

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya dari para peneliti. Sehingga harapannya penelitian ini akan terus berlanjut dan berikut adalah penelitian terdahulu yang telah digunakan.

##### 2.1.1 Jefta Harianto A, Rudi B (2023)

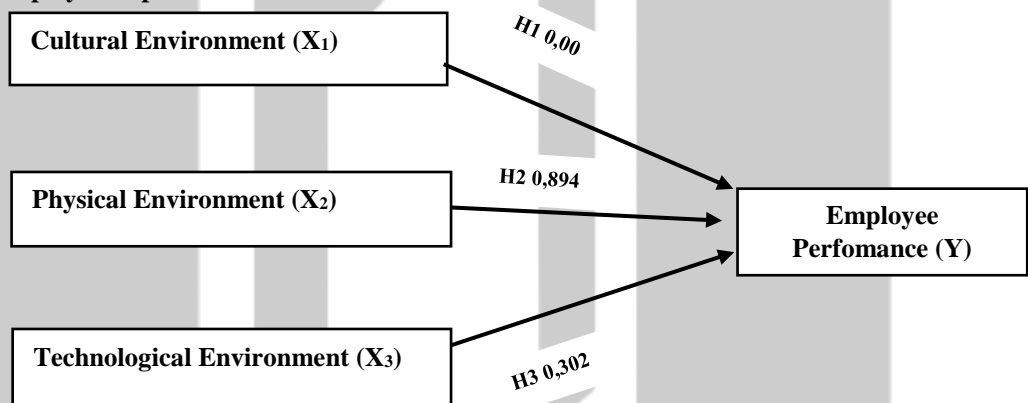
Penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan pertama dengan judul "*Promote Employee Experience For Higher Employee Performance*" yang di terbitkan oleh *International journal of professional bussiness review* Volume 8 Isu 3 tahun 2023. Adapun tujuan penelitian ini, menjelaskan dampak dari pengalaman karyawan terhadap kinerja karyawan. Sumber penelitian ini adalah literatur yang sudah ada yang dibuat oleh (Pradhan & Jena, 2017 dalam Harlianto & Rudi, 2023:4) Pada penelitian ini bertujuan untuk memberikan manfaat praktis bagi para pemimpin perusahaan dengan meneliti faktor pendorong penting dari pengalaman karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini menunjukkan bagaimana tiga lingkungan pengalaman karyawan berdampak pada kinerja karyawan. Menurut Plaskoff 2017 dalam Harlianto & Rudi (2023:6) pengalaman karyawan digambarkan sebagai perjalanan karyawan dengan banyak tonggak dan koneksi. Nilai dari pengalaman karyawan berdampak langsung pada keterlibatan, kepuasan, komitmen, dan kinerja. Studi menemukan penelitian tentang pengalaman karyawan dalam proses sumber daya

manusia tertentu. Sedangkan tiga kategori kinerja karyawan adalah kinerja tugas, adaptif, dan kontekstual, yang didasarkan pada metode penelitian ini dirancang dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan pengujian hubungan kualitas antar variabel yang menggunakan Model Equation Struktural-Partial Least Squares (SEMP-PLS).

Adapun dua jenis variabel laten, yaitu laten konstruk dan laten endogen. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan fisik, lingkungan budaya, dan lingkungan teknologi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sebesar 0,441 atau 44,1%. Karena nilai R Square  $43,2\% < 50\%$ , artinya pengaruh semua variabel. Berikut ini adalah kerangka pemikiran pada penelitian yaitu Jefta Harlianto A, Rudi B (2023:11) :

**Employee Experience Drivers :**



Sumber : Data Diolah Jefta Harlianto A, Rudi B (2023)

Gambar 2.1  
Kerangka Pemikiran Jefta Harlianto, Rudy B (2023).

### Hasil Penelitian :

Dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa kerangka penelitian yang diusulkan H1 pengaruh langsung lingkungan budaya terhadap kinerja karyawan dengan dilakukan pengujian hasil estimasi koefisien dengan hasil bootstrap sebesar 0,627 dengan T nilai statistik 7,827 dan standar deviasi sebesar 0,08. Nilai p adalah  $0,00 < 0,05$  jadi H1 diterima, artinya dalam pengaruh langsung lingkungan budaya terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. H2 pengaruh langsung lingkungan fisik terhadap kinerja karyawan dimana dilakukan pengujian estimasi koefisien dengan hasil bootstrap sebesar -0,008 dengan T pada Nilai statistik sebesar 0,133 dan standar deviasi sebesar 0,084. Nilai p value  $0,894 > 0,05$  jadi H2 di tolak, artinya lingkungan fisik tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Berikut H3 pengaruh lingkungan teknologi terhadap kinerja karyawan dimana dilakukan pengujian hasil estimasi koefisien dengan hasil bootstrap sebesar 0,074 dengan nilai T statistik sebesar 1,033 dan standar deviasi sebesar 0,069. Nilai p value  $0,302 > 0,05$  jadi H3 ditolak, artinya lingkungan teknologi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

