

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan landasan teori, konsep- konsep, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan judul penelitian. Bab ini disusun untuk memberikan gambaran teoritis untuk mendukung penelitian. Gagasan literatur yang ada akan dikaji, sehingga memperoleh pemahaman mendalam, mengidentifikasi penelitian terdahulu yang relevan, dan menyusun kerangka berpikir. Tujuan dari tinjauan pustaka adalah untuk memperlihatkan posisi penelitian ini dalam lingkup keilmuan lebih luas, serta memastikan kontribusi penelitian terkait kompensasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting yang ada di dalam sebuah organisasi. Hal ini dikarenakan manusia memberikan bakat, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman yang membantu organisasi dalam mencapai targetnya. Orang, individu, dan kelompok-kelompok yang memiliki peran dalam organisasi itulah yang disebut sumber daya manusia (Ainiyah et al., 2025; Aulia & Ali, 2024).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting bagi organisasi dalam suatu perusahaan terutama dalam mengelola, mengatur dalam memanfaatkan aspek yang ada dalam suatu organisasi demi tercapainya suatu tujuan yang telah ditetapkan karena maju atau mundurnya suatu organisasi dalam suatu perusahaan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang mempunyai daya saing,

sesuai kemampuan di bidangnya masing-masing serta memiliki mental dan kepribadian yang tangguh (Armstrong & Taylor, 2014; Fachrurazi et al., 2021). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan fungsi vital dalam sebuah organisasi yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Dalam konteks ini, manajer memiliki peran kunci dalam mengarahkan individu di organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Cindy & Tanjung, 2024).

Definisi dari Sumber Daya Manusia (SDM) cukup beragam, namun secara umum SDM dapat dijelaskan sebagai indikator dalam organisasi yang memiliki kemampuan untuk memenuhi atau menangani sesuatu, penunjang atau bantuan, serta menghasilkan sebuah barang dan jasa oleh kemampuan dan pemikiran manusia. Dapat dikatakan bahwa sumber daya sering dikaitkan dengan nilai ekonomi, karena faktor produksi memerlukan manusia.

Keberadaan SDM menjadi kunci penting untuk menentukan bagaimana nasib kehidupan manusia itu sendiri, lebih-lebih ketika berada dalam suatu organisasi maupun lembaga. Mereka menjadi mesin penggerak dalam mengelola dan menjalankan semua bentuk aktivitas yang mendukung kemajuan organisasi mereka. Posisi dan hakikat manusia dalam sebuah organisasi atau lembaga, bukan hanya sebagai sumber daya belaka, tetapi juga aset utama dan yang memiliki nilai, yang dapat dilipat ganda serta dikembangkan demi suatu kemajuan (Fachrurazi et al., 2021).

Daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu adalah gabungan kemampuan yang menjadi dasar penting SDM dalam sebuah organisasi. SDM merupakan kemampuan yang dimiliki setiap manusia. Daya pikir dan daya fisik inilah yang menegaskan

kemampuan setiap manusia. Dalam setiap aktivitas yang dilakukan dalam sebuah organisasi atau lembaga SDM menjadi unsur utama, tanpa manusia segala peralatan yang canggih tidak memiliki arti.

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat menentukan dalam keberhasilan sebuah organisasi. SDM yang berkualitas menjadi kunci utama dalam mewujudkan tujuan organisasi. Oleh sebab itu, penting bagi perusahaan atau organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan guna mendorong motivasi serta kinerja karyawan (Suntari & Rasto, 2018).

2.1.2 Kompensasi

Kompensasi merupakan suatu bentuk penghargaan yang diberikan kantor kepada karyawan atas pencapaian karyawan dalam membantu proses berjalannya suatu perusahaan. Kompensasi diberikan kepada karyawan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan meningkatkan motivasi kerja (Ika & Sitompul, 2022).

Seorang pekerja/pegawai menerima kompensasi baik berupa fisik maupun non fisik. Bisa dikatakan, kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima pekerja/pegawai atas setiap hasil atau jasa dari pekerjaannya dalam sebuah organisasi atau lembaga dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi sangat berkaitan dengan imbalan finansial (*financial reward*) dalam dunia pekerjaan kepada seorang pekerja/pegawai dari atasannya.

