabatan/Bagian	Jumlah
1.	Branch Manager	1
2.	Deputy Branch Manager	2
3.	Unit Head	7
4.	Sub Branch Head	5
5.	Deputy Sub Branch Head	3
6.	Supervisor	2
7.	Staff	145
Jumlah		165

Sumber: Bank BTN KC Bandar Lampung, 2024

3.6 Skala Pengukuran

Menurut Friis dan Seller (2004), pengukuran variabel adalah proses sistematis untuk menentukan nilai atau atribut suatu variabel melalui pendekatan yang konsisten dan dapat diandalkan. Pengukuran ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dapat digunakan secara akurat dalam analisis statistik. Variabel dapat diukur dalam berbagai skala, seperti nominal, ordinal, interval, dan rasio, tergantung pada sifat data dan tujuan penelitian. Proses ini bertujuan untuk menghasilkan data yang valid (sesuai dengan konsep yang diukur) dan reliabel (konsisten jika diukur berulang kali).

Tabel 3.3 Instrument Skala Likert

No.	Jawaban	Bobot Nilai
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2	Tidak Setuju (TS)	2
3	Agak Tidak Setuju (ATS)	3
4	Netral (S)	4
5	Setuju (S)	5
6	Agak Setuju (AS)	6
7	Sangat Setuju (SS)	7

Adapun sumber kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagaimana Tabel 3.4. berikut:

Tabel 3.4 Kuesioner penelitian

No	Kuesioner	Sumber
1	Lingkungan kerja (10 pertanyaan)	<i>Friis, R.H. (1981). Work Environment Scale (WES-10).</i>
2	Kinerja Karyawan (19 pertanyaan)	<i>Grace C. L. Chien, Iris Mao, Enkhzaya Nergui, & Wanching Chang. (2020). The Influence of Motivation on Employee Performance in the Hotel Industry in Mongolia. Journal of Human Resources and Sustainability Development, 8(2), 1–12.</i>
3	Motivasi (28 pertanyaan)	<i>Grace C. L. Chien, Iris Mao, Enkhzaya Nergui, & Wanching Chang. (2020). The Influence of Motivation on Employee Performance in the Hotel Industry in Mongolia. Journal of Human Resources and Sustainability Development, 8(2), 1–12.</i>

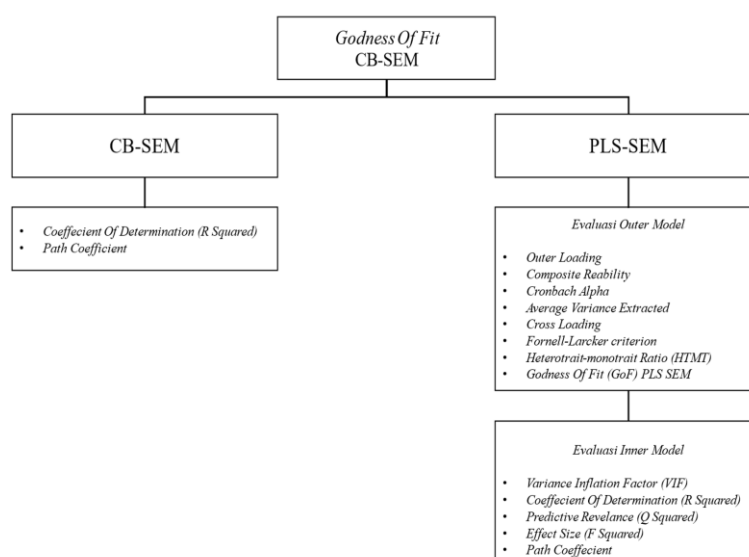
3.7 Analisa Data

Analisis data pada penelitian ini dimulai dari data yang telah terkumpulkan melalui *Google Form*. Lalu data tersebut akan otomatis terpapar pada *spreadsheet Microsoft Excel* melalui fitur yang tersedia. Setelah itu setiap data angka dari jawaban responden tersebut akan dimasukkan ke dalam *statistic software analysis* yaitu *SmartPLS 3.2.9*, beserta dengan penamaan/pengkodean baru bagi setiap indikator variabel agar lebih mudah diidentifikasi. Selanjutnya peneliti akan menjalankan metode analisis yang cocok bagi sebuah penelitian model SEM (*structural equation modeling*).

