



## Kausalitas Kinerja Karyawan dengan Motivasi dan Lingkungan Kerja serta Mediator Kepuasan Kerja

Yonathan Triwinata Sutedjo<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Kristen Maranatha  
E-mail: yonathan.sutedjo@gmail.com

Rony Setiawan<sup>2\*</sup>

<sup>2</sup>Universitas Kristen Maranatha  
E-mail: rowan\_future@hotmail.com

Submit : 27 Juni 2024

Review : 22 Juli 2024

Accept : 29 Juli 2024

Publish : 08 Agustus 2024

### Abstrak

Kinerja karyawan selalu memiliki andil yang sangat penting bagi keberlangsungan dan keberlanjutan setiap perusahaan untuk horizon waktu yang panjang. Berdasar atas tinjauan literatur dan empiris, diketahui bahwa kinerja karyawan yang optimal dapat ditentukan atau disebabkan oleh kepemilikan sikap-sikap kerjanya yang positif. Karyawan yang memiliki persepsi dan sudut pandang yang lebih baik mengenai pekerjaan, lingkungan, dan kepuasan kerjanya cenderung berusaha untuk melakukan dan mencapai unjuk kerja dengan tren meningkat. Riset ini memiliki tujuan untuk menyelidiki keterkaitan sebab dan akibat antara motivasi dan lingkungan kerja pada kinerja karyawan dibarengi kepuasan kerja sebagai mediatornya. Dilakukan dengan simple random sampling dan desain kuesioner secara digital, riset ini melibatkan 86 orang karyawan PT X, ialah salah satu perusahaan jasa pengembang atau developer proyek perumahan paling besar di Bandung. Setelah pengaplikasian kajian regresi secara berganda dan tes Sobel, melalui studi ini, telah terbukti kebenarannya bahwa kepuasan kerja dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi dan lingkungan kerja, sedangkan kinerja karyawan tidak dipengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan kerja bukan menjadi mediator kinerja karyawan yang diakibatkan oleh motivasi dan lingkungan kerja. Riset ini seyogianya berperan sebagai fasilitator masukan yang konstruktif untuk pengelolaan sumber daya manusia yang lebih bijaksana oleh perusahaan terkait dan pengembangan studi serupa di masa mendatang oleh para periset lain.

**Kata kunci:** motivasi, lingkungan kerja, kinerja karyawan, kepuasan kerja

### Abstract

*Employee performance always plays a very important role in the survival and sustainability of every company over a long time horizon. Based on literature and empirical reviews, it is known that optimal employee performance can be determined or caused by having positive work attitudes. Employees who have a better perception and perspective regarding work, environment, and job satisfaction tend to strive in performing and achieving work performance with an increasing trend. This research aims to investigate the cause and effect relationship between motivation and work environment on employee performance with job satisfaction as a mediator. Carried out using simple random sampling and digital questionnaire design, this*

*research involved 86 employees of PT X, one of the largest housing project development services companies in Bandung. After applying multiple regression studies and the Sobel test, through this study, it has been proven that job satisfaction and employee performance are influenced by motivation and work environment, while employee performance is not influenced by job satisfaction and job satisfaction is not a mediator of employee performance which is caused by motivation and work environment. This research should serve as a facilitator of constructive input for wiser human resource management by the companies concerned and the development of similar studies in the future by other researchers.*

**Keywords:** *motivation, work environment, employee performance, job satisfaction*

## **Pendahuluan**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian esensial dari manajemen organisasional yang menitikberatkan pada *human factors* atau dapat dianggap suatu proses berkesinambungan yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas manusia yang bersumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Shabrina *et al.*, 2020) Karyawan adalah sumber daya yang sangat penting bagi suatu perusahaan, tanpa mereka, sulit untuk mencapai tujuan perusahaan karena karyawan menjadi salah satu faktor dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan (Suryadi & Karyono, 2022). Karena itu, ialah penting pengelolaan sumber daya manusia yang baik di dalam suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia yang baik diperlukan untuk menciptakan sumber daya manusia atau karyawan yang berkualitas pada setiap perusahaan (Sugiarti, 2020).

PT X merupakan salah satu perusahaan jasa pengembang atau *developer* proyek perumahan paling besar di Bandung, yang memiliki lebih dari 30 lokasi se-Bandung Raya. Lokasi 30 proyek perumahan se-Bandung Raya ini terdapat di beberapa area seperti Bandung Utara, Bandung Selatan, Bandung Barat, hingga Bandung Timur. Selama delapan tahun terakhir sampai tahun 2023, PT X telah berhasil mendapatkan berbagai macam penghargaan, yang mana salah satunya sebagai *developer* dengan penjualan tertinggi se-Jawa Barat. Dengan fakta-fakta konstruktif ini, kinerja SDM menjadi salah satu faktor terpenting karena PT X merupakan perusahaan yang dalam implementasi institusionalisasinya bersangkutan erat dengan penyediaan pelayanan pelanggan.