Lembaga memberikan kompensasi kepada pegawai akan menimbulkan dampak positif yang bisa memberikan manfaat bagi lembaga dan juga pegawai. Adapun dampak

positif yang bisa organisasi atau lembaga dapatkan dari memberikan kompensasi kepada pekerja/pegawai antara lain:

1. Membuat karyawan terpacu untuk selalu berprestasi dan bekerja dengan giat.
2. Dapat menjadi daya tarik juga bagi para pencari kerja yang berkualitas.
3. Citra perusahaan tampak lebih baik dibanding kompetitor.
4. Perusahaan bisa mendapatkan pekerja berkualitas.
5. Memudahkan proses administrasi dan aspek hukum yang ada.

Kompensasi atau yang biasa dikenal sebagai gaji menurut para ahli adalah segala bentuk balas jasa dari sebuah organisasi atau lembaga yang diberikan kepada pegawai. Balas jasa ini dapat berupa uang atau fasilitas lain yang diberikan lembaga kepada pegawai atas pekerjaan yang telah ia lakukan. Besar kompensasi biasanya ditentukan oleh pegawai dan lembaga di awal kontrak kerja sehingga pegawai akan mengetahui seberapa besar kompensasi yang akan ia dapatkan. Besaran kompensasi bisa berbeda tergantung pada jabatan dan kinerja masing-masing karyawan. Pada umumnya kompensasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*). Kompensasi langsung adalah kompensasi yang dapat dirasakan langsung oleh karyawan, dapat berupa gaji pokok, tunjangan, insentif yang menjadi hak pegawai dan merupakan kewajiban perusahaan untuk memberikan kompensasi tersebut.
 - a) Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.

- b) Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para pegawainya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
 - c) Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai yang tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar.
2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) adalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai. Kompensasi ini diberikan di luar dari gaji, tunjangan, maupun insentif. Kompensasi tidak langsung dapat berupa fasilitas yang disediakan oleh perusahaan untuk pegawainya, seperti rumah, pelayanan kesehatan gratis, dll.

Kompensasi juga menjadi faktor bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Besarnya kompensasi akan memengaruhi kinerja pegawai sehingga perusahaan harus melakukan komunikasi dengan pegawai untuk menentukan besaran kompensasi yang akan didapat agar pegawai bekerja dengan profesional. Keberhasilan dalam menentukan kompensasi yang layak bagi pegawai akan menentukan bagaimana kualitas sumber daya manusia akan bekerja, yang akan berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi dalam perusahaan.

Selain itu, kompensasi yang layak juga akan menentukan keberlangsungan suatu perusahaan dalam lingkungan persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Dengan begitu, kompensasi yang tepat dan sesuai akan memengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh

pegawai. Ketika kompensasi tidak sesuai dengan harapan karyawan maka akan terjadi penolakan hingga dapat timbulnya suatu demonstrasi karyawan (Widodo & Yandi, 2022).

2.1.3 Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu atau fasilitas yang ada di sekitar pegawai dan dapat mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Fasilitas yang terdapat dalam lingkungan kerja dapat mendukung pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan hasil kerja pegawai dalam suatu perusahaan. Lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua), yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah segala aspek fisik (pegawai dan peralatan kerja) yang ada di sekitar pegawai. Lingkungan kerja non fisik merupakan suasana kerja, hubungan kerja, baik antara sesama rekan kerja, ataupun antara pegawai dengan atasan (Thalibana, 2022).

Dalam suatu organisasi atau lembaga, lingkungan kerja sangat perlu diperhatikan. Hal ini bisa disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya, lingkungan kerja yang kondusif sangat dibutuhkan. Lingkungan kerja yang tidak memadai akan menurunkan kinerja pegawai. Kondisi lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan produktivitas pegawai agar dalam pelaksanaan tugasnya dapat di kerjakan secara optimal, sehat, aman dan kenyamanan terjaga. Oleh karena itu, hendaknya diusahakan agar lingkungan kerja harus baik dan kondusif menjadikan pegawai merasa betah berada di ruangan dan merasa senang, serta bersemangat untuk melaksanakan tugas tugasnya sehingga kepuasan kerja akan terbentuk dan dari kepuasan kerja pegawai tersebut maka Produktivitas pegawai juga akan meningkat. Adanya lingkungan kerja yang nyaman dapat memberikan dorongan untuk bekerja dengan sungguh–sungguh kepada pegawai, sehingga dapat memberikan prestasi kerja terhadap pencapaian tujuan (Wahyuni et al., 2023).

2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Menurut Robbins & Judge (2017), kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan loyalitas terhadap organisasi.

Berbagai faktor mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Wardan & Rachmawati (2021) menekankan bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh aspek finansial semata, tetapi juga oleh aspek psikologis seperti rasa dihargai dan dukungan sosial di tempat kerja.

Organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh akan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Penelitian Hasibuan dalam Permedi (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan motivasi dan kinerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki semangat kerja yang tinggi, sehingga mengurangi tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja (*turnover*). Oleh karena itu, pengelolaan kepuasan kerja menjadi salah satu strategi kunci dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Dalam konteks perubahan organisasi modern, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh fleksibilitas kerja dan penggunaan teknologi. Laelawati (2025), mengemukakan bahwa di era digital, fleksibilitas kerja seperti kebijakan kerja dari rumah (*remote working*) dan penggunaan platform digital dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, terutama dalam menghadapi tantangan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Organisasi yang adaptif terhadap perubahan ini cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih puas dan produktif. Dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat dan meningkatnya adopsi digital di dunia kerja, *remote work* diperkirakan akan tetap menjadi bagian dari model kerja di masa depan, dengan berbagai tantangan dan peluang yang perlu dikelola oleh perusahaan serta pegawai (Mustapa, 2025).

Penting bagi organisasi untuk secara rutin mengukur tingkat kepuasan kerja pegawai sebagai bagian dari evaluasi kinerja organisasi. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, manajemen dapat merancang kebijakan dan

program kerja yang lebih efektif untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai dan mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan (Sutrisno, 2020).

2.1.5 Produktivitas Pegawai

Produktivitas pegawai merupakan ukuran sejauh mana pegawai mampu menghasilkan output yang optimal dengan sumber daya yang tersedia. Menurut Robbins & Judge (2024), produktivitas tidak hanya mencerminkan kuantitas hasil kerja, tetapi juga kualitas, efisiensi, serta efektivitas dalam penggunaan waktu dan sumber daya. Produktivitas pegawai menjadi indikator penting dalam menilai kinerja organisasi, sebab tingkat produktivitas yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi mampu mencapai tujuannya dengan baik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pegawai antara lain lingkungan kerja, kompensasi, kepuasan kerja, kompetensi individu, serta dukungan dari manajemen. Lestari (2025) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian kompensasi yang layak akan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih optimal, sehingga produktivitas meningkat. Lingkungan kerja yang kondusif dan kompensasi yang adil memang dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih optimal, sehingga meningkatkan produktivitas. Lingkungan kerja yang positif dan mendukung, ditambah dengan kompensasi yang sesuai dengan kinerja, menciptakan rasa dihargai dan memicu semangat kerja yang tinggi (Azizah & Prahiwan, 2024; Suprianto, 2023). Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi juga berkontribusi dalam menjaga semangat dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Dalam kerangka pengelolaan sumber daya manusia modern, peningkatan produktivitas pegawai tidak hanya bergantung pada faktor internal individu, tetapi juga pada strategi organisasi dalam menciptakan budaya kerja yang positif. Menurut Sutrisno (2020), organisasi yang berhasil meningkatkan produktivitas pegawainya umumnya menerapkan prinsip-prinsip manajemen berbasis kinerja, memberikan pelatihan berkelanjutan, serta membangun komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan.

Dengan demikian, produktivitas pegawai merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor personal dan organisasional. Evaluasi terhadap tingkat produktivitas perlu dilakukan secara periodik untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Seperti yang dijelaskan oleh Khafid & Khoirunisa (2022) dengan melakukan monitoring yang konsisten, organisasi dapat mengambil langkah strategis untuk meningkatkan produktivitas, baik melalui pengembangan kompetensi pegawai maupun perbaikan sistem kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 penelitian terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Temuan Penelitian
<i>“Effect Of Work Environment and Job Statisfaction In Employee Performance In PT. Nesinak Industries.”</i> Yuan Badrianto, Muhamad Ekhsan (2020) Hotima (2024)	Kuantitatif dan regresi linier berganda	lingkungan kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan kepuasan kerja dapat meningkatkan performa karyawan dalam perusahaan manufaktur.
<i>“The Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance.”</i> Nurhaeda Zaeni, Aryati Arfah, Baharuddin Semmaila (2022) Hotima (2022)	Kuantitatif dan Analisis Regresi linier berganda	“Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu. Secara parsial, variabel kompensasi merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi produktivitas. Pemberian kompensasi yang sesuai kepada pegawai akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan lebih bertanggung jawab terhadap setiap tugas yang diberikan serta berdampak pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.
<i>“Analyze the work environment to improve employee performance.”</i> Mohammad Dulloh, Limgiani, Lukas Alfaris Suwardi (2024)	Deskriptif Kualitatif	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor UPT Pelatihan Koperasi dan UKM Jawa Timur. Lingkungan kerja yang bersih, terang, damai, dan aman, serta fasilitas kantor yang memadai seperti pendingin udara, <i>WIFI</i> , dan peralatan penting lainnya, telah terbukti meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Selain itu, hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan juga

