

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Human Resource Management

Menurut Armstrong dan Taylor (2020), manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis untuk mengelola aset manusia dalam organisasi, yang berfokus pada pengembangan kapabilitas, komitmen, serta kontribusi karyawan agar selaras dengan tujuan bisnis perusahaan.

Menurut Jackson (2022), manajemen sumber daya manusia adalah fungsi organisasi yang mengintegrasikan perekrutan, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, dan hubungan kerja sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas kerja individu maupun tim.

Menurut Davis (2021), manajemen sumber daya manusia mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aktivitas yang berkaitan dengan penarikan, pengembangan, pemberian imbalan, integrasi, dan pemeliharaan tenaga kerja, dengan tujuan akhir menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan.

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi strategis yang menempatkan karyawan sebagai aset utama organisasi. Peran HRM tidak hanya sebatas mengatur administrasi kepegawaian, tetapi juga mencakup aspek pengembangan, kesejahteraan, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan adil. Dengan pengelolaan SDM yang efektif, perusahaan

dapat meningkatkan motivasi, komitmen, serta kinerja karyawan sehingga mampu menghadapi persaingan global dengan lebih unggul

2.1.2 Teori Lingkungan Kerja

Teori lingkungan kerja menitikberatkan pada bagaimana kondisi fisik dan nonfisik di tempat kerja memengaruhi perilaku, motivasi, dan kinerja karyawan. Herzberg, Mausner, dan Snyderman melalui Two-Factor Theory menjelaskan bahwa faktor-faktor lingkungan kerja termasuk dalam kategori *hygiene factors*, yaitu faktor yang tidak secara langsung meningkatkan motivasi, tetapi ketidakhadirannya dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja yang signifikan (Herzberg et al., 1959; Robbins & Judge, 2022). Dengan kata lain, meskipun lingkungan kerja yang baik belum tentu secara langsung meningkatkan motivasi, lingkungan kerja yang buruk hampir pasti menurunkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.

Teori ini menegaskan bahwa organisasi perlu memastikan terpenuhinya standar dasar kenyamanan kerja sebagai prasyarat bagi terciptanya kinerja yang optimal. Standar tersebut mencakup aspek keselamatan dan keamanan kerja, ketersediaan fasilitas yang memadai, kondisi fisik tempat kerja yang mendukung, serta hubungan kerja yang sehat antarindividu di dalam organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, lingkungan kerja yang kondusif dipandang sebagai fondasi penting yang memungkinkan karyawan mempertahankan stabilitas kinerja dan mendukung tercapainya tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Pandangan tersebut diperluas oleh Chandrasekar (2023) dalam *Work Environment Theory*, yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja terdiri atas dua dimensi utama yaitu aspek fisik dan aspek nonfisik. Aspek fisik termasuk faktor seperti pencahayaan, suhu ruangan, tata letak kerja,

ventilasi, serta tingkat kebisingan, sedangkan aspek non fisik mencakup hubungan sosial antar pekerja, gaya kepemimpinan, keadilan organisasi, dan komunikasi antar level jabatan. Keduanya memiliki dampak signifikan terhadap kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung dapat menciptakan perasaan aman, nyaman, serta meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan.

Selain itu, Vischer (2021) melalui *Environmental Comfort Theory* menambahkan bahwa lingkungan kerja yang optimal tidak hanya berfokus pada faktor fisik semata, tetapi juga bagaimana individu secara psikologis merasakan “kenyamanan kerja” atas ruang kerjanya. Artinya, karyawan akan merasa lebih produktif jika mereka memiliki kendali atas kondisi kerja seperti pencahayaan, suhu, dan privasi ruang kerja. Teori ini menekankan keseimbangan antara kebutuhan ergonomis, emosional, dan sosial dalam menciptakan tempat kerja yang mendukung performa tinggi.