PT X memiliki visi organisasional, yaitu menjadi perusahaan pengembang dan juga pembangun yang *go public* di Indonesia, serta mampu memberi nilai tambah yang senantiasa meningkat pada lingkungan dan masyarakat. Selain itu, misi organisasional PT X adalah memberi solusi properti bagi masyarakat, menjunjung tinggi kualitas produk yang sesuai dengan kontrak, mengutamakan komitmen servis dan kejujuran dalam berbisnis, mengikuti perkembangan iptek dan menerapkannya secara inovatif, serta menciptakan proyek yang berkembang dengan hasil yang optimal bagi *stakeholder* dan masyarakat. PT X memiliki *values* organisasional sebagai berikut, yaitu giat bekerja dan rajin berdoa, antusias dan pantang menyerah, nama baik selalu dipertahankan, profesional dalam bekerja, raih prestasi seoptimal mungkin, optimis untuk melangkah maju, perubahan selalu siap dihadapi dan diterima dengan positif, energik dalam menyelesaikan tugas, rasa tanggung jawab terhadap tindakan, tim kerja yang handal, serta integritas tinggi. Terkait dengan pencapaian visi, pelaksanaan misi, dan penghidupan nilai-nilai organisasional tersebut, maka ketercapaian kinerja karyawan yang

produktif dan profesional seyogianya merupakan muara dari terciptanya rasa puas karyawan akan pekerjaannya, yang dapat dipertahankan oleh perusahaan serta dapat ditingkatkan melalui keberadaan lingkungan kerja yang positif atau sehat dan eksistensi sikap kerja karyawan sebagai insan produktif yang antusias dan pantang menyerah yang merupakan representasi kemampuan dari karyawan yang termotivasi.

Motivasi merupakan dasar keinginan atau dorongan perilaku manusia dalam mengerjakan suatu kegiatan dengan serius untuk mencapai suatu tujuan ataupun hasil yang diharapkan (Dhani & Surya, 2023). Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menimbulkan semangat kerja seseorang sehingga orang tersebut mau bekerja sama, bekerja efisien, dan memadukan segala upaya untuk mencapai kepuasan (Kurniawan, 2020). Motivasi penting bagi karyawan di dalam sebuah perusahaan, motivasi tersebut juga bisa dilihat dari bentuk tanggung jawab karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Setiap karyawan harus memiliki motivasi yang sama untuk mencapai tujuan perusahaan (Shabrina *et al.*, 2020). Terdapat banyak teori motivasi yang ada, salah satunya yang sudah lama dan sering dipergunakan dalam riset-riset adalah Teori Hierarki Kebutuhan Maslow. Terdapat beberapa tingkatan di dalam Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, diawali dengan kebutuhan dasar seperti kebutuhan fisiologi manusia, kebutuhan rasa aman, kebutuhan merasakan kasih sayang, kebutuhan mendapatkan pencapaian, dan tingkat paling atas adalah kebutuhan mengaktualisasikan diri (Zebua, 2021). Apabila karyawan semangat karena kebutuhan motivasionalnya terpenuhi oleh pemberian dari perusahaan, maka mereka akan terdorong untuk selalu bekerja dengan konsistensi kedisiplinan agar dapat membawa hasil yang terbaik bagi perusahaan, dan perusahaan akan menjalin hubungan yang baik dengan karyawan, serta kinerja staf pun akan meningkat di dalam lingkungan pekerjaannya (Takrim *et al.*, 2021).

Adapun yang dimaksud dengan lingkungan kerja secara komprehensif meliputi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikologis. Lingkungan kerja fisik berkaitan dengan situasi yang memengaruhi kondisi fisik pekerja, sedangkan lingkungan kerja psikologis berkaitan dengan pikiran atau mental pekerja (Astuti *et al.*, 2022). Lingkungan kerja yang nyaman, baik dalam elemen fisik maupun yang bersifat non fisik, sudah pastinya merupakan dambaan setiap karyawan. Lingkungan kerja fisik merupakan *physical things at work* yang mencakup beberapa aspek yang perlu diperhatikan, seperti lokasi kerja yang nyaman, kondisi lingkungan yang aman, suhu ruangan yang konstan, serta pencahayaan dan warna yang cukup dalam ruangan; sedangkan lingkungan kerja non fisik meliputi segala keadaan yang timbul sehubungan dengan hubungan kerja, seperti *working relationships* dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan (Lisa *et al.*, 2023). Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memiliki lingkungan kerja yang positif. Lingkungan kerja merupakan bagian dari aspek pendorong kepuasan kerja karyawan (Hariani & Al Hakim, 2021). Lingkungan kerja yang positif sangat penting untuk kepuasan kerja karyawan (Fitriani *et al.*, 2018). Lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan membuat seseorang karyawan merasa lebih nyaman dan tenang dalam bekerja, sehingga bisa meningkatkan kepuasan kerjanya (Lisa *et al.*, 2023); sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak nyaman dapat menimbulkan stres dan kelelahan yang pada akhirnya menurunkan kinerja dan produktivitas karyawan (Rulianti & Nurpribadi, 2023). Pula, lingkungan kerja merupakan salah satu aspek yang dapat memengaruhi kinerja pegawai (Rastana *et al.*, 2021). Berdasarkan telaah pada jurnal tersebut, diketahui bahwa kualitas kinerja para karyawan

