

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PT. TELKOM AKSES MEDAN**

**TUGAS AKHIR**

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**OLEH :**

**NAMA : DALILA DINDA PUTRI**  
**NPM : 2105160187**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2025**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mochtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 23 April 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : DALILA DINDA PUTRI  
N P M : 2105160187  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. TELKOM AKSES MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

Susi Handayani, S.E., M.M

Penguji II

Dody Firman, S.E., M.M

Pembimbing

  
Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si

**PANITIA UJIAN**

Ketua

Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.

Unggul | Cerdas | Terpercaya



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN TUGAS AKHIR**

**Skripsi ini disusun oleh:**

**Nama :** DALILA DINDA PUTRI  
**N P M :** 2105160187  
**Program Studi :** MANAJEMEN  
**Konsentrasi :** MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
**Judul Skripsi :** PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. TELKOM AKSES MEDAN

**Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.**

Medan, April 2025

**Pembimbing Skripsi**



JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si

**Diketahui/Disetujui Oleh:**

**Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU**



JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si

**Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU**



**D. ENIL DAN LURI, S.E., M.M., M.Si., CMA**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN TUGAS AKHIR**

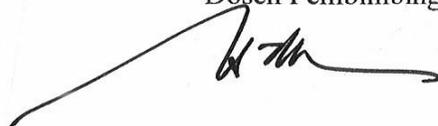
Nama Lengkap : Dalila Dinda Putri  
NPM : 2105160187  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Nama Dosen Pembimbing : Jasman Saripuddin, S.E, M.Si  
Judul Penelitian : Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Telkom Akses Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1			
Bab 2			
Bab 3			
Bab 4	Pembahasan di bab lain yang di kan harus di perhatikan dan diteliti dan teori yang di kaitkan dengan bab ini yang di kaitkan dengan bab lain berdasarkan kean ginan		J
Bab 5			
Daftar Pustaka			
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace dan Memenuhi syarat untuk daftar sidang tugas akhir	24/8/25	J

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

  
(Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si)

Medan, April 2025  
Disetujui Oleh  
Dosen Pembimbing

  
(Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si)

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dalila Dinda Putri  
NPM : 2105160187  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Telkom Akses Medan

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tugas akhir yang saya tulis secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari tugas akhir ini salah dan merupakan hasil **plagiat** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, April 2025

Yang membuat pernyataan



DALILA DINDA PUTRI

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. TELKOM AKSES MEDAN**

**DALILA DINDA PUTRI**

**2105160187**

**Email: daliladindaputri22@gmail.com**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**

**Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai di PT.Telkom Akses Medan, baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLSSEM). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 377 karyawan dan dalam penelitian ini sampel didapatkan berjumlah 79 responden. Adapun hasil penelitian menunjukkan Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Telkom Akses Medan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Telkom Akses Medan. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Akses Medan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Akses Medan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Akses Medan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Akses Medan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Akses Medan.

**Kata Kunci: Lingkungan Kerja,, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja**

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF WORK ENVIRONMENT AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS INTERVENTION VARIABLE AT PT. TELKOM AKSES MEDAN**

**DALILA DINDA PUTRI**

**2105160187**

**Email: [daliladindaputri22@gmail.com](mailto:daliladindaputri22@gmail.com)**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**

**Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238**

The purpose of this study was to determine the Influence of Work Environment and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable on Employees at PT. Telkom Akses Medan, both directly and indirectly. This study uses a quantitative approach and statistical analysis, namely the partial least square - structural equation model (PLSSEM). The population in this study was 377 employees and in this study the sample obtained was 79 respondents. The results of the study indicate that the work environment has a positive and significant effect on employee job satisfaction at PT Telkom Akses Medan. Work motivation has a positive and significant effect on employee job satisfaction at PT Telkom Akses Medan. The work environment has a positive and significant effect on employee performance at PT Telkom Akses Medan. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance at PT Telkom Akses Medan. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance at PT Telkom Akses Medan. Job satisfaction mediates the effect of the work environment on employee performance at PT Telkom Akses Medan. Job satisfaction mediates the effect of work motivation on employee performance at PT Telkom Akses Medan.

**Keywords: Work Environment, Work Motivation, Employee Performance and Job Satisfaction**



## KATA PENGANTAR

### **Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh**

Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga Saya dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik. Tugas akhir ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) dalam program studi Manajemen.