Penelitian ini sangat mendukung ketiga teori tersebut. Ahmad, Arshad, dan Nisar (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja yang sehat mampu meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan stres pada perusahaan teknologi di Pakistan. Sementara itu, Salau, Osibanjo, dan Adeniji (2022) membuktikan bahwa lingkungan kerja kondusif memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja di sektor jasa. Dalam konteks karyawan di Tangerang, yang banyak bekerja di sektor manufaktur dan jasa dengan tekanan kerja tinggi, factor faktor seperti kebersihan area kerja, keamanan, kenyamanan fisik, serta komunikasi interpersonal menjadi sangat penting. Kondisi kerja yang buruk, seperti ruangan sempit, suhu panas, atau hubungan kerja yang kurang harmonis, dapat memicu stres dan menurunkan motivasi, sehingga berdampak negatif pada produktivitas. Dengan demikian, teori lingkungan kerja menjadi dasar penting dalam memahami hubungan

antara kondisi kerja dan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks industri di wilayah perkotaan seperti Tangerang.

2.1.3 Teori Komitmen Organisasional

Teori komitmen organisasional merupakan salah satu landasan penting untuk memahami perilaku dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Allen (2021), dan menjelaskan bahwa komitmen organisasional terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Dimensi *affective commitment* menggambarkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, di mana seseorang merasa memiliki keterhubungan psikologis yang kuat, sehingga mereka bekerja tidak hanya karena kewajiban tetapi karena rasa memiliki terhadap perusahaan. Sementara itu, *continuance commitment* lebih menekankan pada pertimbangan biaya dan manfaat yang timbul apabila karyawan meninggalkan organisasi, seperti kehilangan penghasilan, kenyamanan, maupun peluang karier. Adapun *normative commitment* didasari oleh perasaan kewajiban moral untuk tetap setia dan berkontribusi bagi organisasi karena merasa telah mendapatkan kepercayaan dan kesempatan dari perusahaan. Teori ini menegaskan bahwa semakin tinggi ketiga dimensi komitmen tersebut, semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk bertahan dan memberikan kinerja terbaiknya di tempat kerja.

Selain itu, pandangan Meyer dan Allen diperkuat oleh teori *Side Bet* yang dikemukakan oleh Becker (1980). Teori ini berpendapat bahwa komitmen organisasional muncul karena adanya investasi pribadi seperti waktu, tenaga, pengalaman, dan keterampilan yang telah diberikan karyawan kepada organisasi, yang artinya semakin besar investasi yang telah ditanamkan oleh organisasi atau perusahaan maka karyawan semakin ingin untuk meninggalkan perusahaan karena kehilangan

tersebut dianggap sebagai kerugian besar. Artinya, komitmen bukan hanya bersumber dari faktor emosional, tetapi juga merupakan hasil pertimbangan rasional dan ekonomi yang memperkuat hubungan kerja antara karyawan dan organisasi.

Pandangan lain juga dikemukakan oleh Porter et al. (2019) melalui Organizational Commitment Model, yang mendefinisikan komitmen sebagai tingkat keyakinan dan penerimaan individu terhadap nilai serta tujuan organisasi, disertai dengan keinginan untuk berupaya keras demi pencapaiannya. Model ini menekankan pentingnya kesetiaan (*loyalty*) dan identifikasi diri terhadap organisasi sebagai faktor utama dalam membentuk kinerja dan retensi karyawan yang berkelanjutan.

Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional tetap relevan dalam konteks dunia kerja masa kini. Penelitian oleh Alharbi dan Algharibeh (2023) menemukan bahwa karyawan dengan *affective commitment* tinggi menunjukkan loyalitas dan produktivitas yang lebih besar pada sektor kesehatan di Arab Saudi. Sementara itu, studi oleh Sahoo dan Sia (2022) menegaskan bahwa komitmen organisasional mampu memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas karyawan, sehingga lingkungan kerja yang positif akan lebih efektif apabila disertai dengan komitmen yang tinggi. Penelitian yang sama juga dijelaskan oleh Susanti dan Nugroho (2022), yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai variabel mediasi penting dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan pada sektor manufaktur di Indonesia. Penelitian lokal oleh Handayani dan Putra (2023) juga menemukan bahwa karyawan dengan *normative commitment* tinggi cenderung tetap bertahan meskipun menghadapi tekanan lingkungan kerja yang berat, khususnya di kawasan industri Tangerang yang memiliki tingkat persaingan tinggi.