### Persamaan :

1. Persamaan dari penelitian ini adalah menggunakan kuisisioner berbasis Skala Likert yang digunakan dalam kuesioner yang diajukan untuk mengetahui sejauh mana responden memberikan pendapatnya.
2. Terdapat kesamaan variabel yaitu, pengalaman fisik, pengalaman budaya, dan pengalaman teknologi terhadap kinerja karyawan.

3. Terdapat kesamaan penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat analisis SEM-PLS pada Teknik analisis data.

Perbedaan :

1. Terdapat perbedaan penelitian terdahulu menggunakan responden karyawan Universitas XYZ sedangkan penelitian ini menggunakan responden perusahaan di Jawa Timur.
2. Terdapat perbedaan penelitian terdahulu menggunakan populasi sebanyak 500 karyawan sedangkan penelitian saat ini menggunakan populasi sebanyak 100 hingga 200.

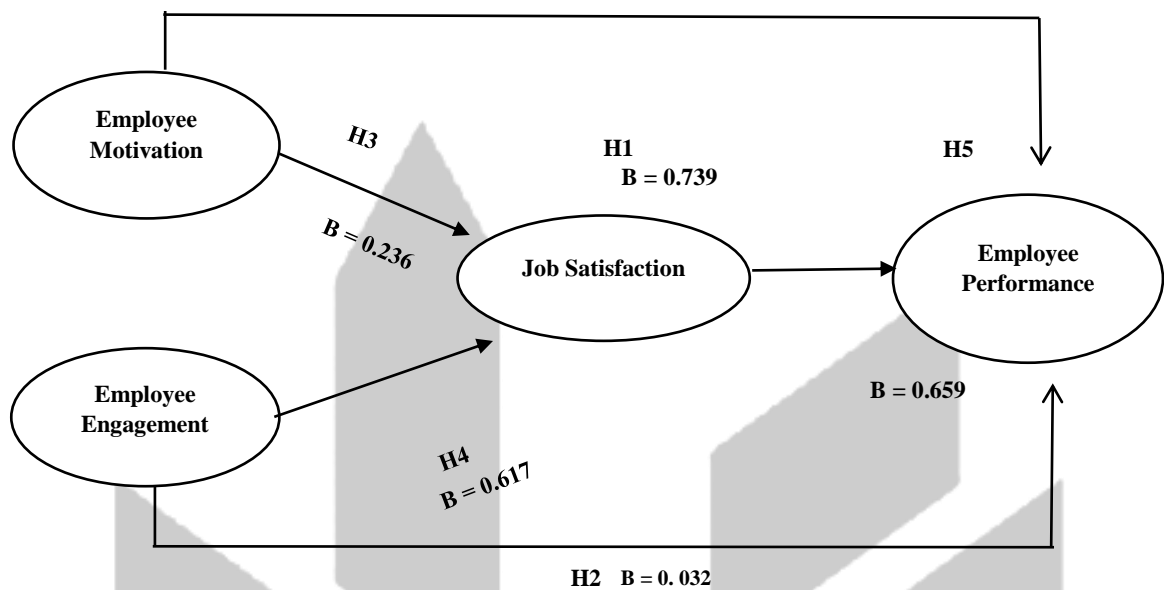
#### **2.1.2 Defri Ramadan Wardiansyah et al., (2024)**

Penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan kedua dengan judul *"The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction"* yang diterbitkan oleh *International journal of research in business and social science* Volume 13 Isu 1 tahun 2024. Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan dan keterlibatan karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan karyawan terhadap kinerja kerja adalah komponen yang mempengaruhi kinerja kerja (Ramadan Wardiansyah et al., 2024:3). Menurut Rothman 2016 dalam Ramadan Wardiansyah et al., (2024:4) Keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan karyawan terhadap perannya dalam suatu pekerjaan tertentu yang menyebabkan rasa puas. Dalam manajemen SDM, beberapa teori yang sering digunakan untuk memahami kepuasan kerja adalah teori ketidak

sesuaian, teori keadilan, teori pemenuhan kebutuhan, dan faktor teori afektif positif. Tingkat Kepuasan kerja setiap karyawan akan berbeda-beda dengan yang lain Menurut (Griffin, 2020:3). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori dengan menguji teori secara obyektif dengan cara menguji hubungan antara masing-masing variabel dengan menggunakan prosedur statistik dan pendekatan kuantitatif.