dimotori oleh seberapa baik persepsi mereka mengenai kondusivitas lingkungan di mana dia melaksanakan pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk kesenangan yang dirasakan seseorang terhadap peran atau pekerjaannya dan juga merupakan hasil interaksi antara individu tersebut dengan lingkungan kerjanya; ketika seseorang menemukan kegembiraan dalam pekerjaannya, dia akan melakukan usaha semaksimal mungkin dengan segala kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaannya (Hakim & Muhdi, 2019). Kepuasan kerja merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam dunia kerja. Kepuasan kerja juga sangat berpengaruh dalam mengukur kinerja pegawai ataupun karyawan (Paparang *et al.*, 2021). Tingkat kepuasan kerja yang dirasakan dapat diukur dari aspek-aspek pekerjaan yang dilakukan karyawan, seperti gaji yang diterimanya, sistem promosi atau kenaikan jabatan yang berlaku di perusahaan, supervisi, hubungan antara rekan kerja, serta lingkungan kerja yang positif (Suyatno *et al.*, 2020). Kepuasan merupakan perasaan senang atau positif bahwa harapan telah terpenuhi. Ketika harapan-harapan ini terpenuhi, hal itu berdampak positif pada kinerja karyawan. Karyawan yang puas cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih besar terhadap organisasi serta memungkinkan karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan sangat baik (Irma & Yusuf, 2020). Kinerja yang baik dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi pasti akan memiliki kinerja yang mumpuni juga (Sjahrudin *et al.*, 2022).

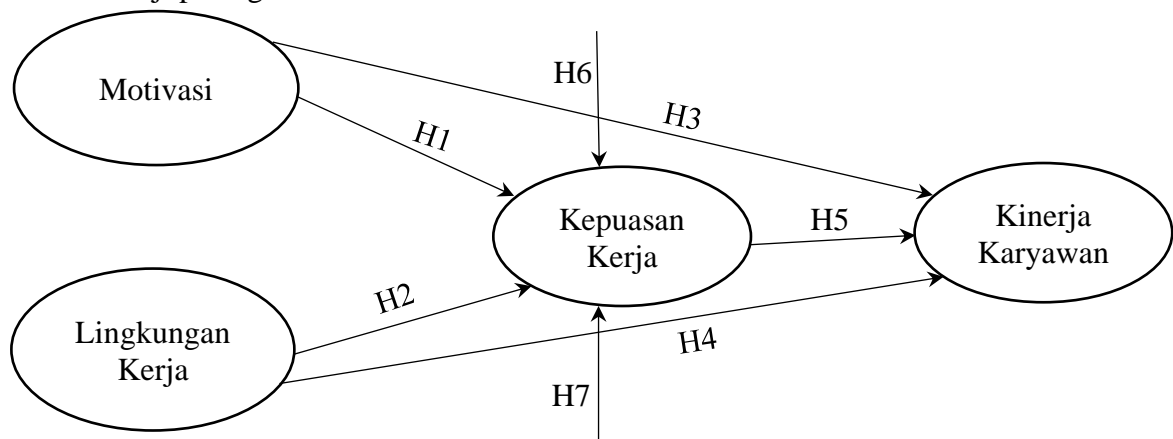
Kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan memiliki peran kunci yang sangat penting bagi pencapaian kesuksesan perusahaan. Mutu pekerjaan yang baik tercermin dari kinerja karyawan yang optimal. Kinerja yang baik dapat memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Karyawan dengan kepemilikan kinerja yang baik merupakan dambaan dari setiap perusahaan. Kinerja merupakan suatu capaian dari karyawan dalam memberikan seluruh kemampuan dan dedikasinya kepada perusahaan untuk memperoleh hasil yang baik, yaitu mencapai efektivitas dan efisiensi dalam seluruh kegiatan yang berada di perusahaan, yang tujuannya untuk membuat perusahaan lebih maju ke depannya (Sihaloho & Siregar, 2020). Kinerja karyawan adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau dimensi pekerjaan atau hasil pelaksanaan tugas-tugas yang dilaksanakan oleh karyawan dalam waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab profesionalisme yang diberikan kepadanya (Paparang *et al.*, 2021). Beberapa faktor yang memengaruhi kualitas kinerja karyawan adalah kondisi lingkungan tempat kerja, bagaimana perilaku manajemen yang diperoleh karyawan, desain jabatan yang diterapkan dalam perusahaan, bagaimana penilaian kinerja diukur, umpan balik dari segala hal yang dilakukan karyawan, serta seberapa besar gaji dan penghargaan dari setiap kinerja yang dilakukan karyawan (Sutrisno *et al.*, 2022). Hal ini mendukung suatu kenyataan bahwa wajib adanya sikap kerja positif yang dimiliki karyawan, yang mana diperlukan pertimbangan dan kebijakan yang dilakukan dan dirumuskan oleh perusahaan apabila ingin meningkatkan kinerja karyawannya. Ketika karyawan merasa puas terhadap apa yang didapatkan, maka akan banyak memunculkan ide-ide baru, sehingga dapat membuat perusahaan semakin berkembang yang nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri (Suryadi & Karyono, 2022).