Dengan demikian, komitmen organisasional tidak hanya berfungsi sebagai ikatan psikologis antara karyawan dan perusahaan, tetapi juga sebagai mekanisme yang menjaga stabilitas dan keberlanjutan kinerja organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi akan cenderung bekerja lebih fokus, menghindari konflik, serta memperlihatkan loyalitas terhadap tujuan perusahaan. Dalam konteks karyawan di Tangerang yang umumnya bekerja di sektor industri dan jasa dengan tekanan kerja tinggi, komitmen organisasional menjadi aspek penting untuk menjaga produktivitas dan mengurangi tingkat *turnover*. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan factor faktor yang dapat meningkatkan komitmen, seperti lingkungan kerja yang positif, kepemimpinan yang suportif, dan kesejahteraan karyawan yang memadai.

2.1.4 Teori Motivasi Berprestasi

Teori motivasi berprestasi merupakan salah satu pendekatan yang paling berpengaruh dalam memahami perilaku kerja individu di dalam organisasi. Teori ini dikemukakan oleh McClelland melalui konsep Three Needs Theory, yang menjelaskan bahwa setiap individu memiliki tiga kebutuhan utama yang mendorong perilakunya, yaitu *need for achievement* (kebutuhan berprestasi), *need for affiliation* (kebutuhan untuk menjalin hubungan sosial), dan *need for power* (kebutuhan untuk memengaruhi atau mengarahkan orang lain) (McClelland, 1987; Robbins & Judge, 2022). Di antara ketiga kebutuhan tersebut, kebutuhan berprestasi dipandang paling relevan dalam konteks dunia kerja karena mendorong individu untuk menetapkan standar kinerja yang tinggi, mengambil tanggung jawab pribadi atas pekerjaannya, serta aktif mencari umpan balik atas hasil yang dicapai. Karyawan dengan motivasi berprestasi yang tinggi umumnya lebih berorientasi pada hasil, memiliki tekad kuat untuk mencapai keberhasilan, dan berupaya melampaui target yang ditetapkan organisasi.

Teori McClelland berangkat dari asumsi bahwa keberhasilan kerja seseorang tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh dorongan psikologis yang tertanam dalam diri individu. Dalam organisasi modern, motivasi berprestasi sering menjadi pembeda antara karyawan yang sekadar menjalankan tugas dengan karyawan yang benar-benar berorientasi pada pencapaian hasil optimal. McClelland menegaskan bahwa kebutuhan berprestasi dapat dikembangkan melalui lingkungan kerja yang memberikan kesempatan untuk belajar, berinovasi, serta menerima tanggung jawab yang lebih besar (McClelland, 1987). Pandangan ini sejalan dengan temuan Khan, Nawaz, dan Khan (2023) yang menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, terutama ketika organisasi menyediakan dukungan kerja dan sistem penghargaan yang mendorong pencapaian individu.

Selain itu, teori motivasi berprestasi juga memiliki keterkaitan yang kuat dengan Expectancy Theory yang dikemukakan oleh Vroom (1964) dan diperkuat dalam kajian manajemen kontemporer (Lunenburg, 2021). Teori ini menjelaskan bahwa individu akan termotivasi untuk bekerja secara optimal apabila mereka meyakini bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik (*expectancy*), kinerja yang baik akan diikuti oleh penghargaan tertentu (*instrumentality*), dan penghargaan tersebut memiliki nilai bagi individu (*valence*). Dengan demikian, motivasi kerja tidak hanya bersumber dari dorongan internal, tetapi juga dari ekspektasi terhadap hasil dan penghargaan yang diterima. Dalam konteks organisasi, ketika karyawan merasa bahwa usaha dan prestasinya diakui secara adil, maka motivasi berprestasi akan meningkat dan berdampak positif pada kinerja karyawan.

Selanjutnya, Goal Setting Theory yang dikembangkan oleh Locke dan Latham juga menjadi landasan penting dalam menjelaskan motivasi berprestasi. Teori ini menekankan bahwa tujuan yang jelas, spesifik, dan

menantang mampu meningkatkan kinerja karena memberikan arah, fokus, serta standar pencapaian yang terukur (Locke & Latham, 2002; 2021). Karyawan yang memiliki tujuan kerja yang menantang namun realistis cenderung menunjukkan tingkat komitmen, usaha, dan ketekunan yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas. Ketika teori penetapan tujuan ini dikaitkan dengan motivasi berprestasi, karyawan tidak hanya memiliki dorongan internal untuk sukses, tetapi juga memiliki arah yang jelas dalam mencapai kinerja yang optimal.