Penelitian ini melibatkan semua karyawan di perusahaan retail X pada 10 cabang di kota Kediri dijadikan sampel penelitian yaitu sebanyak 150 karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, yang berarti setiap karyawan dalam populasi ini diambil sebagai sampel dalam penelitian. Untuk mengetahui sejauh mana responden memberikan pendapat karyawan yang menggunakan Skala Likert yang digunakan dalam kuesioner yang diberikan berdasarkan data yang digunakan dalam penelitian ini.

Dengan demikian, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai mediasi parsial antara motivasi karyawan dan kinerja pekerjaan karyawan. Sehingga, kepuasan kerja tidak dapat berfungsi sebagai mediasi parsial antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan ditempat kerja. Berikut ini merupakan gambar kerangka pemikiran dari jurnal penelitian terdahulu yaitu Wardiasnyah et al., (2024:4) :



Sumber : Data diolah Wardiansyah et al., (2024)

Gambar 2.2  
Kerangka Pemikiran Wardiansyah et al., (2024)

Hasil Penelitian :

Dalam hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0.739$ ,  $t = 17.033$   $p < 0.05$ ) sehingga H1 diterima. Selain itu, keterlibatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0.032$ ,  $t = 0.582$   $p < 0.05$ ) sehingga H2 ditolak. Selanjutnya, motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta = 0.236$ ,  $t = 2.470$   $p < 0.05$ ) sehingga H3 diterima. Kemudian, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta = 0.617$ ,  $t = 11.746$   $p < 0.05$ ) sehingga H4 dapat ditolak dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta = 0.659$ ,  $t = 9.353$   $p < 0.05$ ) sehingga H5 diterima.

Persamaan :

1. Terdapat kesamaan variabel Z, yaitu Kepuasan Kerja.
2. Persamaan selanjutnya yaitu penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat analisis SEM-PLS dalam mengelolah data.

Perbedaan :

1. Penelitian terdahulu menggunakan karyawan di perusahaan ritel X, sedangkan penelitian saat ini menggunakan karyawan di perusahaan di Jawa Timur.
2. Penelitian terdahulu menggunakan batasan usia dengan range 20 – 40 tahun sedangkan penelitian sedang menggunakan batasan usia 18 – 29 tahun.
3. Penelitian terdahulu terdapat variabel *Employee Motivation*, dan *Employee Engagement*.

### **2.1.3 Minkyung Lee, Boyoung Kim (2023)**

Penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan ketiga dengan judul "*Effect of Employee Experience on Organizational Commitment*" yang di terbitkan oleh *Behavioral Sciences* Volume 13 Isu 1 tahun 2023. Di dalam penelitian ini adalah pengalaman fisik, teknologi, dan budaya yang mempengaruhi kepuasan kerja, kesejahteraan psikologi, dan komitmen organisasi karyawan. Penelitian ini menganalisis secara empiris hubungan antara kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, dan komitmen organisasi dengan menggunakan tiga faktor yang