Penulis menyusun tugas akhir ini untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen, pada program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera. Tugas akhir ini berjudul **"Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Telkom Akses Medan"**

Dalam menulis tugas akhir, penulis banyak mengalami kesulitan karena keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan buku-buku serta sumber informasi yang relevan. Namun berkat bantuan dan motivasi baik dosen, teman-teman, serta keluarga sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir ini sebaik mungkin, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesarbesarnya kepada:

1. Teristimewah dan tersayang untuk kedua orangtua saya, Ayahanda Gustamar dan Ibunda Rosmini Lubis tercinta yang telah banyak berkorban dan memberi

semangat kepada penulis baik moral maupun materil selama penulis mengikuti perkuliahan sampai dengan selesainya tugas akhir ini.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Januri, S.E, M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si selaku Wakil-I Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si selaku Wakil-III Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara serta dosen pembimbing yang telah memberikan banyak masukan, meluangkan waktu dan ilmunya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan sebaik mungkin.
7. Bapak Dedek Kurniawan Gultom, S.E, M.Si selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan banyak masukan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir sebaik mungkin.
8. Ibu Susi Handayani, S.E., M.M selaku dosen penguji I saya yang memberikan masukan dan arahan terhadap penulis.
9. Bapak Dody Firman, S.E., M.M selaku dosen penguji II saya yang memberikan masukan dan arahan terhadap penulis.

10. Pemimpin, seluruh staff dan pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
11. Kepada Pemimpin dan Staff PT.Telkom Akses Medan yang telah memberikan kemudahan penulis dalam melakukan riset dilokasi tersebut.
12. Kepada para Responden yang berkenan meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner demi kelancaran penelitian ini.
13. Abang, Kakak dan Adik yang telah mendoakan dan memberikan dukungan kepada penulis.
14. Sahabat saya Shakila dan geng cegil yang memberikan motivasi dan semangat selama proses dan penyelesaian penulisan tugas akhir ini.
15. Terakhir, terimakasih kepada diri sendiri sudah semangat untuk mengerjakan tugas akhir ini dengan sebaik mungkin.

Akhir kata semoga kira tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Atas perhatian yang telah diberikan kepada semua pihak penulis ucapkan banyak terima kasih.

**Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

**Medan, 16 April 2025**

**DALILA DINDA PUTRI**

**210516018**



2.1.3.3 Indikator Motivasi Kerja.....	27
2.1.3.4 Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja.....	29
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	29
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	29
2.1.4.2 Faktor - Faktor Kepuasan Kerja.....	31
2.1.4.3 Indikator Kepuasan Kerja.....	33
2.1.4.4 Manfaat Kepuasan Kerja.....	34
2.2 Kerangka Konseptual.....	35
2.2.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	36
2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	36
2.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	37
2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	37
2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	38
2.2.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	38
2.2.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kerja Melalui Kepuasan Kerja.....	39
2.3 Hipotesis.....	40
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>43</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	43
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	43
3.2.1 Kinerja Karyawan (Y).....	44
3.2.2 Kepuasan Kerja (Z).....	44
3.2.3 Lingkungan Kerja (X1).....	45
3.2.4 Motivasi Kerja.....	45
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	46
3.3.1 Tempat Penelitian.....	46
3.3.2 Waktu Penelitian.....	46
3.4 Populasi Dan Sampel.....	46
3.4.1 Populasi.....	47
3.4.2 Sampel.....	47
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.6 Teknik Analisis Data.....	50
3.6.1 Analisis Data Kuantitatif.....	50
3.6.2 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS).....	50
3.6.3 Analisis Model Pengukuran(Outer Model).....	50
3.6.4 Analisis Model Struktural(Inner Model).....	51
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>55</b>



## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian .....	39
Gambar 4. 1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model.....	69
Gambar 4. 2 Hasil Setelah Bootstrapping.....	81