Telah ada pembuktian secara empiris bahwa kepuasan kerja diakibatkan secara langsung oleh motivasi dan lingkungan kerja, yaitu riset terhadap 115 orang karyawan suatu usaha perdagangan di Indonesia (Muhtarom *et al.*, 2023), 50 orang karyawan yang bekerja pada suatu



perusahaan pelayanan keuangan di Jakarta (Tirtowaluyo & Turangan, 2022), serta 94 orang karyawan suatu perusahaan manufaktur di Bengkulu (Vahera & Onsardi, 2021). Telah ada pembuktian secara empiris bahwa kinerja karyawan diakibatkan secara langsung oleh motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja, yaitu riset yang melibatkan 83 orang karyawan suatu instansi pemerintahan di Rembang (Kurnianto & Kharisudin, 2022), 67 orang pegawai suatu lembaga publik di Banten (Sutisna, 2021), serta 195 karyawan suatu perusahaan daerah di Padang (Charli *et al.*, 2020). Telah ada pembuktian secara empiris bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi dan lingkungan kerja pada kinerja karyawan, yaitu studi pada 69 orang karyawan suatu instansi kesehatan di Wonogiri (Andri & Kuswati, 2024), 132 orang karyawan suatu perusahaan manufaktur di Purbalingga (Solihatun *et al.*, 2021), dan 50 orang karyawan suatu perusahaan milik pemerintah di Kapuas (Kurniawan, 2020).

Berkaca pada setiap deskripsi teoretis dan praktis yang telah dipaparkan, *maka research model* ini tersaji pada gambar berikut ini.



Gambar 1 Model Riset

Sumber: Telaah berbagai jurnal ilmiah (2024)

Gambar 1 mencerminkan representasi mengenai ketujuh hipotesis yang hendak diuji kebenarannya melalui seklumit analisis data pada *research* ini, yaitu sebagai berikut.

H1: Kepuasan kerja dipengaruhi motivasi.

H2: Kepuasan kerja dipengaruhi lingkungan kerja.

H3: Kinerja karyawan dipengaruhi motivasi.

H4: Kinerja karyawan dipengaruhi lingkungan kerja.

H5: Kinerja karyawan dipengaruhi kepuasan kerja.

H6: Kepuasan kerja merupakan mediator kinerja karyawan sebagai akibat motivasi.

H7: Kepuasan kerja merupakan mediator kinerja karyawan sebagai akibat lingkungan kerja.

Berdasar pada berbagai *research journals* yang telah peneliti telusuri dan pahami, faktanya ialah bahwa memang telah ada kajian analitikal mengenai keterkaitan antara motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, namun belum ada yang respondennya merupakan karyawan yang bekerja pada perusahaan jasa pengembang atau *developer* proyek perumahan. Kenyataan ini merupakan *gap* penelitian sekaligus merupakan kebaruan dalam riset dengan topik relevan yang serupa. Riset ini merupakan



replikasi dari studi yang pernah dilaksanakan oleh *researchers* sebelumnya (Lisa *et al.*, 2023). Penelitian ini hendak melaksanakan kajian perihal kinerja karyawan sebagai akibat dari motivasi dan lingkungan kerja, dengan kepuasan kerja yang berperan sebagai *mediating variable*.

## Metode

Sebanyak 100 orang karyawan yang bekerja pada kantor PT X di Bandung ialah populasi pada *research* ini. Mengacu kepada kaidah Slovin dengan tingkat *alpha* riset senilai 5%, maka kuantitas minimal *research sample* yang harus terpenuhi ialah 80 orang karyawan, yang mana peneliti dapatkan dengan metode *simple random sampling*. Riset ini dapat digolongkan sebagai *quantitative study* yang mana melibatkan metode pengujian inferensial dan kausal, yang hendak menganalisis empat variabel utama, yaitu *employee performance* atau kinerja karyawan yang merupakan variabel dependen, *motivation* atau motivasi dan *work environment* atau lingkungan kerja sebagai variabel dependen, serta *job satisfaction* atau kepuasan kerja yang menjadi variabel mediator. Riset ini mempergunakan *totally 40 item* pertanyaan yang ialah penyesuaian dan pengembangan dari rancangan riset yang lampau (Lisa *et al.*, 2023). Penghimpunan data riset ini peneliti lakukan melalui pengadaan survei melalui kuesioner yang terdesain secara digital (menggunakan suatu *link* aplikasi Google Form yang mana para responden menjawab semua pertanyaan dengan mempergunakan *gadget* seperti *smartphone* atau *laptop/PC*) dibarengi penelusuran kepustakaan ilmiah sebagai sumber referensial dalam suatu *scientific research*. Seklumit proses pengolahan data terkait dengan *research data* ini, peneliti jalankan dengan mendayagunakan pemanfaatan aplikasi SPSS versi 25 beserta suatu aplikasi pada *wesbite*.

## Hasil dan Pembahasan

Peneliti telah berhasil memperoleh data responden dengan jumlah 86 orang karyawan PT X. Para responden yang diperoleh via riset ini, ditilik dari biografinya, kebanyakan ialah laki laki (82,6%), Generasi Y atau mereka dengan usia antara 27 hingga 42 tahun (84,9%), masih *single* (75,6%), belum memiliki tanggungan anak (74,4%), telah mendapat gelar sarjana (94,2%), dengan domisili di Bandung (80,2%), serta baru bekerja atau memiliki *tenure* sepanjang 1 hingga 5 tahun (70,9%). Untuk kedua tes pada *research instruments*, maka telah teruji hasilnya bahwa keseluruhan (sebanyak 40 *item* pertanyaan) ialah valid dan reliabel, interpretasi ini nampak dari nilai *pearson correlation* yang signifikan dengan 0,605 sebagai nilai minimal hingga 0,840 sebagai nilai maksimalnya serta kisaran Cronbach *alpha* yang sangat baik dengan 0,908 sebagai nilai minimal hingga 0,923 sebagai nilai maksimalnya. Untuk ketiga hasil tes pada *research data*, maka telah teruji hasilnya bahwa normalitas data studi ini terbukti dengan nilai signifikansi 0,200 dari metode Kolmogorov-Smirnov, ketiadaan multikolinearitas data riset ini dengan 0,274 sebagai nilai minimal hingga 0,312 sebagai nilai maksimal dari Tolerance dan 0,320 sebagai nilai minimal dan 0,360 sebagai nilai maksimal dari VIF, serta ketiadaan heteroskedastisitas data riset ini terbukti dengan nilai signifikansi mencapai 0,494 dari metode Glejser.