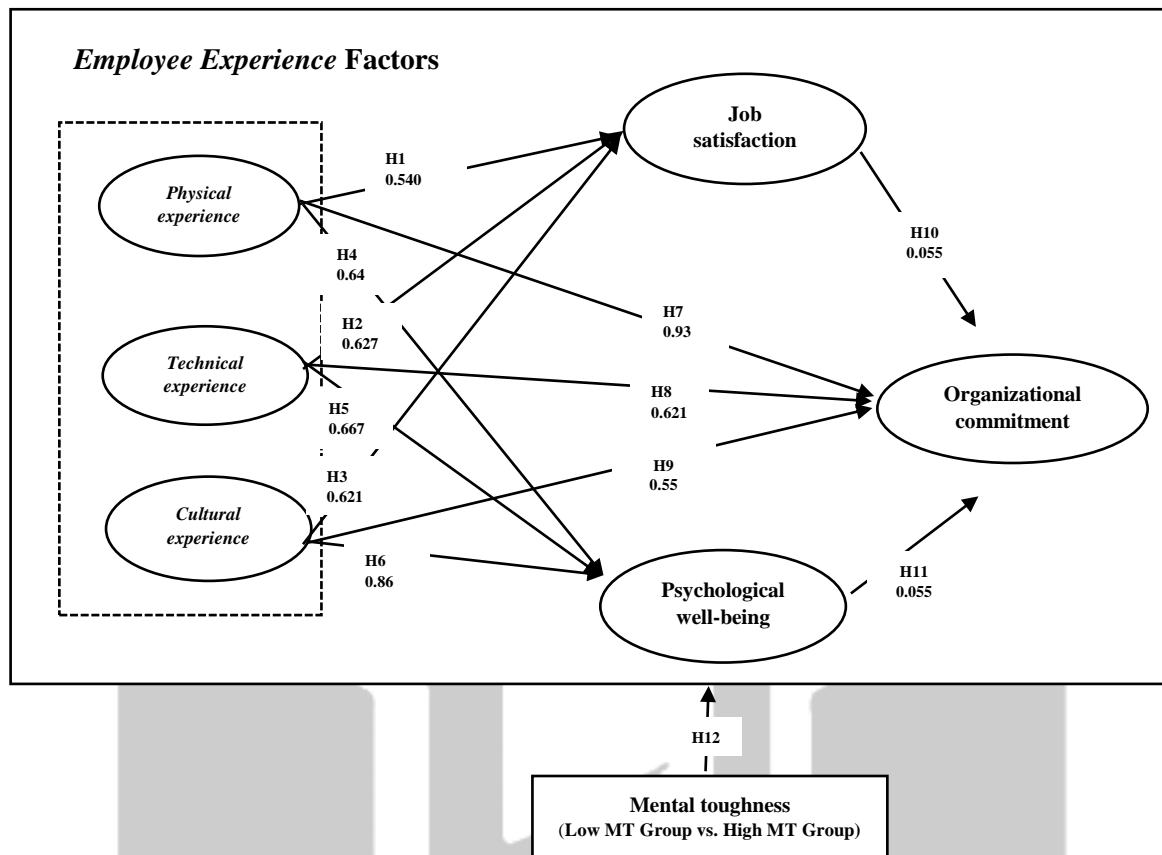
membentuk pengalaman karyawan dalam organisasi, sehingga pengalaman fisik, teknologi, dan budaya sebagai variabel independen.

Hal ini menunjukkan bahwa analisis dilakukan untuk mengetahui bagaimana hubungan ini bervariasi tergantung pada tingkat ketahanan psikologis karyawan dalam perusahaan. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah Pengalaman Karyawan (Z), Kepuasan Kerja (X1), Kesejahteraan Psikologis (X2), dan Komitmen Organisasi (Y). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara tiga faktor: pengalaman karyawan (fisik, teknologi, dan budaya), kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, dan komitmen organisasi.

Selain itu, penelitian ini dilakukan melalui survei online dalam pengambilan sampel secara acak yang menargetkan karyawan yang bekerja di perusahaan Korea. Penelitian ini dilakukan selama empat minggu dengan menggunakan kuesioner laporan mandiri. Sebanyak 613 survei dikumpulkan, dan 534 survei digunakan untuk analisis setelah mengecualikan 79 survei yang tidak dianggap dengan autentik.

Hasil penelitian ini menggunakan analisis model persamaan struktural digunakan dalam penelitian ini untuk mengevaluasi bagaimana pengalaman karyawan berdampak pada komitmen organisasi, dan menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kesejahteraan kerja psikologis mempengaruhi hubungan antara pengalaman dan komitmen organisasi. Berikut adalah kerangka pemikiran pada penelitian Minkyung Lee dan Boyoung Kim (2023:14) :





Sumber : Data diolah Lee & Kim (2023)

Gambar 2.3  
Kerangka Pemikiran Lee M, & Kim B, (2023)

Hasil Penelitian :

Dalam hasil penelitian diatas menunjukkan H1 Pengalaman Fisik berpengaruh positif ( $2,979, p < 0,05$ ) terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,182. Namun, H2 pengaruh Pengalaman Teknis terhadap Kepuasan Kerja ditolak. H3 Pengalaman Budaya terhadap Kepuasan Kerja 0,330 menunjukkan pengaruh positif ( $4,621 p < 0,001$ ) diterima. H4 Pengalaman Fisik berpengaruh positif ( $4,273 p < 0,001$ ) terhadap Kesejahteraan Psikologis koefisien jalur sebesar 0,307 diterima. H5 Pengalaman Teknis terhadap Kesejahteraan Psikologis pengaruh positif 0,307

dengan koefisien jalur sebesar 0,028. Namun, H6 Pengalamn Budaya terhadap kesejahteraan Psikologis ditolak. H7 Pengalaman Fisik terhadap Komitmen Organisasi 0,170 menunjukkan positif (3,071  $p < 0,01$ ) diterima. H8 Pengalaman Budaya terhadap Komitmen Organisasi 0,192 menunjukkan positif (3,299  $p < 0,001$ ) diterima. Namun, H9 Pengalaman budaya terhadap Komitmen Organisasi ditolak. H10 Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi 0,451 menunjukkan pengaruh positif (8,929  $p < 0,001$ ) diterima. H11 Kesejahteraan Psikologis terhadap Komitmen Organisasi 0,321 menunjukkan pengaruh positif ( 6,964  $p < 0,001$ ) diterima.