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pencapaian Kinerja PT. Telkom Akses Medan.....	3
Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan.....	44
Tabel 3.2 Indikator Kepuasan Kerja.....	44
Tabel 3.3 Indikator Lingkungan Kerja.....	45
Tabel 3.4 Indikator Motivasi Kerja.....	45
Tabel 3.5 Rincian Waktu Penelitian.....	46
Tabel 3.6 Data Karyawan PT. Telkom Akses Medan.....	50
Tabel 3.7 Instrumen Skala Likert.....	49
Tabel 4.1 Unit Responden.....	55
Tabel 4.2 Jenis Kelamin.....	57
Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir.....	57
Tabel 4.4 Usia Responden.....	58
Tabel 4.5 Lama Bekerja Responden.....	58
Tabel 4.6 Angket Skor Variabel Kinerja Karyawan.....	59
Tabel 4.7 Angket Skor Variabel Kepuasan Kerja.....	61
Tabel 4.8 Angket Skor Variabel Lingkungan Kerja.....	63
Tabel 4.9 Angket Skor Variabel Motivasi Kerja.....	66
Tabel 4.10 Convergen Validity Kinerja Karyawan.....	70
Tabel 4.11 Convergen Validity Kepuasan Kerja.....	70
Tabel 4.12 Convergen Validity Lingkungan Kerja.....	71
Tabel 4.13 Convergen Validity Motivasi Kerja.....	71
Tabel 4.14 Hasil Composite Reliability.....	72
Tabel 4.15 Hasil AVE.....	74
Tabel 4.16 Hasil Discriminant Validity.....	66
Tabel 4.17 R-Square.....	78
Tabel 4.18 F-Square.....	79
Tabel 4.19 Dirrect Effect.....	81
Tabel 4.20 Indirrect Effect.....	83

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi ini, organisasi dan perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia (SDM) guna mencapai keberhasilan jangka panjang. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada bagaimana SDM dikelola, khususnya dalam hal pemenuhan kebutuhan, pengembangan, dan pemberdayaan karyawan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting dalam sebuah perusahaan, yang memiliki peran strategis dalam kelancaran operasional dan pencapaian tujuan perusahaan (Gustiana, 2022). Setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan tak lepas dari keterlibatan karyawan, sehingga memiliki karyawan yang berkinerja tinggi menjadi hal yang mutlak agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik (Chairunnisa et al., 2023). Keberhasilan perusahaan, oleh karena itu, tidak hanya diukur dari pencapaian tujuan, tetapi juga dari kualitas kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan.

Karyawan sebagai elemen utama dalam suatu organisasi memegang peran yang sangat penting, karena tanpa kontribusi mereka, operasional dan pencapaian tujuan organisasi akan terganggu. Sebagai aset utama, karyawan tidak hanya diharapkan dapat menjalankan tugas-tugas yang diberikan, tetapi juga untuk berprestasi dengan sebaik-baiknya demi mendukung visi dan misi perusahaan (Tuwindar & Pendrian, 2024). Oleh karena itu, perhatian yang serius terhadap kesejahteraan, pengembangan

kompetensi, serta motivasi karyawan sangat diperlukan. Langkah-langkah strategis dalam mengelola dan memfasilitasi kebutuhan karyawan menjadi krusial untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dalam upaya mencapai keberhasilan tersebut, setiap perusahaan atau organisasi senantiasa berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Menurut Nurramadhania (2023) penting bagi perusahaan untuk menjaga agar kinerja karyawan tetap optimal dan stabil sepanjang perjalanan menuju tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini tentu bukanlah hal yang mudah, mengingat kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti motivasi, lingkungan kerja, dan tingkat kepuasan kerja.

Suwarto (2020) mengungkapkan bahwa perusahaan perlu melakukan evaluasi yang komprehensif terhadap berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Salah satunya adalah dengan menilai sejauh mana lingkungan kerja dan motivasi kerja berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tercipta dengan baik memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2008). Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti lingkungan kerja dan motivasi. Evaluasi yang tepat memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan potensi karyawan dan mencapai hasil yang maksimal.

Setiap organisasi atau perusahaan senantiasa berupaya untuk mengoptimalkan kinerja karyawannya guna mencapai kinerja perusahaan yang maksimal. Tujuan utama dari upaya ini adalah untuk memastikan bahwa visi dan misi organisasi dapat

tercapai secara efisien dan efektif (Nurramadhania, 2023). Namun, pencapaian kinerja yang baik tidaklah mudah, karena kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi, kondisi lingkungan kerja, dan tingkat kepuasan kerja (Abdurrahman, 2017). Oleh karena itu, faktor-faktor tersebut harus dikelola dengan baik dan diterima secara positif oleh seluruh anggota organisasi agar dapat menciptakan kinerja yang optimal.