Sebagai interpretasi untuk hasil pengujian hipotesis pertama dan kedua, merujuk pada setiap parameter dan angka pada tabel berikut.

Tabel 1 Analisis dengan Metode Regresi (I)

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.374	2.341		2.295	0.024
	Motivation	0.478	0.090	0.494	5.328	0.000
	Work Environment	0.397	0.090	0.407	4.392	0.000

Sumber: Pengolahan data via SPSS 25 (2024)

Berdasar analisis *multiple regression linier* yang pertama, diperoleh koefisien regresi antara *motivation* dengan *job satisfaction* senilai 0,478 dengan *significance value* senilai 0,000. Mengacu pada angka-angka tersebut, maka berarti hipotesis pertama boleh dinyatakan terbukti benar, yaitu bahwa *job satisfaction* dipengaruhi *motivation*. Suatu hasil tersebut, yang diperoleh dari riset ini, mengindikasikan bahwa tingginya tingkat kepuasan yang dipersepsikan para karyawan atas pekerjaannya dapat ditimbulkan oleh kuatnya motivasi yang mereka miliki. Hasil riset ini berhasil menjadi konfirmasi atas studi-studi pendahulunya (Muhtarom *et al.*, 2023; Tirtowaluyo & Turangan, 2022; Vahera & Onsardi, 2021).

Juga, diketahui bahwa koefisien regresi antara *work environment* dengan *job satisfaction* senilai 0,397 dengan *significance value* senilai 0,000. Mengacu pada angka-angka tersebut, maka berarti hipotesis kedua boleh dinyatakan terbukti benar, yaitu bahwa *job satisfaction* dipengaruhi *work environment*. Suatu hasil tersebut, yang diperoleh dari riset ini, mengindikasikan bahwa tingginya tingkat kepuasan yang dipersepsikan para karyawan atas pekerjaannya dapat ditimbulkan oleh intensitas sikap mereka yang positif atas situasi dan kondisi lingkungan di mana mereka bekerja. Hasil riset ini berhasil menjadi konfirmasi atas studi-studi pendahulunya (Muhtarom *et al.*, 2023; Tirtowaluyo & Turangan, 2022; Vahera & Onsardi, 2021).

Sebagai interpretasi untuk hasil pengujian hipotesis ketiga, keempat, dan kelima merujuk pada setiap parameter dan angka pada tabel berikut.

Tabel 2 Analisis dengan Metode Regresi (II)

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.104	2.549		5.141	0.000
	Motivation	0.302	0.110	0.355	2.751	0.007
	Work Environment	0.333	0.106	0.389	3.149	0.002
	Job Satisfaction	0.080	0.116	0.090	0.686	0.494

Sumber: Pengolahan data via SPSS 25 (2024)

Berdasar analisis *multiple regression linier* yang kedua, diperoleh koefisien regresi antara *motivation* dengan *employee performance* senilai 0,302 dengan *significance value* senilai 0,007.

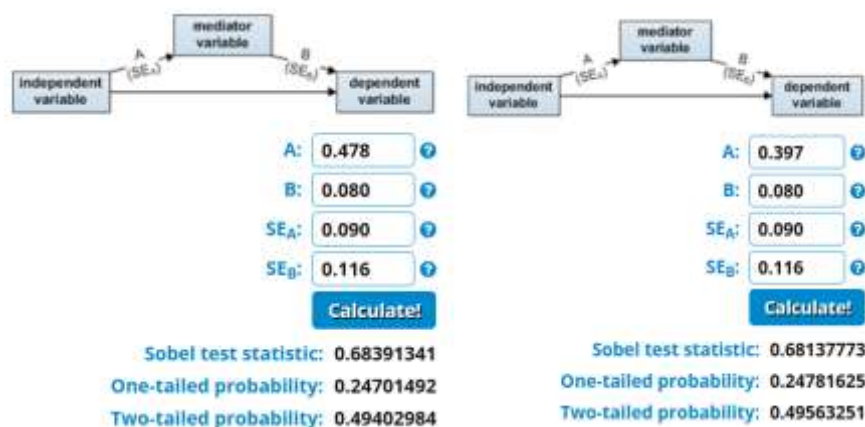


Mengacu pada angka-angka tersebut, maka berarti hipotesis ketiga boleh dinyatakan terbukti benar, yaitu bahwa *employee performance* dipengaruhi *motivation*. Suatu hasil tersebut, yang diperoleh dari riset ini, mengindikasikan bahwa baiknya tingkat kinerja yang ditunjukkan dan dicapai oleh para karyawan atas pekerjaannya dapat ditimbulkan oleh kuatnya motivasi yang mereka punya. Hasil riset ini berhasil menjadi konfirmasi atas studi-studi pendahulunya (Kurnianto & Kharisudin, 2022; Sutisna, 2021; Charli *et al.*, 2020).