3.7.1 Structural Equation Modeling (SEM)

Malhotra (2020) menyatakan SEM merupakan tahapan yang memperkirakan hubungan antar variabel independen dan dependen pada konstruksi yang diwakili oleh *measured variable* (variabel terukur) dan kemudian dimasukkan ke dalam model yang saling terhubung. Dimana SEM digunakan ketika penelitian mencakup 2 atau lebih variabel endogen.

Menurut Hair et al. (2019), SEM adalah metode analisis multivariat yang melibatkan metode statistik secara bersamaan menganalisis beberapa variabel. SEM membuat peneliti dapat memasukkan variabel yang tidak dapat diamati yang diukur secara tidak langsung oleh variabel indikator. Terdapat dua jenis SEM, yaitu *covariance-based SEM* (CB- SEM) dan *partial least squares SEM* (PLS-SEM). Penelitian ini menggunakan PLS-SEM, alasan penelitian menggunakan PLS-SEM dikarenakan data berdistribusi non-parametrik atau tidak normal.



Gambar 3.1 *Flowchart* Analisis data dengan CB-SEM dan PLS-SEM

Sumber: Hair et al. (2019)

3.7.2 Goodness Of Fit CB SEM

Uji model fit ini digunakan untuk mengetahui suatu model memiliki kecocokan dengan data. Menurut Hair et al. (2019) evaluasi model fit dalam pada pengguna *Smartpls* versi 3.0 dapat menggunakan tiga model pengujian antara lain *standarized root mean square residual* (SRMR), *normal fit index* (NFI) dan Nilai *Chi-square* yang dapat dijelaskan pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5 *Rules of Thumb* Godness of Fit CB-SEM

Pengukuran	Ketentuan
SRMR	Valid jika dibawah 0,08
d_ULS	d_ULS > 2.000
d_G	d_G > 0,900
NFI	>0.90

Sumber : Hair et al. (2019)

3.7.3 Evaluasi Model

1. Evaluasi *Outer Model*

Menurut Pinedaa et al. (2022), pengujian model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed* variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model.

Tabel 3.6 *Rules of Thumb Outer Model*

Metode	Pengukuran	Ketentuan
<i>Convergent Validity</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	≥ 0.5
	<i>Outer Loadings</i>	≥ 0.7
<i>Discriminant Validity</i>	<i>Cross Loadings</i>	≥ 0.7
	<i>Fornell-Larcker Criterion</i>	$> \text{Cross Loadings}$
<i>Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	≥ 0.7
	<i>Composite Reliability</i>	≥ 0.7
	<i>Rho_a</i>	≥ 0.7

Sumber: Hair et al. (2019)

1) *Convergent Validity*

Convergent Validity adalah varians pada suatu variabel atau indikator yang sedang diamati dapat dijelaskan dalam konstruk laten. *Convergent Validity* digunakan untuk mengukur *outer loadings*. Ketika *outer loadings* bernilai tinggi maka hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel yang diukur bertemu pada konstruk yang sama (Malhotra, 2020). Oleh karena itu peneliti

perlu mengukur besarnya *outer loading* dan *average variance extracted* (AVE) dalam *convergent validity*. Idealnya nilai *outer loadings* ialah ≥ 0.7 atau lebih tinggi, sedangkan minimal nilai didukung ≥ 0.3 . Sementara AVE yang memenuhi syarat yaitu ≥ 0.5 dan mengindikasikan *convergent validity* yang baik.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant Validity digunakan untuk menampilkan bahwa suatu konstruk satu memiliki perbedaan dengan konstruk lainnya. Sehingga dapat memberikan kontribusi yang unik (Malhotra, 2020). Untuk dapat mengukur *discriminant validity* maka dapat dilihat melalui *Cross Loadings* dan *Fornell-Larcker Criterion*. Syarat untuk mengukur nilai *Cross Loadings* adalah ≥ 0.7 . Sementara untuk nilai *Fornell-Larcker Criterion* ialah nilai *cross loading* setiap indikator memiliki nilai yang lebih tinggi untuk variabelnya dibandingkan variabel lainnya (Hair et al., 2019).

3) *Reliability*

Reliability digunakan untuk menguji sikap konsistensi setiap indikator untuk mewakili pengukuran pada setiap variabel laten. Untuk mengukur *reliability* maka dapat menggunakan *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan *Rho_a*. Dimana ketiga pengukuran tersebut harus memiliki nilai ≥ 0.7 agar dapat didukung (Hair et al., 2019).