PT. Telkom Akses Medan adalah anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom). Perusahaan ini berfokus pada bidang konstruksi pembangunan serta layanan manajemen pengelolaan infrastruktur jaringan. Sebagai bagian dari Telkom, PT. Telkom Akses Medan memiliki peran strategis dalam mendukung pengembangan dan pemeliharaan infrastruktur jaringan yang sangat penting untuk kelancaran komunikasi dan teknologi di Indonesia. Dalam menjalankan tugas tersebut, perusahaan menyadari pentingnya peningkatan kinerja setiap karyawan agar tujuan dan visi perusahaan dapat tercapai dengan optimal.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti di PT. Telkom Akses Medan, ditemukan sejumlah permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Pencapaian Kinerja Perusahaan PT. Telkom Akses Medan  
Pada Periode 2022-2024**

<b>Tahun</b>	<b>Target</b>	<b>Pencapaian</b>
<b>2022</b>	Rp.302.322.638.573	Rp.302.322.638.573
<b>2023</b>	Rp.362.227.037.054	Rp.354.464.646.448

<b>2024</b>	Rp.344.696.037.054	Rp.333.967.646.448
-------------	--------------------	--------------------

*Sumber: PT. Telkom Akses Medan (2024)*

Berdasarkan data pencapaian kinerja diatas, ditemukan permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan di mana hasil kinerja karyawan menurun dilihat dari pencapaian target perusahaan yang tidak sesuai dengan yang direncanakan. Ketidaksiuaian antara target dan hasil yang dicapai menunjukkan adanya indikasi penurunan kinerja karyawan yang dapat berdampak pada produktivitas dan stabilitas perusahaan. Kinerja karyawan menurun diakibatkan lingkungan kerja yang kurang nyaman dan motivasi yang rendah.

Lingkungan kerja yang kurang kondusif menjadi salah satu kendala utama yang dihadapi karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Penerangan di ruang kerja yang kurang. Sirkulasi udara yang tidak bertukar karena ada sebagian ruangan yang tidak memiliki jendela, udara yang bersih dan mengalir dengan baik diperlukan untuk menjaga kenyamanan, kesehatan, serta produktivitas penghuni suatu ruangan. Selain itu, penataan perabotan yang tidak teratur dan banyaknya berkas yang terpaksa disimpan di lantai karena kapasitas lemari yang penuh semakin menambah kesan semrawut di tempat kerja. Hal ini tidak hanya memengaruhi kenyamanan, tetapi juga mengganggu produktivitas kerja karyawan.

Suasana kerja yang bising menjadi masalah tambahan yang dirasakan oleh beberapa karyawan. Kantor ini terletak sangat dekat dengan rel kereta api dan berada di tengah kota, sehingga suara bising selalu menjadi masalah dalam proses kinerja. Kondisi ini menciptakan ketidaknyamanan yang berpotensi menurunkan fokus dan efisiensi kerja. Observasi ini diperkuat oleh hasil wawancara, di mana beberapa

karyawan mengeluhkan ketidaknyamanan akibat kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung aktivitas profesional mereka.

Selain persoalan lingkungan kerja, wawancara juga mengungkapkan bahwa motivasi kerja karyawan cenderung rendah, beberapa karyawan merasa kurang bersemangat untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan teliti. Salah satu penyebab utamanya adalah terbatasnya kesempatan yang diberikan perusahaan untuk mengembangkan potensi diri karyawan, baik melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, maupun promosi jabatan. Kurangnya apresiasi terhadap pencapaian kerja karyawan juga menjadi faktor yang memengaruhi tingkat motivasi mereka.

Dampak dari rendahnya motivasi kerja ini terlihat pada hasil kerja karyawan yang belum optimal. Beberapa karyawan menunjukkan kurangnya tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Kondisi ini menjadi tantangan bagi perusahaan, mengingat kinerja karyawan merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

Lebih lanjut, permasalahan lingkungan kerja dan motivasi kerja yang rendah ini juga memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Banyak karyawan merasa kurang puas dengan kondisi kerja mereka saat ini. Ketidakpuasan ini muncul akibat lingkungan kerja yang tidak nyaman serta kurangnya penghargaan dan kesempatan untuk berkembang dan juga ada beberapa karyawan yang belum mampu membangun hubungan harmonis dengan rekan kerja dan atasannya. Karyawan yang merasa tidak puas cenderung kehilangan semangat dalam bekerja, yang pada gilirannya berdampak pada penurunan kualitas dan kuantitas hasil kerja mereka.