Juga, diketahui bahwa koefisien regresi antara *work environment* dengan *employee performance* senilai 0,333 dengan *significance value* senilai 0,002. Mengacu pada angka-angka tersebut, maka berarti hipotesis keempat boleh dinyatakan terbukti benar, yaitu bahwa *employee performance* dipengaruhi *work environment*. Suatu hasil tersebut, yang diperoleh dari riset ini, mengindikasikan bahwa baiknya tingkat kinerja yang ditunjukkan dan dicapai oleh para karyawan atas pekerjaannya dapat ditimbulkan oleh intensitas sikap mereka yang cenderung berpikir dan merasa bahwa lingkungan di mana mereka bekerja ialah kondusif. Hasil riset ini berhasil menjadi konfirmasi atas studi-studi pendahulunya (Kurnianto & Kharisudin, 2022; Sutisna, 2021; Charli *et al.*, 2020).

Pada hasil analisis tersebut pula, juga diketahui bahwa koefisien regresi antara *job satisfaction* dengan *employee performance* senilai 0,080 dengan *significance value* senilai 0,494. Mengacu pada angka-angka tersebut, maka berarti hipotesis kelima boleh dinyatakan terbukti tidak benar, sehingga *employee performance* tidak dipengaruhi *job satisfaction*. Tinggi rendahnya *employee performance* tidak disebabkan secara tegas atau jelas oleh tinggi rendahnya *job satisfaction* karyawan.

Sebagai interpretasi untuk hasil pengujian hipotesis keenam dan ketujuh, merujuk pada setiap parameter dan angka pada kedua tabel sebelumnya dan kedua gambar berikut.



Gambar 2 Analisis Sobel Test

Sumber: Pengolahan data via *website* (2024)

Dalam tes Mediasi dengan teknik *Sobel Test* yang memanfaatkan aplikasi perhitungan kalkulator statistik secara praktis pada suatu *website*, diperoleh hasil-hasil riset. Pada gambar sebelah kiri, *motivation* ialah *independent variable*, *employee performance* ialah *dependent variable*, dan *job satisfaction* ialah mediator; diperoleh parameter *Sobel test statistic* senilai



0,684 (masih di bawah 1,96) dan signifikansi senilai 0,494 (melampaui 0,05), maka berarti hipotesis keenam boleh dinyatakan terbukti tidak benar, sehingga *job satisfaction* bukan merupakan mediator *employee performance* sebagai akibat *motivation*. Tingginya kinerja karyawan hanya secara langsung disebabkan oleh kuatnya tingkat motivasi yang mereka miliki, tanpa mengindahkan atau melalui tingginya kepuasan kerja karyawan.

Pada gambar sebelah kanan, *work environment* ialah *independent variable*, *employee performance* ialah *dependent variable*, dan *job satisfaction* ialah mediator; diperoleh parameter Sobel *test statistic* senilai 0,681 (masih di bawah 1,96) dan signifikansi senilai 0,496 (melampaui 0,05), maka berarti hipotesis ketujuh boleh dinyatakan terbukti tidak benar, sehingga *job satisfaction* bukan merupakan mediator *employee performance* sebagai akibat *work environment*. Tingginya kinerja karyawan hanya secara langsung disebabkan oleh intensitas persepsi positif mereka atas lingkungan kerja, tanpa mengindahkan atau melalui tingginya kepuasan kerja karyawan.

Tidak terbukti benarnya hipotesis kelima, keenam, dan ketujuh dapat dijelaskan oleh karakteristik demografi responden, yang mana hampir 71% responden ialah karyawan yang masa kerjanya baru mencapai sampai dengan 5 tahun. Pada masa kerja yang masih relatif baru ini, biasanya karyawan relatif masih meraba-raba, menjelajahi perusahaan (baik budaya dan atau iklimnya), mencari *working experience* sebanyak mungkin, mereka cenderung masih semangat dalam pekerjaannya dan belum berpikir secara kritis atau mempertimbangkan aspek-aspek kepuasan kerjanya. Pada tahapan awal kerja seperti ini, biasanya para karyawan masih berfokus pada pencapaian kinerja yang baik demi pemenuhan kebutuhan motivasi mendasarnya saja dengan asumsi bahwa pekerjaan yang mereka lakukan seyogianya disyukuri sebagai anugerah dan patut diperjuangkan sebaik mungkin untuk dapat terus mempertahankan profesinya, tetap mendapat kompensasi, dan berusaha untuk menapaki jalur karir yang meningkat di perusahaan. Juga, dengan masa kerja yang relatif masih terbilang baru, para karyawan biasanya lebih mendapat imbas dari suasana lingkungan pekerjaan yang mana mereka menggelutinya pada keseharian rutinitasnya. Oleh karena itu, *performance level* atau kinerja karyawan pada PT X ini lebih kuat disebabkan oleh motivasi dan lingkungan kerja, ketimbang kepuasan kerja.