		berdampak positif pada kinerja individu dan tim.
<i>“Job Satisfaction and Employee Productivity: Evidence From Selected Universities in South-East, Nigeria.”</i> Chizoba Bonaventure Okolocha (2021)	Analisis Regresi	Berdasarkan hasil penelitian dengan metode analisis regresi, kondisi kerja dan gaji memiliki efek yang signifikan secara statistik dan positif terhadap variabel dependen, kinerja kerja. Aspek-aspek kepuasan kerja yang penting dalam mendorong kinerja staf akademik seperti yang dikonfirmasi secara empiris dalam studi ini meliputi tanggung jawab, kemajuan karir, kondisi kerja, gaji, dan kebijakan institusi. Secara praktis, di lingkungan Pengangkatan dan Pensiun pegawai negeri, di Kantor BKN Wilayah II Surabaya telah menunjukkan kontribusi yang tinggi terhadap perubahan dan perbaikan dalam kinerja kerja yang telah dicapai. Kontribusi ini memiliki hubungan antara variabel dan beban kerja karyawan, sehingga dapat menghasilkan kinerja positif karena layanan yang diberikan untuk pengangkatan dan pensiun pegawai negeri dapat ditangani dengan tepat dan lancar.
<i>“The Impact of Work Stress and the Work Environment in the Organization: How Job Satisfaction Affects Employee Performance.”</i> Mochammad Munir Rachman (2021)	Analisis Regresi	Berdasarkan hasil penelitian dengan metode analisis regresi, diskusi tentang stres kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan pemerintah dalam penelitian ini perlu mendapatkan perhatian khusus dari organisasi. Secara praktis, di lingkungan Pengangkatan dan Pensiun pegawai negeri, di Kantor BKN Wilayah II Surabaya telah menunjukkan kontribusi tinggi terhadap perubahan dan perbaikan dalam kinerja kerja yang telah dicapai. Kontribusi ini memiliki hubungan antara variabel dan beban kerja karyawan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang positif karena layanan yang diberikan

		untuk pengangkatan dan pensiun pegawai negeri dapat ditangani dengan tepat dan lancar.
--	--	--

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah, di mana rumusan masalah tersebut berupa pertanyaan-pertanyaan dalam sebuah penelitian yang selanjutnya diteliti. Karena sifatnya sementara maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui suatu pengujian.

Menurut Robbins & Judge (2024), kompensasi adalah semua bentuk imbalan yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap perusahaan, baik berupa imbalan finansial maupun non-finansial. Kompensasi ini bertujuan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan pegawai agar kinerjanya optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian dari Zaeni et al (2022), Abdussamad (2024) dan Adzimi et al (2023) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kompensasi dengan produktivitas kerja pegawai. Pegawai yang menerima kompensasi sesuai dengan kinerja dan beban kerja yang mereka tanggung cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi dan mampu mencapai target organisasi secara lebih efektif. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang tepat dapat menjadi alat motivasi yang kuat.

Menurut Mulajani (2002) hubungan antara kompensasi dan produktivitas bukan hanya bersifat langsung, tetapi juga dipengaruhi oleh persepsi keadilan dalam sistem

kompensasi itu sendiri. Ketika pegawai merasa bahwa kompensasi yang mereka terima sesuai dengan kontribusi mereka, maka akan terbentuk sikap positif terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk merancang sistem kompensasi yang adil, transparan, dan kompetitif guna meningkatkan produktivitas pegawai secara berkelanjutan.

H1: Terdapat Pengaruh yang signifikan dan positif antara kompensasi terhadap produktivitas pegawai pada kantor wilayah Direktorat Jendral Perbendaharaan (DJPb) di Provinsi Papua