Berdasarkan beberapa uraian dan fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Telkom Akses Medan”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penerangan diruang kerja yang kurang, penataan perabotan yang tidak teratur, berkas yang berserakan, tidak adanya sirkulasi udara serta kebisingan akibat dari kantor dekat dengan rel dan pusat kota yang menyebabkan ketidaknyamanan kerja, mengganggu konsentrasi, dan menurunkan produktivitas karyawan di PT. Telkom Akses Medan.
2. Rendahnya motivasi karyawan terlihat dari kurangnya semangat menyelesaikan tugas dengan baik, terbatasnya kesempatan pengembangan diri, seperti pelatihan dan promosi jabatan, serta kurangnya penghargaan atas hasil kerja yang menurunkan inisiatif dan kinerja.
3. Hasil kerja karyawan tidak memenuhi ekspektasi perusahaan, ditambah dengan kurangnya tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, yang berdampak pada pencapaian kinerja yang diharapkan dan produktivitas perusahaan.
4. Karyawan merasa tidak puas dengan lingkungan kerja yang kurang kondusif dan motivasi yang rendah. Ketidakpuasan ini berdampak langsung pada kualitas dan kuantitas hasil kerja, yang pada gilirannya memengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan dan pencapaian target yang telah ditetapkan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Penelitian ini difokuskan pada pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Telkom Akses Medan. Untuk menjaga fokus penelitian, variabel-variabel yang diteliti hanya melibatkan lingkungan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan berdasarkan fenomena yang teridentifikasi dari hasil observasi dan wawancara. Studi ini tidak mencakup faktor-faktor eksternal lain di luar variabel yang telah ditentukan, seperti kondisi ekonomi atau kebijakan perusahaan di tingkat pusat.

### **1.4 Rumusan Masalah**

1. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Akses Medan?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di PT. Telkom Akses Medan?
3. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Akses Medan?
4. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di PT. Telkom Akses Medan?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Akses Medan?
6. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Telkom Akses Medan?

7. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Telkom Akses Medan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Akses Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di PT. Telkom Akses Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Akses Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di PT. Telkom Akses Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Akses Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Telkom Akses Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Telkom Akses Medan.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Dengan dilaksankannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi peneliti sendiri dan tulisan ini dapat berguna secara teoritis maupun praktis yang mengenai sumberdaya manusia :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan literatur terkait pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam pengelolaan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang membahas hubungan antara faktor-faktor motivasi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan di perusahaan lainnya.

## 2. Manfaat Praktis

Memberikan rekomendasi kepada manajemen PT. Telkom Akses Medan mengenai cara-cara untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan meningkatkan motivasi karyawan guna meningkatkan kinerja mereka serta membantu perusahaan dalam merancang program-program yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan untuk mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan.

## **BAB 2**

### **KAJIAN TEORITIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja, yang sering disebut juga sebagai job performance atau actual performance, merujuk pada prestasi kerja atau hasil nyata yang dicapai oleh individu. Secara umum, kinerja diartikan sebagai hasil pekerjaan yang diperoleh oleh seorang pegawai, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditentukan. Dengan demikian, kinerja mencerminkan tingkat pencapaian seorang karyawan dalam memenuhi ekspektasi atau tanggung jawab pekerjaannya (Suryanto, 2020).

Selain itu, Hasibuan (2018) menyatakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Pencapaian ini didasarkan pada wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki oleh masing-masing pihak, dengan tujuan mendukung tercapainya visi dan misi organisasi.

Selanjutnya, menurut Sutrisno (2016) kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja tidak hanya melibatkan hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, tetapi juga bagaimana proses pencapaian tersebut sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan. Selain itu, kinerja menggambarkan sejauh mana seseorang mampu berfungsi dan bertindak secara

efektif serta efisien dalam menjalankan tugasnya, dengan memperhatikan aspek kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan.