Penelitian empiris memperkuat relevansi ketiga teori tersebut dalam organisasi modern. Oyedele, Adeniji, dan Salau (2022) menemukan bahwa motivasi berprestasi dapat memperkuat hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan di sektor jasa. Hasil serupa diperoleh oleh Rahman dan Widodo (2023), yang menyatakan bahwa motivasi berprestasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja dan produktivitas karyawan di perusahaan jasa di Indonesia. Sementara itu, penelitian oleh Salau et al. (2022) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator antara dukungan organisasi dan kinerja individu, di mana lingkungan kerja yang mendukung mendorong semangat berkompetisi yang sehat antar karyawan.

Teori motivasi berprestasi memiliki hubungan yang kuat. Kota Tangerang dikenal sebagai wilayah industri dan jasa dengan tingkat persaingan kerja yang tinggi, sehingga karyawan dituntut untuk terus menunjukkan performa maksimal dalam kondisi lingkungan kerja yang dinamis. Karyawan yang memiliki dorongan berprestasi tinggi akan berusaha mencapai target perusahaan, beradaptasi dengan perubahan, dan tetap termotivasi meskipun menghadapi tekanan kerja. Dengan demikian, motivasi berprestasi berperan penting sebagai variabel mediasi

dalam menjelaskan bagaimana lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

2.1.1 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan kondisi fisik maupun non-fisik di tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan, keamanan, serta motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas. Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja terdiri dari aspek fisik (pencahayaannya, kebersihan, suhu, tata ruang) dan non-fisik (hubungan antarpegawai, kepemimpinan, budaya organisasi). Penelitian terbaru oleh Al-Omari, Okasheh, dan Hammouri (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berhubungan positif dengan kinerja karyawan di sektor jasa. Sementara itu, penelitian lokal oleh Putri dan Yulianto (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja yang baik, terutama dari aspek kenyamanan ruang kerja dan hubungan interpersonal, meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan di perusahaan manufaktur di Jawa Barat. Dalam konteks Tangerang, sebagai kawasan industri dan jasa, kualitas lingkungan kerja menjadi faktor krusial dalam meningkatkan daya saing perusahaan, penting untuk menguji lebih lanjut bagaimana lingkungan kerja berpengaruh terhadap hasil kerja karyawan.

2.1.2 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2021). Menurut Armstrong dan Taylor (2020), kinerja mencerminkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang mencakup efektivitas, efisiensi, dan inovasi kerja. Studi empiris terbaru oleh Jaya dan Susanti (2023) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal (motivasi, komitmen, kepuasan) serta eksternal (lingkungan kerja dan kepemimpinan). Penelitian internasional oleh Sharma dan Srivastava

(2022) juga menemukan bahwa kinerja karyawan meningkat secara signifikan apabila organisasi mampu menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, serta menciptakan budaya kerja kolaboratif. Hal ini relevan dengan karyawan di Tangerang, di mana dinamika persaingan industri menuntut kinerja tinggi untuk menjaga produktivitas perusahaan. Penelitian ini menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dengan mempertimbangkan peran variabel mediasi.

2.1.3 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah sejauh mana seorang karyawan merasa terikat secara emosional, normatif, dan berkelanjutan terhadap organisasinya (Meyer & Allen, 1997). Menurut Riketta (2002), komitmen organisasional yang tinggi mendorong karyawan untuk tetap bertahan dan memberikan kontribusi optimal. Penelitian terbaru oleh Hasanah dan Nurhayati (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai mediasi penting dalam hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan di perusahaan swasta. Sejalan dengan itu, penelitian internasional oleh Nguyen et al. (2022) menegaskan bahwa komitmen organisasional memperkuat pengaruh lingkungan kerja yang positif terhadap kinerja karyawan, khususnya di sektor jasa. Dalam konteks Tangerang, yang merupakan pusat perusahaan multinasional dan manufaktur, komitmen organisasional menjadi faktor penting dalam mempertahankan stabilitas tenaga kerja. Dengan demikian, penting untuk meneliti peran komitmen organisasional dalam hubungan lingkungan kerja dan kinerja.