Persamaan :

1. Terdapat kesamaan faktor-faktor *Exmployee Experience*, yaitu pengalaman fisik, budaya, dan teknologi.
2. Terdapat kesamaan variabel yaitu Kepuasan Kerja.

Perbedaan :

1. Penelitian sebelumnya menggunakan metode kualitatif sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif
2. Terdapat perbedaan penelitian terdahulu yaitu menggunakan responden sebanyak 534 karyawan korea.
3. Terdapat perbedaan penelitian terdahulu menggunakan variabel Psychological well-being dan Organizational Commitmen

Tabel 2.1  
RINGKASAN PENELITIAN TERDAHULU

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Jefta Harlianto A & Rudi B (2023)	<i>Promote Employee Experience For Higher Employee Performance</i>	Pengalaman Karyawan, Kinerja karyawan, Lingkungan Budaya. Lingkungan Teknologi, Lingkungan Fisik.	Sampel penelitian ini adalah 201 pegawai University xyz.	SEM-PLS Structural Equation Model-(PLS)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan Budaya berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.</li> <li>2. Lingkungan Fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>3. Lingkungan Teknologi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>
2	Defri Ramadan Wardiansyah et al., (2023)	<i>The effect of Employee Motivation and Employee Engagement on Job Performance Mediated by Job Satisfaction</i>	Motivasi Karyawan, Keterlibatan Karyawan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.	Sampel penelitian ini adalah 150 karyawan perusahaan Ritel X	SEM-PLS Structural Equation Model-(PLS)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan dapat meningkatkan Kinerja kerja Selain itu, hasil menunjukkan bahwa motivasi karyawan dapat meningkatkan Kinerja Kerja</li> </ol>

No	Nama dan tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
3	Minkyung Lee & Boyoung Kim (2023)	<i>Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea</i>	Pengalaman Karyawan, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kesejahteraan Psikologis, Ketangguhan Mental.	Sampel penelitian ini adalah 534 karyawan Korea	SPSS 7.0 untuk menganalisis karakteristik, AMOS 27.0 digunakan untuk melakukan analisis faktor konfirmatori	1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman fisik dan daya mempengaruhi komitmen organisasi, tetapi dalam pengalaman teknologi tidak mempengaruhi. Sehingga, penelitian menemukan bahwa pengalaman karyawan meningkatkan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis.

Sumber : Jeftha Harlianto A & Rudi B (2023), Defri Ramadan Wardiansyah *et al.*, (2024), Minkyung Lee & Boyoung Kim (2023)

## **2.2 Landasan Teori**

Pada Sub Bab landasan teori berguna untuk bahan pendukung terhadap penelitian yang mengenai teori-teori yang digunakan sebagai berikut :

### **2.2.1 Pengalaman Karyawan**

Dunia sedang berubah, dan banyak organisasi sekarang berfokus pada karyawannya dan perjalanan untuk memberikan pengalaman kerja yang luar biasa. Banyak profesional HR telah merancang pengalaman karyawan di organisasi seperti menciptakan pengalaman pelanggan di dalam organisasi. Pengalaman karyawan digambarkan sebagai "Seperangkat persepsi yang dimiliki karyawan tentang pengalaman di tempat kerja sebagai tanggapan terhadap interaksi karyawan dengan organisasi" (IBM & Globforce 2016 dalam Darman & Napitupulu 2022:4). Definisi lain dari pengalaman karyawan adalah perjalanan karyawan yang memiliki banyak tonggak dan koneksi, disebut sebagai pengalaman karyawan. Nilai dari pengalaman karyawan berdampak langsung pada keterlibatan karyawan, kepuasan, komitmen, dan pada akhirnya kinerja karyawan (Plaskoff, 2017 dalam Jefta & Rudi 2023:6). Pendapat lain dari (Lee & Kim 2023:4) pengalaman karyawan adalah konsep yang dapat dibandingkan dengan pengalaman pelanggan (CX) yang mewakili pengalaman pelanggan pengguna (UX). Hal ini didefinisikan sebagai emosi dan kognitif yang terkait dengan manfaat pengalaman kerja yang positif dan memberikan dukungan pengalaman kerja dengan organisasi yang dibandingkan selama bekerja di perusahaan yang meliputi kesan pengalaman dengan organisasi tentang lingkungan fisik, lingkungan budaya, dan teknologi.