Kemudian, berdasarkan pendapat Gultom dan Arif (2017) kinerja dapat diartikan sebagai evaluasi atas suatu aktivitas dalam upaya mencapai target atau tujuan yang telah ditentukan. Penilaian ini mencakup apakah aktivitas tersebut dilakukan dengan lebih baik dibandingkan hari sebelumnya. Kinerja mencerminkan hasil atau pencapaian kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh oleh sumber daya manusia dalam kurun waktu tertentu.

Berdasarkan berbagai pandangan Kinerja merupakan indikator penting yang menggambarkan sejauh mana individu atau kelompok berhasil dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja tidak hanya diukur dari hasil yang dicapai, tetapi juga dari bagaimana proses pencapaiannya dilakukan, dengan mempertimbangkan kualitas, kuantitas, waktu, serta kesesuaian dengan norma hukum dan etika yang berlaku.

#### **2.1.1.2 Faktor-Faktor Kinerja**

Menurut Kasmir (2016), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

##### **1. Kemampuan dan Keahlian**

Keterampilan yang dimiliki seseorang akan menentukan kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Semakin tinggi kemampuan, semakin baik pula hasil kerjanya.

##### **2. Pengetahuan**

Pemahaman yang mendalam tentang pekerjaan memungkinkan karyawan menghasilkan kinerja yang optimal.

### 3. Pelatihan dan Pengembangan Diri

Pelatihan meningkatkan keterampilan dan kecakapan karyawan, yang pada akhirnya mendorong produktivitas kerja.

### 4. Kepribadian

Karakter dan sikap individu memengaruhi kesungguhan serta tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

### 5. Motivasi Kerja

Dorongan dari dalam diri atau lingkungan eksternal memengaruhi semangat karyawan untuk bekerja secara maksimal.

### 6. Kepemimpinan

Gaya pemimpin dalam mengarahkan dan mengelola bawahan berperan penting dalam memastikan tugas berjalan lancar.

### 7. Pengawasan

Pemantauan dan kontrol oleh atasan memastikan pekerjaan dilakukan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

### 8. Budaya Organisasi

Norma dan kebiasaan di tempat kerja memengaruhi perilaku serta cara kerja karyawan.

### 9. Kepuasan Kerja

Karyawan yang merasa senang dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif dan menghasilkan hasil yang baik.

#### 10. Lingkungan Kerja

Kondisi fisik dan sosial di tempat kerja, seperti fasilitas dan hubungan antar karyawan, mendukung efektivitas kerja.

#### 11. Loyalitas

Kesetiaan karyawan terhadap perusahaan mendorong mereka untuk tetap bekerja keras meskipun perusahaan menghadapi tantangan.

#### 12. Komitmen

Keterikatan karyawan terhadap visi, misi, dan kebijakan perusahaan meningkatkan dedikasi mereka terhadap pekerjaan.

#### 13. Disiplin Kerja

Ketepatan waktu dan ketaatan terhadap aturan kerja memengaruhi kualitas dan efisiensi kinerja karyawan.

Selain itu, menurut Mangkunegara (2011), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, di antaranya:

##### a. Faktor Kemampuan (Ability):

Kemampuan seorang pegawai secara psikologis terbagi menjadi dua, yaitu kemampuan potensi dan kemampuan nyata. Kemampuan potensi mencakup potensi yang dimiliki pegawai, sedangkan kemampuan nyata adalah kemampuan yang telah diterapkan dalam pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan kompetensinya. Prinsip *the right man in the right place* atau *the right man on the right job* sangat relevan, karena penempatan yang tepat akan memaksimalkan kemampuan pegawai dalam mencapai hasil yang optimal.

b. Faktor Motivasi (Motivation):

Motivasi merupakan kondisi psikologis yang mendorong pegawai untuk bertindak dan bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi ini terbentuk dari sikap dan persepsi pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Motivasi yang tinggi akan mengarahkan pegawai untuk memberikan usaha terbaiknya, sehingga dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Motivasi berperan sebagai pendorong internal yang mengarahkan energi dan fokus pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal.