2.1.4 Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi merupakan dorongan internal yang tumbuh dari dalam diri seseorang untuk mencapai hasil kerja terbaik dan melampaui standar yang telah ditetapkan (McClelland, 1961). Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki keinginan kuat untuk

menyelesaikan tugas dengan hasil yang unggul, berorientasi pada pencapaian tujuan, serta tidak mudah puas dengan kinerja yang biasa saja. Dorongan ini membuat karyawan lebih gigih dalam menghadapi tantangan dan berusaha mencari cara baru untuk meningkatkan efektivitas kerja mereka. Penelitian terbaru oleh Rahman dan Widodo (2023) menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor industri kreatif di Indonesia, di mana karyawan yang memiliki dorongan berprestasi tinggi menunjukkan inisiatif dan tanggung jawab kerja yang lebih besar. Selanjutnya, penelitian internasional oleh Zahra et al. (2022) juga menemukan bahwa motivasi berprestasi dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas, karena lingkungan kerja yang positif mampu menumbuhkan semangat kompetisi yang sehat dan keinginan untuk mencapai hasil maksimal.

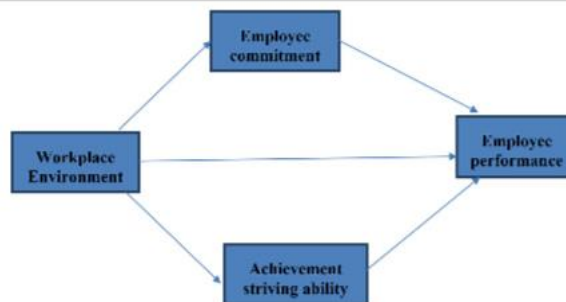
2.2 Model Penelitian

Peneliti menggunakan model penelitian yang sebelumnya dikembangkan oleh Zhenjing et al. (2022) mengenai *Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model*. Pada penelitian tersebut, peneliti meneliti bagaimana lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan mempertimbangkan beberapa variabel mediasi yang relevan. Berdasarkan hasil telaah, peneliti kemudian melakukan modifikasi agar lebih sesuai dengan konteks penelitian ini yang berfokus pada karyawan di Tangerang.

Dalam model penelitian yang diadaptasi, peneliti tetap mempertahankan variabel utama yaitu lingkungan kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Untuk variabel mediasi, peneliti memasukkan komitmen organisasional dan motivasi berprestasi yang secara teoritis dan empiris terbukti memiliki peran penting dalam menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Tidak ada variabel yang dihilangkan dalam penelitian ini, melainkan

peneliti menyesuaikan konteks objek penelitian agar lebih fokus pada dinamika karyawan di Tangerang, yang dikenal sebagai kawasan industri dan jasa dengan intensitas persaingan kerja yang tinggi.

Dengan demikian, penelitian ini memodifikasi model Zhenjing et al. (2022) dengan menekankan pada mekanisme *multi-mediation*, di mana lingkungan kerja diasumsikan memengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasional dan motivasi berprestasi. Model ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan di Tangerang, sekaligus memperkuat landasan teoritis dan empiris penelitian.

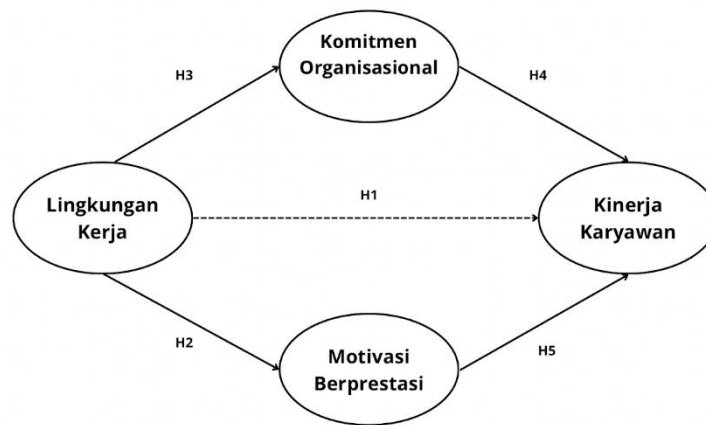


IGURE 1 | Conceptual framework.