Selain daripada *justification* tersebut, para responden dalam penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja sebagai agen-agen properti yang mana natur pekerjaan mereka cenderung menantang, yaitu mereka harus memenuhi target perusahaan yang tidak mudah dibarengi dengan keharusan menghadapi karakter, sikap, dan kepribadian konsumen yang sangat beraneka ragam. Dalam situasi seperti ini, tentunya mereka cenderung menyadari bahwa pekerjaan ini memiliki berbagai tekanan, sehingga baik tidaknya unjuk kinerja yang mereka tunjukkan tidak secara signifikan bersumber dari intensitas rasa kepuasan kerja yang mereka alami. Dengan kata lain, mereka cenderung berfokus pada pencapaian *performance* yang prima tanpa terlalu menghiraukan tingkat kepuasan yang mereka rasakan pada pekerjaannya, dengan adanya kepemilikan pertimbangan secara rasional bahwa terdapat risiko-risiko yang terelakkan dalam profesi yang mereka jalani dan tekuni tersebut.

## Kesimpulan



Melalui studi yang telah dilakukan ini, maka dapat dirumuskan bahwa *job satisfaction* dipengaruhi *motivation*, *job satisfaction* dipengaruhi *work environment*, *employee performance* dipengaruhi *motivation*, *employee performance* dipengaruhi *work environment*, sedangkan *employee performance* tidak dipengaruhi oleh *job satisfaction* serta *job satisfaction* bukanlah mediator pengaruh *motivation* pada *employee performance* dan *job satisfaction* bukanlah mediator pengaruh *work environment* pada *employee performance*. Riset ini telah menjadi bukti empiris bahwa suatu sikap kerja positif dapat tercipta karena kemunculan sikap kerja positif lainnya. Harapan ke depannya ialah agar perusahaan lebih memperhatikan untuk menyediakan sarana dan prasarana yang boleh menunjang atau mendukung bagi para karyawan dalam menjalankan profesionalisme pekerjaannya, lebih memperhatikan aspirasi-aspirasi kebutuhan dari para karyawan (misalnya terkait pemberian hak cuti 12 hari dalam setahun), lebih memperhatikan untuk mendesain lingkungan pekerjaan yang lebih nyaman dan kondusif (misalnya terkait penerangan dari listrik dan cahaya matahari), lebih memperhatikan ragam tunjangan yang diberikan kepada para karyawan, serta lebih memperhatikan pengadaan dan kualitas fasilitas-fasilitas kantor (misalnya terkait komputer, peralatan kantor, mesin, dan peralatan atau perlengkapan relevan lainnya). Dengan adanya usaha-usaha serius dan nyata dari pihak manajemen perusahaan, semoga dapat meningkatkan level kepemilikan motivasi dan tingkat persepsi positif para karyawan pada lingkungan kerjanya, sehingga kontribusi mereka pada perusahaan akan terus optimal dan diusahakan boleh selalu meningkat. Ditujukan bagi para periset selanjutnya yang tertarik dan hendak mereplikasi atau mengembangkan topik studi ini pada kesempatan mendatang, peneliti menyarankan beberapa *developmental suggestions*, yaitu penggunaan objek-objek penelitian yang konteksnya lebih luas (seperti perusahaan yang bergerak di bidang *broker* saham, pelayanan perbankan, jasa asuransi, dan sejenis lainnya yang berada di kota-kota besar di Nusantara), melibatkan variabel mediator yang lebih beragam (seperti kompensasi, iklim organisasi, budaya organisasi, dan serupa lainnya), serta memanfaatkan rancangan model riset yang lebih kompleks (seperti tes moderasi dan kajian SEM).



## Daftar Pustaka

- Andri, S. D., & Kuswati, R. (2024). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja, terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan UPTD Puskesmas Giriwoyo 1 dan 2. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(1), 2612-2626. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/8090>
- Astuti, D., Luthfiana, H., Putri, N. H., Alieviandy, N. S., Sari, N. S., & Pratama, N. A. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja: Lingkungan kerja, stres kerja, dan insentif (Literature review manajemen kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 199-214. <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/1221>
- Charli, C. O., Sari, P. I. P., & Ade, F. S. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 1-11. <https://ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/article/view/595>