### **2.1.1.3 Indikator Kinerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:57), kinerja karyawan dapat dinilai melalui lima hal berikut:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja mencerminkan seberapa rapi, teliti, dan sesuai hasil kerja dengan standar yang ditentukan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja menunjukkan seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam waktu tertentu.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab berarti karyawan mampu menerima dan menjalankan tugas dengan baik

4. Kerja Sama

Kerja sama adalah kemampuan karyawan untuk bekerja bersama orang lain, baik dengan atasan maupun rekan kerja

#### 5. Inisiatif

Inisiatif adalah kemampuan karyawan untuk bertindak atau menyelesaikan masalah tanpa harus menunggu perintah.

Sedangkan menurut Bintoro & Daryanto (2017) ada empat indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :

##### a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja mengacu pada tingkat kesempurnaan tugas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai, yang dipengaruhi oleh keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki.

##### b. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja merujuk pada jumlah tugas atau aktivitas yang berhasil diselesaikan oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu. Kuantitas kerja mencerminkan tingkat produktivitas karyawan dalam memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

##### c. Efektivitas

Efektivitas mengukur sejauh mana seorang karyawan mampu mencapai hasil yang optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efisien. Karyawan yang efektif tidak hanya menyelesaikan tugas dengan baik tetapi juga memastikan bahwa penggunaan sumber daya organisasi dilakukan secara bijaksana.

#### d. Kemandirian

Tingkat kemampuan seorang karyawan menentukan sejauh mana ia dapat menjalankan perannya secara efektif dalam organisasi. Hal ini mencakup keterampilan, tanggung jawab, dan kesiapan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan komitmen organisasi.

#### **2.1.1.4 Tujuan dan Manfaat Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2016), terdapat sejumlah tujuan penilaian kinerja karyawan yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Meningkatkan Pemahaman Bersama tentang Standar Kinerja

Penilaian kinerja berfungsi untuk memperjelas dan menyelaraskan pemahaman antara karyawan dan manajemen mengenai standar kerja yang harus dipenuhi.

2. Memberikan Pengakuan atas Pencapaian Kinerja

Pengakuan ini dapat menjadi sumber motivasi yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja mereka di masa depan.

3. Menyediakan Ruang untuk Diskusi Terbuka

Penilaian kinerja juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pandangan, keinginan, serta aspirasi mereka terkait pekerjaan. Diskusi semacam ini dapat membangun komunikasi yang baik antara karyawan dan atasan, serta meningkatkan rasa kepedulian karyawan terhadap tugas-tugas mereka.

4. Merancang Kembali Sasaran untuk Masa Depan:

Proses penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengevaluasi pencapaian sebelumnya dan menetapkan kembali sasaran yang lebih realistis dan menantang.

#### 5. Mengidentifikasi Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan

Perusahaan untuk menyediakan program pengembangan yang tepat sasaran, sehingga kemampuan dan keterampilan karyawan dapat ditingkatkan sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Menurut Rismawati dan Mattalata (2018), manfaat penilaian kinerja karyawan meliputi:

- a. Penyesuaian Kompensasi: Sebagai dasar pemberian gaji, bonus, atau insentif yang sesuai dengan kontribusi karyawan.
- b. Peningkatan Kinerja: Membantu karyawan memahami kekurangan dan meningkatkan produktivitas.
- c. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan: Memetakan kebutuhan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi.
- d. Pengambilan Keputusan Strategis: Mendukung keputusan terkait promosi, mutasi, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja.

### **2.1.2 Lingkungan Kerja**

#### **2.1.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merujuk pada segala kondisi yang ada di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi cara mereka melaksanakan pekerjaan, seperti faktor kebersihan, suasana musik, pencahayaan, serta elemen-elemen lainnya yang terdapat di tempat kerja (Danang, 2012). Selain itu, menurut Sunyoto (2012) lingkungan kerja

merupakan salah satu elemen krusial yang berperan penting dalam mendukung karyawan saat menjalankan aktivitas pekerjaan mereka. Lingkungan yang kondusif tidak hanya menciptakan kenyamanan, tetapi juga mampu meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kepuasan kerja.

Lebih lanjut, lingkungan kerja dalam sebuah perusahaan menjadi aspek yang sangat penting untuk mendapatkan perhatian serius dari manajemen. Meskipun lingkungan kerja bukan bagian langsung dari proses produksi, keberadaannya memiliki dampak signifikan terhadap karyawan yang terlibat dalam pelaksanaan produksi. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung tidak hanya dapat memengaruhi suasana hati dan motivasi karyawan, tetapi juga meningkatkan efisiensi kerja secara keseluruhan (Edy, 2015).