Gambar 2.1 Model Penelitian Jurnal Utama

Sumber : Zhenjing et al (2022)

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA



Gambar 2.2 Model Penelitian Peneliti

Sumber : Zhenjing et al (2022) Dimodifikasi (2025)

Setelah melakukan modifikasi terhadap model penelitian sebelumnya, peneliti menggunakan model penelitian yang digambarkan pada Gambar 2.2. Variabel yang digunakan dalam model ini terdiri dari lingkungan kerja sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, serta komitmen organisasional dan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini berfokus pada karyawan di Tangerang, yang merupakan salah satu wilayah dengan karakteristik industri dan jasa yang dinamis, sehingga faktor lingkungan kerja diyakini memiliki peranan penting dalam menentukan kinerja

2.3 Hipotesis

Pada penelitian ini, peneliti mendasarkan dugaan atas hasil kajian yang membahas Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Model *Multi-Mediasi* pada Karyawan di Tangerang. Berdasarkan teori-teori yang telah dijelaskan sebelumnya serta temuan penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

2.3.1 Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian Zhenjing et al (2022), lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan dan produktivitas karyawan. Penelitian oleh Putri dan Yulianto (2023) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik mendorong kinerja optimal pada sektor manufaktur. Hal ini selaras dengan teori manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya kondisi fisik dan nonfisik di tempat kerja dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi (Dessler, 2020). Dengan demikian, penulis merumuskan hipotesis:

H1: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan

Penelitian oleh Zhenjing et al (2022) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung berperan dalam meningkatkan motivasi berprestasi karyawan, karena suasana kerja yang nyaman mendorong semangat kompetitif dan pencapaian target. Temuan ini diperkuat oleh Zahra et al. (2022) yang menegaskan bahwa motivasi berprestasi dipengaruhi secara signifikan oleh faktor lingkungan kerja. Oleh karena itu, penulis merumuskan hipotesis:

H2: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi karyawan.

2.3.3 Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan

Menurut Zhenjing et al (2022), lingkungan kerja yang kondusif dapat memperkuat komitmen organisasional karena karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini juga didukung oleh penelitian Hasanah dan Nurhayati (2023) yang menemukan adanya hubungan positif antara lingkungan kerja dengan komitmen organisasional

di perusahaan swasta Indonesia. Berdasarkan temuan tersebut, penulis merumuskan hipotesis:

H3: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan.

2.3.4 Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Berprestasi Karyawan

Penelitian Zhenjing et al. (2022) menegaskan bahwa motivasi berprestasi dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan, karena karyawan yang termotivasi akan lebih produktif dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Penelitian serupa oleh Rahman dan Widodo (2023) juga menemukan bahwa motivasi menjadi faktor penting yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Oleh karena itu, penulis merumuskan hipotesis:

H4: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi.

2.3.5 Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Karyawan

Meyer dan Allen (1991) menekankan bahwa komitmen organisasional, baik afektif maupun normatif, mampu meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian terbaru Zhenjing et al (2022) yang menemukan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai mediator dalam memperkuat hubungan lingkungan kerja dengan kinerja. Penelitian Hasanah dan Nurhayati (2023) juga menunjukkan hasil serupa di konteks Indonesia. Dengan demikian, penulis merumuskan hipotesis:

H5: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Author	Journal Name	Indicator	Reference
1	Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022)	<i>Frontiers in Public Health</i>	Jurnal ini dijadikan rujukan utama karena mengkaji secara komprehensif pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan model multi-mediasi melalui variabel komitmen karyawan dan kemampuan berprestasi (achievement-striving ability). Penelitian tersebut relevan dengan skripsi ini karena sama-sama menempatkan lingkungan kerja sebagai faktor kunci dalam	Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). <i>Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. Frontiers in Public Health</i> , 10, 890400. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400

			<p>meningkatkan kinerja, meskipun dilakukan pada konteks yang berbeda. Zhenjing et al. (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen dan motivasi berprestasi.</p> <p>Temuan ini sejalan dengan hipotesis penelitian ini bahwa pada karyawan di Tangerang, kualitas lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh pada produktivitas secara langsung, tetapi juga</p>	
--	--	--	---	--

			membentuk komitmen dan motivasi berprestasi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.	
2	Kurniawanto, H., Rahmadi, Z. T., & Wahyudi, M. A. (2022)	<i>International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)</i>	Jurnal ini dijadikan sebagai rujukan penting karena mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan minimarket modern di Jakarta. Penelitian tersebut relevan dengan penelitian ini karena sama-sama melibatkan variabel lingkungan kerja, motivasi, dan	Kurniawanto, H., Rahmadi, Z. T., & Wahyudi, M. A. (2022). <i>Effect of Work Environment and Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation. International Journal of Social and Management Studies</i> , 3(3), 150–162. http://www.ijosmas.org/