2. Evaluasi *Inner Model*

Model struktural merupakan gambaran dari hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Rumusan masalah atau hipotesis penelitian menjadi dasar perancangan model struktural hubungan antar variabel. Ada beberapa cara untuk membuktikan kecocokan model yang dapat dilihat pada Tabel 3.5.

Tabel 3.7 *Rules of Thumb Inner Model*

Metode	Ketentuan
R^2 (<i>coefficient of determination</i>)	0 hingga 1
Q^2 (<i>cross validated redundancy</i>)	Lemah: 0.02, jika di bawah 0.02 maka tidak memiliki efek, Moderate: 0.15, dan Kuat: 0.35
f^2 (<i>effect size</i>)	<i>Small effects</i> : 0.02, jika di bawah 0.02 maka tidak memiliki efek, <i>Medium effects</i> : 0.15, dan <i>Large effects</i> : 0.35
<i>Path Coefficient</i>	Ha : t-statistics > 1.96 Ho : t-statistics < 1.96

Sumber: Hair et al. (2019)

1) R^2 (*coefficient of determination*)

R^2 adalah ukuran koefisien determinasi yang didefinisikan untuk memperhitungkan jumlah variabel endogen tertentu yang termasuk dalam persamaan dan ukuran sampel. (Hair et al., 2019).

2) Q^2 (*cross validated redundancy*)

Q^2 adalah ukuran yang menunjukkan seberapa baik model jalur yang dapat memprediksi nilai awal yang diamati (Hair et al., 2019).

3) f^2 (*effect size*)

f^2 digunakan untuk memperkirakan sejauh mana fenomena yang sedang diteliti memiliki korelasi dengan populasi. Nilai f^2 memiliki besaran menurut Hair et al. (2019) yaitu sebagai berikut: *Small effects*: 0.02, jika di bawah 0.02 maka tidak memiliki efek, *Medium effects*: 0.15, *Large effects*: 0.35.

4) *Path Coefficient*

Hair et al. (2019), menyatakan bahwa dalam penelitian yang dilakukan dengan metode analisis PLS-SEM, hipotesis dapat diuji dengan menguji nilai t-statistik yang termasuk dalam analisis jalur antar variabel (*path analysis*) melalui metode awal dalam pengujian level. pentingnya Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dapat dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik dengan batas minimal 1.96 ($t\text{-value} > 1.96$, $\alpha = 5\%$). Hipotesis penelitian dapat mempunyai dua kemungkinan hasil dimana terdapat dua kemungkinan:

1. Hipotesis penelitian tidak didukung apabila nilai t-statistik pada model penelitian ini lebih kecil dari 1.96 (*t-statistics* < 1.96).
2. Hipotesis penelitian tidak didukung apabila nilai t-statistik pada model penelitian ini lebih besar dari 1.96 (*t-statistics* > 1.96)

Selain itu, jika tidak melihat nilai t-statistik, dengan melihat nilai p yang dimasukkan dalam analisis jalur intervariati (*path analysis*) menggunakan metode *bootstrap* dengan nilai $p < \alpha$.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank BTN KC Bandar Lampung.
2. Motivasi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Bank BTN KC Bandar Lampung.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat ditemukan beberapa keterbatasan penelitian sebagai berikut:

1. Hasil penelitian sangat bergantung pada persepsi subjektif responden terhadap lingkungan kerja, motivasi, dan kinerja. Hal ini berpotensi menyebabkan bias dalam pengisian kuesioner, sehingga tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi sebenarnya.
2. Penelitian hanya dilakukan pada pegawai Bank BTN KC Bandar Lampung, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk pegawai di sektor atau wilayah lain. Karakteristik organisasi atau budaya kerja di lokasi lain mungkin memberikan hasil yang berbeda.
3. Penelitian ini hanya menyoroti lingkungan kerja dan motivasi sebagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Faktor lain, seperti kepemimpinan, pelatihan, penghargaan, atau kondisi ekonomi, tidak dimasukkan dalam analisis, padahal dapat memiliki pengaruh signifikan.
4. Motivasi sebagai satu-satunya variabel mediasi mungkin tidak cukup menjelaskan kompleksitas hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Ada kemungkinan variabel mediasi lain, seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi, dapat memberikan wawasan lebih lengkap.

5. Penggunaan metode kuantitatif dengan kuesioner tidak memberikan kesempatan untuk eksplorasi mendalam terkait alasan di balik pengaruh yang ditemukan. Penelitian ini tidak menyertakan wawancara atau observasi yang dapat memberikan data kualitatif untuk memperkaya temuan.
6. Penelitian ini bersifat *cross-sectional*, sehingga hanya mencerminkan kondisi pada saat pengambilan data. Dinamika lingkungan kerja, motivasi, dan kinerja pegawai yang dapat berubah dari waktu ke waktu tidak terakomodasi.