Indikator Pengalaman Karyawan yang dikembangkan oleh Morgan (2017 dalam Lee & Kim, 2023:7) sebagai berikut:

1. Lingkungan Fisik, adalah adanya pilihan ruang kerja, kebanggaan saat mengajak keluarga atau teman berkunjung ke kantor, ketersediaan pada lingkungan kerja yang fleksibel di perusahaan.
2. Lingkungan Budaya, adalah perlakuan adil di perusahaan, dukungan terhadap keberagaman budaya, perhatian pada kesejahteraan fisik dan mental karyawan, tersedianya peluang untuk pengembangan karyawan dan sumber daya untuk pengembangan karyawan.
3. Lingkungan Teknologi, adalah penggunaan sistem teknologi yang ada di perusahaan, kegunaan teknologi untuk mendukung karyawan dan peningkatan secara terus menerus teknologi digunakan di perusahaan dengan Indikator

Indikator Pengalaman Karyawan lainnya yang dikembangkan oleh (Lee & Kim 2023 dalam Fitrinita et al., 2023:95) sebagai berikut :

1. Lingkungan Fisik adalah lingkungan yang termasuk seperti tata letak kantor, fasilitas, dan kenyamanan.
2. Lingkungan Teknologi adalah penggunaan teknologi di tempat kerja, seperti alat, sistem, dan platform digital.
3. Lingkungan Budaya adalah budaya organisasi yang terdapat pada nilai-nilai dan norma dalam kebiasaan yang membentuk pengalaman kerja karyawan.

Penelitian ini, definisi dan indikatornya dari variabel Pengalaman Karyawan merujuk (Morgan 2017 dalam Lee & Kim, 2023:7).

### 2.2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diartikan sebagai berperilaku terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalannya saat ini. Kepuasan kerja dapat berupa sikap kognitif, afektif, dan evaluatif yang dihasilkan dari pengalaman atau penilaian pekerjaan karyawan. Dalam kepuasan kerja menunjukkan seberapa baik perasaan karyawan organisasi terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2017 dalam Wardiansyah et al., 2024:3). Definisi lain tentang Kepuasan Kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan karyawan dapat membantu organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh ditempat kerja sudah memenuhi standar yang dianggap penting. Kepuasan kerja dianggap sebagai hasil dari pengalaman karyawan dalam hubungannya dengan nilainya sendiri dan apa yang diharapkan dan dikehendaki dari pekerjaannya. Sederhananya, kepuasan kerja adalah sikap dan umpan balik karyawan terhadap pekerjaannya (Setiani & Febrian, 2023:4). Penelitian lain dari (Hajjali et al., 2022 dalam Lee & Kim, 2023:6) respon emosional individu terhadap peran, lingkungan, hubungan rekan kerja, dan aspek pekerjaan dikenal sebagai kepuasan kerja. Hal ini dapat didefinisikan sebagai seberapa baik kebutuhan pribadi karyawan dipenuhi di tempat kerja.

Indikator Kepuasan Kerja yang dikembangkan oleh (Morgan 2017 dalam Lee & Kim 2023:15) sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja Afektif, adalah perasaan puas dengan apa yang saya telah dilakukan saat ini di perusahaan, rasa puas dapat menikmati pekerjaan saat ini, dengan merasa dihargai atas apa yang dilakukan sekarang di perusahaan dan merasa ingin melanjutkan apa yang dilakukan saat ini di perusahaan.

Indikator Kepuasan Kerja lainnya yang dikembangkan oleh (Affandi 2019:82) sebagai berikut :

1. Pekerjaan isi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan memiliki elemen yang memuaskan.
2. Upah adalah jumlah yang diterima oleh karyawan karena melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan yang dianggap adil.
3. Promosi adalah kesempatan bagi karyawan untuk naik jabatan.
4. Pengawasan terus menerus dalam memberikan perintah atau penunjukan untuk melakukan pekerjaan oleh rekan kerja kepada siapa karyawan yang selalu melakukan pekerjaan.
5. Rekan Kerja pekerja yang mungkin menganggap rekan kerja yang sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Pada Penelitian ini, definisi dan indikator dari variabel Kepuasan Kerja merujuk (Morgan 2017 dalam Lee & Kim, 2023:15)