			<p>kinerja, meskipun penelitian ini lebih menekankan pada peran mediasi komitmen organisasional dan motivasi berprestasi.</p> <p>Kurniawanto et al. (2022) menemukan bahwa lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator yang penting. Temuan ini memperkuat dugaan bahwa variabel mediasi memiliki peran krusial dalam memperkuat hubungan antara lingkungan kerja</p>	
--	--	--	--	--

			dan kinerja karyawan.	
3	Martini, N., Moeins, A., Madiistriyatno, H., Zami, A., & Sudrajat, A. (2023)	<i>Jurnal Manajemen Bisnis</i>	Jurnal ini digunakan sebagai referensi utama karena mengkaji pengaruh lingkungan kerja, beban kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap turnover intention pada perusahaan manufaktur di Karawang. Penelitian tersebut relevan dengan penelitian ini karena sama-sama menempatkan lingkungan kerja sebagai variabel utama, meskipun penelitian ini lebih berfokus pada kinerja karyawan	Martini, N., Moeins, A., Madiistriyatno, H., Zami, A., & Sudrajat, A. (2023). <i>Effect of Job Environmental, Job Loads and Compensation to Job Satisfaction and Implications on Turnover Intentions Employees Contract in Manufacturing Company</i> . Jurnal Manajemen Bisnis, 14(1), 1–20. https://doi.org/10.18196/mb.v14i1.15059

			<p>dengan mediasi komitmen organisasional dan motivasi berprestasi. Hasil penelitian Martini et al. (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara beban kerja berpengaruh negatif. Temuan ini memperkuat hipotesis bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan berbagai outcome karyawan, baik dalam bentuk kepuasan kerja maupun kinerja.</p>	
--	--	--	---	--

4	Timothy, N., & Idulfilastri, R. M. (2024)	Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni	Jurnal ini dijadikan referensi penting karena mengkaji tingkat kepuasan kerja karyawan perantau di Kota Tangerang menggunakan instrumen Job Satisfaction Survey (JSS). Penelitian tersebut relevan dengan skripsi ini karena dilakukan di wilayah Tangerang, sehingga memberikan gambaran kontekstual mengenai kepuasan kerja yang berkaitan dengan lingkungan kerja, interaksi sosial, dan proses adaptasi budaya. Timothy dan Idulfilastri (2024) menemukan bahwa tingkat	Timothy, N., & Idulfilastri, R. M. (2024). Gambaran kepuasan kerja pada karyawan perantau di Kota Tangerang. Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni, 8(1), 53–59. https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v8i1.27530
---	---	---	---	--

			<p>kepuasan kerja karyawan perantau di Tangerang tergolong tinggi dengan nilai mean sebesar 4,197. Temuan ini memperkuat relevansi penelitian ini yang menekankan peran lingkungan kerja dan kondisi psikologis karyawan dalam memengaruhi kinerja.</p>	
5	Amelia, D., Agustin, D., & Suhadarliyah, S. (2022).	Jurnal Cahaya Mandalika (JCM).	<p>Jurnal ini secara khusus mengkaji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada PT Stretchline Tangerang. Penelitian tersebut relevan dengan</p>	<p>Amelia, D., Agustin, D., & Suhadarliyah, S. (2022). Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan: Peran Motivasi Sebagai Mediator. Jurnal Cahaya Mandalika (JCM), 4(2), 1223–1232.</p>

			<p>penelitian ini karena sama-sama menelaah peran lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di wilayah Tangerang serta menempatkan motivasi sebagai variabel perantara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut. Temuan ini sejalan dengan hipotesis penelitian ini bahwa motivasi</p>	
--	--	--	--	--

			berprestasi berpotensi menjadi jalur mediasi antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan di Tangerang.	
6	Caraka, R. N., & Azis, A. (2024)	<i>Journal of Information Systems Management and Digital Business (JISMDB)</i>	Jurnal ini mengkaji pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT Polindo Utama, Kabupaten Tangerang. Penelitian tersebut relevan dengan skripsi ini karena sama-sama berfokus pada variabel lingkungan kerja dan kinerja karyawan serta dilakukan di wilayah Tangerang. Hasil	Caraka, R. N., & Azis, A. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi di PT. Polindo Utama Kabupaten Tangerang. Journal of Information Systems Management and Digital Business (JISMDB), 1(2), 248–254. https://doi.org/10.33361/jismdb.v1i2.2024