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi produktivitas pegawai. Menurut Isyandi dalam (Ahmad et al., 2022) Lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada di sekitar pegawai yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang diberikan. Seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja, serta memadai atau tidaknya perlengkapan kerja. Menurut Mangkunegara dalam (Ahmad et al., 2022) lingkungan kerja merupakan keseluruhan perkakas dan bahan yang digunakan pada lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik secara individu maupun kelompok. Adapun kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau memadai apabila pegawai mampu melakukan pekerjaan secara optimal, sehat, aman dan nyaman.. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga mendorong kepuasan kerja, mengurangi konflik, dan memfasilitasi pengembangan karir. Lingkungan kerja yang kondusif mampu mengurangi tingkat stres pegawai dan

meningkatkan konsentrasi dalam bekerja, sehingga berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan hasil penelitian Dulloh et al (2024), Gea et al (2024) dan Nopitasari et al (2025) pengaruh yang signifikan dan positif antara lingkungan kerja dengan produktivitas pegawai. Sementara itu, dalam teori Sedarmayanti dalam Munardi et al (2021), Ia menyoroti aspek fisik lingkungan kerja seperti pencahayaan, suhu ruangan, kebersihan, dan tata letak ruang kerja yang semuanya berkontribusi dalam menciptakan kenyamanan kerja. Lingkungan kerja fisik yang mendukung terbukti meningkatkan efisiensi kerja dan meminimalkan gangguan yang dapat menurunkan performa pegawai.

Robbins & Judge (2017) menambahkan bahwa faktor non-fisik seperti hubungan antarpegawai, gaya kepemimpinan atasan, dan budaya kerja juga sangat berpengaruh dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif. Ketika pegawai merasa dihargai dan memiliki hubungan yang harmonis di tempat kerja, maka motivasi dan semangat kerja akan meningkat secara signifikan. Hal ini pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas secara berkelanjutan.

H2: Terdapat Pengaruh yang signifikan dan positif antara lingkungan kerja terhadap produktivitas pegawai pada kantor wilayah Direktorat Jendral Perbendaharaan (DJPb) di Provinsi Papua

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif dari pegawai terhadap pekerjaannya. Menurut Luthans (2011), kepuasan kerja mencerminkan sikap

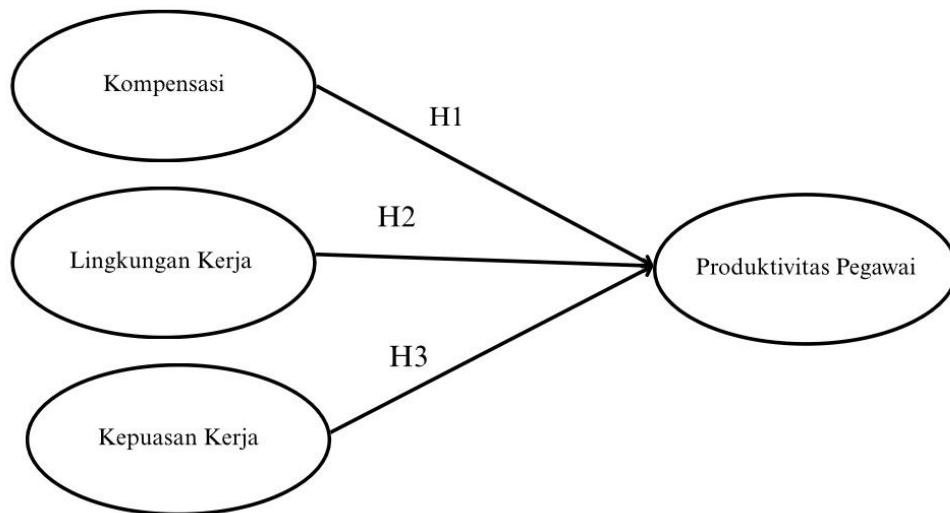
umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Ketika pegawai merasa puas, mereka akan memiliki motivasi yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas dengan baik, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas. Kepuasan ini dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan pengembangan karier.

Robbins & Judge (2017) dalam *Organizational Behavior* menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif yang kuat dengan produktivitas kerja. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung bekerja lebih efektif dan efisien karena mereka merasa dihargai dan memiliki keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang memperhatikan kesejahteraan psikologis pegawai dapat meningkatkan output kerja secara keseluruhan.

Kepuasan kerja berperan penting dalam membentuk loyalitas dan semangat kerja pegawai. Pegawai yang merasa puas tidak hanya bekerja dengan semangat, tetapi juga memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja menciptakan iklim kerja yang sehat, yang pada akhirnya mendorong produktivitas baik secara individu maupun kelompok.

H3: Terdapat Pengaruh yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai pada kantor wilayah Direktorat Jendral Perbendaharaan (DJPb) di Provinsi Papua

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan di atas, maka dapat digambarkan kerangka model penelitian yang akan mempermudah penelitian menentukan metode yang digunakan pada penelitian ini. Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu kompensasi (X1), lingkungan kerja (X2), dan kepuasan kerja (X3). Produktivitas pegawai (Y) yang mempunyai peran sebagai variabel dependen.