- Dhani, N. K. S. J., & Surya, I. B. K. (2023). Pengaruh motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi pada PT Bali Busana Kreasi di Kabupaten Badung. *E-Jurnal Manajemen*, 12(6), 602-626. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i06.p04>
- Fitriani, D., Nurlaela, N., & Sudarwadi, D. (2018). Lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai guru SMK Negeri 1 Monokwari. *Cakrawala Management Business Journal*, 1(1), 119-133. <https://doi.org/10.30862/cm-bj.v1i1.8>
- Hakim, A. R., & Muhdi, M. (2019). Pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja guru SMK Swasta di wilayah timur Kabupaten Pematang. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 29(2), 105-115. <https://doi.org/10.23917/jpis.v29i2.9354>
- Hariani, M., & Al Hakim, Y. R. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Lima Daun Ilmu (MADA)*, 1(2), 99-110. <https://mada.indonesianjournals.com/index.php/mada/article/view/9>
- Irma, A., & Yusuf, M. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 253-258. <https://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JURNALMANAJEMEN/article/view/7376/pdf>
- Kurnianto, D., & Kharisudin, I. (2022). Analisis jalur pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan variabel intervening organizational citizenship behavior. *PRISMA, Prosiding Seminar Nasional Matematika*, 5, 740-751. <https://journal.unnes.ac.id/sju/prisma/article/view/54614>
- Kurniawan, K. (2020). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT PLN (Persero) UP3 Kuala Kapuas Kalimantan Tengah. *Jurnal Syntax Transformation*, 1(7), 348-354. <https://www.neliti.com/publications/330034/pengaruh-motivasi-kerja-dan-lingkungan-kerja-terhadap-kinerja-karyawan-dengan-ke#cite>
- Lisa, O., Farhan, D., & Naisah, N. (2023). Analysis of the influence of motivation and work environment on employee performance and job satisfaction as intervening variables. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 6, 4505-4518. <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i9-41>
- Muhtarom, A., Syafik, M., Pratiwi, N., Badriyah, N., & Lubis, Z. (2023). Analisis motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja dimediasi kepuasan kerja pada UMKM UD Noer Berkah Abadi (Metode *Partial Least Square (PLS)* – Struktural *Equation Modeling (SEM)*). *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 8(1), 22-32. <https://journal.stieken.ac.id/index.php/penataran/article/view/720>
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai kantor PT Pos Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119-123. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/33793>
- Rastana, I. M. S., Mahayasa, I. G. A., & Premayani, N. W. N. (2021). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah di Kabupaten Tabanan. *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan, dan Pariwisata*, 1(3), 834-843. [https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:s93Ql3qzxsJ:scholar.google.com/&hl=id&as\\_sdt=0,5](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:s93Ql3qzxsJ:scholar.google.com/&hl=id&as_sdt=0,5)



- Rulianti, E., & Nurpribadi, G. (2023). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(1), 849-858. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1011>
- Shabrina, N., Darmadi, D., & Sari, R. (2020). Pengaruh motivasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan CV Muslim Galeri Indonesia. *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Humaniora*, 3(2), 164-173. <https://doi.org/10.33753/madani.v3i2.108>
- Sihaloho, R. D., & Siregar, H. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Super Setia Sagita Medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, 9(2), 273-281. <http://jurnal.darmaagung.ac.id/index.php/socio/article/view/413>
- Sjahruddin, H., Buyamin, B., Idris, R., & Saputra, A. (2022). Efek mediasi kepuasan kerja: Dampak fasilitas, *work-life balance*, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ecogen*, 5(3), 340-352. <https://doi.org/10.24036/jmpe.v5i3.13734>
- Solihatun, S., Darmawan, A., & Bagis, F. (2021). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(1), 164-173. <https://fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JM/article/view/582>
- Sugiarti, E. (2020). Pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sukses Expamet. *Journal of Education, Humaniora, and Social Sciences (JEHSS)*, 3(2), 479-486. <https://doi.org/10.34007/jehss.v3i2.343>
- Suryadi, S., & Karyono, K. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja, dan etos kerja terhadap kinerja karyawan PT Keihin Indonesia. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 85-95. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.563>
- Sutisna, A. J. (2021) Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*, 8(3), 175-186. <https://ejournal.latansamashiro.ac.id/index.php/APJMS/article/view/566>
- Sutrisno, S., Herdiyanti, H., Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). Dampak kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan: Review literature. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(6), 3476-3482. <https://journal.yrpiiku.com/index.php/msej/article/view/1198>
- Suyatno, A., Abdullah, A., Sundah, D. I. E., Satriawan, D. G., Fitriani D. P., Wijoyo, H., Wardani, I. K. K., Karyaningsih, K., Said, L. R., Heriyanto, M., Surana, M. A., Jamil, M., Diwyarhi, N. D. M. S., Saputra, N., Octafian, R., Refika, R., Sulistiyowati, R., Bakti, R., Setiadi, R., & Nopralia, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Prinsip Dasar dan Aplikasi*. [https://www.researchgate.net/publication/344153752\\_Analisis\\_dan\\_Indikator\\_Kepuasan\\_Kerja](https://www.researchgate.net/publication/344153752_Analisis_dan_Indikator_Kepuasan_Kerja)
- Takrim, M., Mikkael, R. H., & Yuliawati, D. (2021). Dampak motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pengemudi bus. *Jurnal Administrasi Kantor*. 9(1), 37-48. <https://encr.pw/JMIWR>
- Tirtowaluyo, E., & Turangan, J. A. (2022). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompensasi terhadap kepuasan kerja PT Mitra Andalan Valasindo. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(3), 721-730. <https://journal.untar.ac.id/index.php/JMDK/article/download/19766/12068>

	<p><b>Agility: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia</b> <b>Volume 02 No 03 Agustus 2024</b> <b>E ISSN : 2987-7911</b></p> <p><a href="https://lenteranusa.id/">https://lenteranusa.id/</a></p>	
---	---	---

- Vahera, D., & Onsardi, O. (2021). Analisis gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Modal Insani dan Bisnis (JMMIB)*, 2(1), 58-67. <https://jurnal.imsi.or.id/index.php/jmmib/article/view/39>
- Zebua, T. G. (2021). Teori motivasi Abraham H. Maslow dan implikasi dalam kegiatan belajar matematika. *Jurnal Pendidikan Matematika*, 3(1), 68-76. <https://doi.org/10.32938/jpm.v3i1.1185>