			<p>penelitian Caraka dan Azis (2024) menunjukkan bahwa disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara parsial maupun simultan, dengan kontribusi lingkungan kerja sebesar 68%.</p> <p>Temuan ini memperkuat hipotesis penelitian ini bahwa kualitas lingkungan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya di kawasan industri Tangerang.</p>	
7	Pebrianti, N. P. M. D., Astawa, I. B.	<i>Jurnal Manajemen</i>	Jurnal ini dijadikan referensi utama karena	Pebrianti, N. P. M. D., Astawa, I. B. M., & Dewi, N. P.

	M., & Dewi, N. P. S. R. (2024)	<i>dan Bisnis</i> , 21(1), 45–56	menganalisis secara komprehensif pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional mampu memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan penurunan turnover intention. Penelitian ini relevan dengan skripsi yang dilakukan karena sama-sama menempatkan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi, meskipun	S. R. (2024). Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention dengan mediasi komitmen organisasional pada PT. Antique Garment Manufacturing Service. <i>Jurnal Manajemen dan Bisnis</i> , 21(1), 45– 56. https://doi.org/10.xxxx/jmb.v21i1.xx
--	--------------------------------------	-------------------------------------	--	--

			fokus hubungan variabel berbeda. Penelitian ini menitikberatkan pada kepuasan kerja dan turnover intention, sedangkan penelitian yang dilakukan berfokus pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Tangerang melalui motivasi berprestasi dan komitmen organisasional.	
8	Febbry Auradriana & Nazifah Husainah (2025)	<i>Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)</i> , Volume 8 Nomor 1, 2025	Jurnal ini dijadikan sebagai rujukan karena mengkaji secara khusus pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan	Auradriana, F., & Husainah, N. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum

			<p>objek penelitian yang berlokasi di Tangerang. Penelitian tersebut memiliki relevansi dengan penelitian yang dilakukan karena sama-sama menekankan peran lingkungan kerja dalam memengaruhi kinerja karyawan, dengan perbedaan pada penelitian ini yang menambahkan variabel mediasi untuk memperdalam analisis hubungan antarvariabel.</p>	<p>Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang. <i>Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)</i>, 8(1), 1495–1504.</p>
9	Latif & Ading Sunarto (2024)	<p><i>Jurnal Arastirma Universitas Pamulang, Vol. 4, No. 1, Februari 2024: 108–119</i></p>	<p>Jurnal ini dijadikan rujukan karena mengkaji pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan dengan</p>	<p>Latif, & Sunarto, A. (2024). <i>Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Kompetensi terhadap Kinerja</i></p>

			menambahkan variabel kompetensi, serta menggunakan sampel karyawan di wilayah Tangerang. Penelitian ini relevan karena sama-sama menekankan hubungan langsung antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga memperkuat pandangan bahwa kualitas lingkungan kerja berperan penting dalam meningkatkan	<i>Karyawan pada Divisi Operasional PT Sari Wangi Mentari di Kota Tangerang. Jurnal Arastirma Universitas Pamulang, 4(1), 108–119.</i>
--	--	--	--	--

			performa karyawan.	
10	Nur Azizah & Ahmad Nazir (2025)	<i>Jurnal Konsisten, Vol. 2, No. 1, Maret 2025</i>	Penelitian ini mengkaji pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Toko Pakaian Online Kienka, Tangerang Selatan. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, baik secara parsial maupun simultan. Jurnal ini dijadikan rujukan karena menegaskan pentingnya peran motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga memperkuat landasan teoritis penelitian ini yang	Azizah, N., & Nazir, A. (2025). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Toko Pakaian Online Kienka di Kota Tangerang Selatan. <i>Jurnal Konsisten</i> , 2(1), 60–70.

			menempatkan motivasi dan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja.	
--	--	--	---	--

Sumber : Dokumen Pribadi (2025)