### **2.2.3 Kinerja Karyawan**

Banyak penelitian dari berbagai sudut pandang telah dilakukan untuk meneliti kinerja karyawan. Salah satu penelitian yang bertujuan untuk mengeksplorasi konsep kinerja karyawan menemukan bahwa perilaku Organisation Citizenship Behavior, LMX, pembelajaran individu, pembelajaran tim, dan perilaku inovatif adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Atatsi et al., 2019 dalam Harlianto & Rudi, 2023:8). Studi empiris lainnya, menunjukkan bahwa dukungan manajemen dan situasi pekerjaan mempengaruhi kinerja secara



langsung dan tidak langsung, tetapi kemampuan beradaptasi dan antusiasme mempengaruhi kinerja pekerjaan secara langsung (Diamantidis & Chatzoglou, 2019 dalam Harlianto & Rudi, 2023:8). Definisi lain tentang kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil kerja individu atau sekelompok karyawan yang diukur sesuai standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Suratini et al., 2015 dalam Iskandar & Nur Dwi Jayanto, 2022:4). Dibandingkan dengan hasil dari apa yang dikerjakan oleh karyawan yang menggambarkan pencapaian karyawan pada bidangnya.

Indikator Kinerja Karyawan yang dikembangkan oleh (Afrin et al., 2023:13) sebagai berikut:

1. Tingkat Pencapaian Kinerja adalah perbandingan kinerja yang lebih baik dari pada rekan kerja yang memiliki kualifikasi sama, adanya pencapaian kinerja yang baik dari karyawan perusahaan lain yang memiliki kualifikasi yang sama dengan karyawan.

Indikator Kinerja Karyawan lainnya yang dikembangkan oleh (Ramadhan, 2023:4) sebagai berikut :

1. Produktivitas : Tingkat efisiensi dan efektivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas.
2. Kualitas Kerja : Tingkat keunggulan dan ketepatan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan.
3. Kehadiran dan Keandalan : Tingkat kehadiran dan konsistensi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas.

4. Keterlibatan Karyawan : Tingkat keterlibatan, motivasi, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Pada Penelitian ini, definisi dan indikator dari variabel Kinerja Karyawan merujuk (Afrin et al., 2023:13)

### **2.3 Hubungan antar Variabel**

Pada sub bab ini akan dijelaskan pengaruh hubungan antar masing-masing variabel, berdasarkan dengan kajian teori ataupun kajian empiris yang dikaji sebelumnya. Penjelasan tersebut sebagai dasar dalam menyusun kerangka pemikiran.

#### **2.3.1 Pengaruh Lingkungan Fisik terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja**

Pengaruh Lingkungan Fisik terhadap Kinerja Karyawan sebagai mediasi yang penting untuk mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Ashraf et al., dalam Lee & Kim, 2023:25) menyatakan bahwa kepuasan kerja serta kinerja organisasi dipengaruhi oleh pengalaman fisik. Oleh karena itu, faktor-faktor eksternal seperti ruang untuk kolaborasi dan fasilitas yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Karyawan yang memilih lebih banyak kebebasan untuk memilih tempat kerja yang menghasilkan lebih banyak inovasi, kepuasan kerja, dan kinerja yang lebih baik. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Jefta et al., 2023:17) hasil pengaruh Lingkungan Fisik terhadap Kinerja Karyawan tidak signifikan.

Hasil penelitian (Leli et al., 2023:63) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam pengaruh langsung antara kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan untuk kinerja yang dihasilkan di tempat kerja, karena karyawan akan berusaha lebih baik dan berperilaku lebih positif untuk melaksanakan tugas karyawan dengan tanggung jawab. Menurut penelitian (Alsafadi & Altahat, 2021:3) menemukan bahwa pengaruh Lingkungan Fisik terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi dalam hubungan karyawan yang sangat erat terkait dengan kinerja karyawan yang dihasilkan selama menjalankan pekerjaannya.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Virgiyanti dan Sunuharyo (2019:10) menyatakan bahwa Lingkungan Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, setiap terjadinya peningkatan persepsi positif tentang Lingkungan fisik maka kinerja karyawan tersebut semakin meningkat.

### **2.3.2 Pengaruh Lingkungan Budaya terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja**

Pengaruh Lingkungan Budaya terhadap Kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja meningkatkan produktivitas karyawan dalam budaya organisasi positif dan sehat. (Saks et al., dalam Lee & Kim, 2023:25) Lingkungan Budaya yang secara positif meningkatkan rasa dedikasi terhadap pekerjaan dan hubungan dengan organisasi, serta keterlibatan dan sikap karyawan terhadap organisasi.

Hasil penelitian (Leli et al., 2023:63) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam pengaruh langsung antara kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan untuk kinerja yang dihasilkan di tempat kerja, karena karyawan akan berusaha lebih baik dan berperilaku lebih positif untuk melaksanakan tugas karyawan dengan tanggung jawab. Menurut penelitian (Alsafadi & Altahat, 2021:13) menemukan bahwa pengaruh Lingkungan Budaya mediasi kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi dalam hubungan karyawan yang sangat erat terkait dengan kinerja karyawan yang dihasilkan selama menjalankan pekerjaannya.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Pawirosumarto et al., 2019:12) menyatakan bahwa Lingkungan Budaya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh Lingkungan Teknologi terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja**

Pengaruh Lingkungan Teknologi terhadap Kepuasan Kerja yang melibatkan interaksi dalam teknologi, struktur, dan lingkungan organisasi yang memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja (Menurut Ali et al, dalam penelitian Lee & Kim, 2023:24).