5.3 Saran Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat diberikan saran kepada beberapa pihak sebagai berikut:

1. Nilai mean terendah pada variabel lingkungan kerja terdapat pada pernyataan “Saya mendapatkan dukungan dari rekan kerja, serta dorongan dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan” dengan skor 5,90. Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan lebih fokus membangun budaya kerja kolaboratif dan suportif, seperti melalui program mentoring, kegiatan tim, dan pelatihan komunikasi interpersonal untuk meningkatkan dukungan sosial antar karyawan.
2. Pada variabel kinerja, pernyataan “Melakukan sesuatu untuk mempromosikan perusahaan” memperoleh skor terendah, yaitu 5,90. Hal ini mengindikasikan perlunya peningkatan peran aktif karyawan dalam membangun citra perusahaan. Disarankan agar manajemen memberikan pelatihan personal branding, membuka ruang partisipasi dalam media promosi internal, serta memberikan penghargaan bagi karyawan yang turut berkontribusi dalam publikasi positif perusahaan.
3. Beberapa pernyataan dengan skor mean terendah pada variabel motivasi menunjukkan bahwa motivasi karyawan tidak sepenuhnya berorientasi pada imbalan finansial. Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan lebih mengembangkan strategi peningkatan motivasi berbasis nilai dan kepuasan intrinsik, seperti menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan nilai-nilai pribadi karyawan, memperkuat pengakuan non-material, serta menyediakan tantangan kerja yang bermakna.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, S., Leli Deswindi, dan Danang Indrajaya. 2019. *Are Physical and Non-Physical Working Environment Effect Employees Productivity with Motivation as an Intervening Factor?*. Proceedings of the 3rd Asia Pacific Management Research Conference (APMRC 2019).
- Ajala, Emmanuel Majekodunmi. 2012. *The Influence of Workplace Environment on Workers, Welfare, Performance and Productivity*. An online journal of The African Educational Research Network. Vol.12. No. 1.
- Awan, Abdul.G., dan Tafique Tahir. 2015. *Impact of working environment on employee's productivity: A case study of Banks and Insurance Companies in Pakistan*. European Journal of Business and Management. Vol.7, No.1
- Darmanto. 2015. *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Sumatera Utara*. Jurnal Administrasi Publik. Vol.1 No. 3.
- Dhermawan, Sudibya, dan Utama. 2012. *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali*. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 6, No. 2.
- Bank BTN KC Bandar Lampung. 2019. *Laporan Kinerja Intansi Pemerintah (LKIP) Bank BTN KC Bandar Lampung Tahun 2019*.
- Bank BTN KC Bandar Lampung. 2020. *Arsip Bank BTN KC Bandar Lampung*.
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Fitriyana. 2013. *Analisis Pengaruh Kualitas Layanan Dan Kualitas Produk Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada Online Shop Menggunakan Structural Equation Modeling*. Jurnal Gaussian, Vol. 2, No. 2.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gitahi Njenga Samson, Dr. Maina Waiganjo, dan Dr. Joel Koima. 2015. *Effect of Workplace Environment on The Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town*. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR). Vol. 3. No.12.
- Gitonga L, dan gachunga H. 2015. *Influence of Work Environmnet on Organizational Performance in Government Ministries in Kenya*. The Strategic Journal of Business and Change Management. Vol. 2. No.83.
- Hafeez, Iqra, Zhu Yingjun, Saba Hafeez, Rafiq Mansoor, dan Khaliq Ur Rehman. 2019. *Impact of Workplace Environment on Employee Performance: Mediating Role of Employee Health*. Business, Management and Education. Vol 17 Issue 2: 173–193.
- Haryono, Siswoyo dan Wardoyo, Parwoto. 2012. *Structural Equation Modelling Untuk Penelitian Manajemen Menggunakan Amos 18*. Jawa Barat: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT BUmi Aksara.
- Jayaweera, Thushel. 2015. *Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation*. International Journal of Business and management. Vol. 10. No. 3.
- Josephine, Audrey, Dhyah Harjanti. 2017. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla)*. Universitas Kristen Petra. AGORA Vol. 5, No. 3.
- J. Sullivan, G. Baird and M. Donn. 2013. *Measuring Productivity in the Office Workplace*. Wellington, New Zealand: Victoria University of Wellington.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Buuren, S. van, Beek, A.J. van der, Vet, H.C.W. 2014. *Improving The Individual Work Performance Questionnaire Using Rasch Analysis*. Journal of Applied Measurement: 2014, 15(2), 160-175.
- Logahan, Jerry M. 2012. *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan CV MUM Indonesia*. Jurnal Ekonomi. Vol. 03, No. 01
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Penerbit BPFE-Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Mangkunegara, A.P., Rela Agustine. 2016. *Effect of Training, Motivation and Work Environment on Physicians' Performance*. Academic Journal of Interdisciplinary Studies. Vol 5. No 1.
- Munisamy, Sarasvathy. 2013. *Identifying Factors that Influences Job Performance Amongst Employees in Oil Palm Plantation*. Faculty of Applied Social Sciences. Open University Malaysia.
- Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahirya-Ntege, P., dan Kekitiinwa, A. 2018. *The Relationship Between Leadership Style and Health Worker Motivation, Job Satisfaction and Teamwork in Uganda*. Journal of Healthcare Leadership. Volume 10:21-32.
- Nadeem Iqbal, Naveed Ahmad, Zeeshan Haider, Yumna Batool dan Qurat-ul-ain. 2013. *Impact of Performance Appraisal on Employee's Performance in Volving the Moderating Role of Motivation*. Arabian Journal of Business and Management Review. Vol.3. No.1.
- Nitisemito. 2018. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurjanah. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)*. Tesis. Universitas Diponegoro
- Peraturan Menteri Perburuhan No.7 Tahun 1964 Tentang Syarat Kesehatan, Kebersihan Serta Penerangan Dalam Tempat Kerja.
- Prabasari, I Gusti Agung Ayu Maya dan Netra I Gusti Sallit Ketut. 2013. *Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (UNUD).
- Prakoso, R.D., Endang, S.A., Ika, R. 2014. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 14 No. 2.
- Priadana Sidik, Saludin Muis. 2009. *Metodelogi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Putri, E.M., Vivin M.E., Achmad S.S., Zaim, M. 2019. *The Effect of Work Environment On Employee Performance Through Work Discipline*. International Journal of Research -Granthaalayah. Vol.7 (Iss.4)
- R. Muhraweni and G. Gunawan. 2017. *Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja*

- Pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng*. Jurnal Mirai Management. Vol. 2 No. 1.
- Rahmawanti, Swasto, dan Prasetya. 2014. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 8 No. 2.
- Rahmi, B. Maptuhah. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur)*. Tesis. Universitas Udayana.
- Riani. Asri Laksmi. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Riyanto.S, Ady Sutrisno, Hapzi Ali. 2017. *The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange*. International Review of Management and Marketing. ISSN: 2146-4405.
- Robbins and T.A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Samuel, Tulenan. 2015. *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado*. Jurnal EMBA Vol.3 No.3.
- Sarwani. 2016. *The Effect of Work Discipline and Work Environment on the Performance of Employees*. Sinergi. Volume 6. N0.2.
- Satori, Djam'an dan Komariah, Aan. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Saydam, Gouzali. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan Mikro*. Cetakan Kedua. Jakarta: Djambatan.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: CV Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Setyadi, B., Hamidah, N.U., Gunawan, E.N. 2015. *Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Bank BRI, Tbk. Cabang Bogor)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 21 No. 1.

- Siagian, S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi Dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugianingrat, I.A.P.W, I Wayan Gde Sarwana. 2017. *Effect of Work Culture on Employee Performance with Work Motivation as Mediator: Study at Nonstar Hotel in Denpasar-Bali, Indonesia*. International Journal of Economics, Commerce and Management. Vol. V, Issue 12. ISSN 2348 0386.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sofyan, Diana Khairani. 2013. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA*. Malikussaleh Industrial Engineering Journal. Vol. 2 No. 1.
- Widyawati, S.R., Sujana, I.W., Sukadana, I.W. 2018. *The Role of Work Motivation in Mediating the Effect Self Esteem and Self Efficacy on Employee Performance at CV. Alam Tanpaka, Denpasar Bali*. International Journal of Contemporary Research and Review. Vol. 9 No. 11.
- Winardi. 2000. *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Wursanto. 2002. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja: Edisi kelima*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Yantinah, Ratid Dwi. 2009. *Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Tugu Ibu Tahun 2009*. Fakultas Kesehatan Masyarakat. Universitas Indonesia.