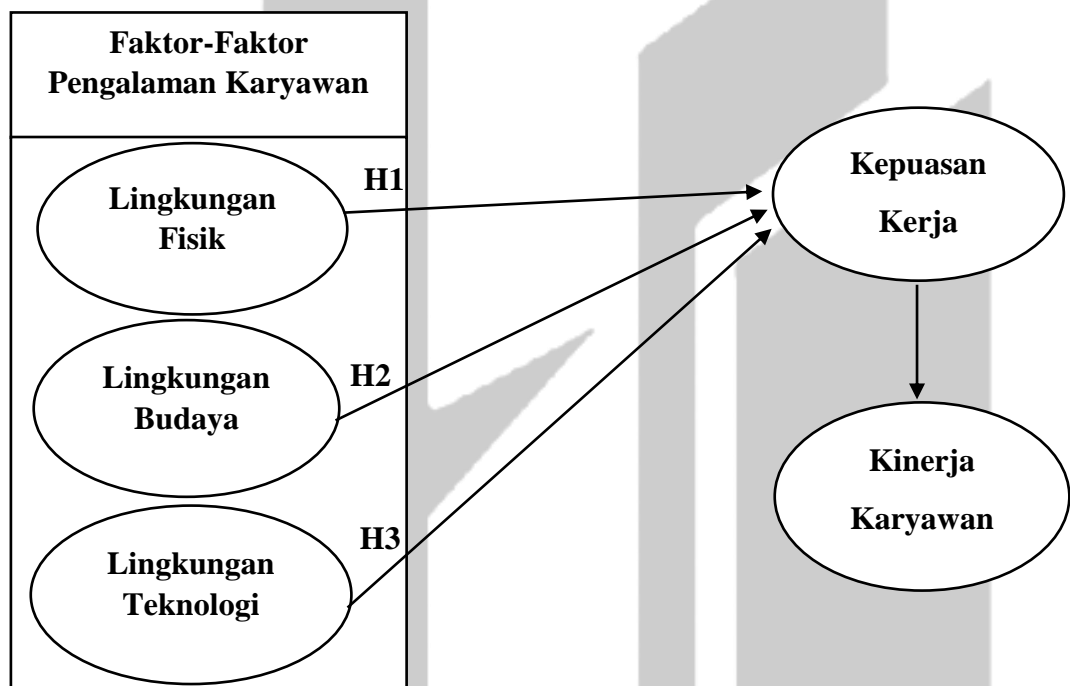
Hasil penelitian (Leli Lestariani et al., 2023:63) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam pengaruh langsung antara kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan untuk

kinerja yang dihasilkan di tempat kerja, karena karyawan akan berusaha lebih baik dan berperilaku lebih positif untuk melaksanakan tugas karyawan dengan berusaha lebih baik dan berperilaku lebih positif untuk melaksanakan tugas karyawan dengan tanggung jawab. Menurut penelitian (Alsafadi & Altahat, 2021:12) menemukan bahwa pengaruh Lingkungan Teknologi mediasi kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi dalam hubungan karyawan sangat erat terhadap kinerja karyawan dengan dihasilkan dalam menjalankan pekerjaannya.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Indiyaningsih et al., 2020:17) menyatakan bahwa Lingkungan Teknologi memberikan motivasi bahwa berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Sesuai apa yang telah dijelaskan pada penjelasan di sub bab sebelumnya, berikut adalah sebuah gambaran dari kerangka pemikiran. Kerangka pemikiran memuat alur hubungan antar variabel yang diteliti, berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang dirujuk.



Gambar 2.4  
Kerangka Pemikiran Delia Dwi Nanda, (2025)

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang dirumuskan dalam pernyataan. Hal ini dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan hanya berdasarkan pada teori yang relevan dan belum berdasarkan faktor-faktor empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono 2019:99).

Berdasarkan kerangka di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Lingkungan Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Kepuasan Kerja karyawan generasi Z pada perusahaan di Jawa Timur.

H2 : Lingkungan Budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Kepuasan Kerja karyawan generasi Z pada perusahaan di Jawa Timur.

H3 : Lingkungan Teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Kepuasan Kerja karyawan generasi Z pada perusahaan di Jawa Timur.