Selanjutnya, menurut Jufrizen dan Rahmadhani (2020), lingkungan kerja di sebuah perusahaan harus menjadi perhatian penting. Hal ini dikarenakan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang ideal tercipta ketika karyawan merasa aman, nyaman, dan sehat. Dengan kondisi tersebut, pekerjaan dapat diselesaikan secara efisien, efektif, dan dengan hasil yang maksimal.

Selain itu, menurut Ulva Ardianti<sup>1</sup> & Susanty (2020) Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai seluruh sarana, prasarana, dan kondisi di sekitar karyawan saat bekerja yang memengaruhi cara mereka melaksanakan pekerjaannya. Elemen ini termasuk faktor fisik seperti pencahayaan, suhu udara, kebisingan, dan tata warna, serta faktor non-fisik seperti hubungan kerja antara karyawan dengan atasan atau

sesama karyawan. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan semangat kerja karyawan.

Berdasarkan berbagai pandangan, lingkungan kerja dapat didefinisikan sebagai keseluruhan kondisi yang ada di sekitar karyawan, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik, yang secara langsung atau tidak langsung memengaruhi cara mereka bekerja. Elemen fisik mencakup kebersihan, pencahayaan, suhu udara, tata warna, dan tingkat kebisingan, sedangkan elemen non-fisik meliputi hubungan kerja antara karyawan, interaksi dengan atasan, serta suasana kerja secara keseluruhan.

#### **2.1.2.2 Faktor-faktor Lingkungan Kerja**

Faktor-faktor Lingkungan Kerja menurut Sedarmayanti (2011) sebagai berikut:

##### **1. Faktor Lingkungan Fisik**

Lingkungan fisik dapat dikelompokkan menjadi dua kategori:

- a. Lingkungan yang secara langsung berinteraksi dengan karyawan, seperti tempat kerja, meja, kursi, dan fasilitas kerja lainnya.
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum, yang mencakup lokasi seperti rumah, kantor, pabrik, sekolah, infrastruktur kota, jalan raya, dan sejenisnya.

##### **2. Faktor Lingkungan Non-Fisik**

Faktor ini meliputi elemen yang memengaruhi kondisi manusia secara langsung, seperti suhu udara, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, tingkat kebisingan, getaran mekanis, aroma yang tidak sedap, kombinasi warna, dan aspek serupa lainnya.

Selain itu menurut Afandi (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja antara lain adalah:

a. Penerangan atau Cahaya di Tempat Kerja

Pencahayaan yang memadai, namun tidak menyilaukan, merupakan salah satu elemen penting untuk mendukung pencapaian tujuan pekerjaan. Penerangan yang tepat sangat bermanfaat bagi karyawan, baik untuk keselamatan kerja maupun kelancaran proses pekerjaan.

b. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Udara yang bersih dan kaya oksigen sangat dibutuhkan untuk mendukung metabolisme tubuh. Udara dianggap tercemar jika kandungan oksigen telah bercampur dengan gas-gas berbahaya yang dapat membahayakan kesehatan. Salah satu cara memastikan ketersediaan udara segar adalah dengan menanam tumbuhan di sekitar area kerja.

c. Kebisingan di Tempat Kerja

Kebisingan berupa suara yang mengganggu pendengaran dapat mengurangi konsentrasi, mengganggu ketenangan, menyebabkan kerusakan pendengaran, serta memicu kesalahan komunikasi. Oleh karena itu, tingkat kebisingan di tempat kerja perlu dikendalikan.

d. Musik di Tempat Kerja

Musik dengan nada yang lembut dan sesuai dengan suasana, waktu, serta lokasi dapat meningkatkan semangat dan kenyamanan karyawan saat bekerja. Oleh sebab itu, pemilihan musik harus dilakukan secara selektif agar dapat menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif.

e. Keamanan di Tempat Kerja

Untuk memastikan lingkungan kerja tetap aman, diperlukan langkah-langkah khusus, seperti menggunakan jasa tenaga keamanan (satpam) yang bertugas menjaga situasi dan kondisi tempat kerja agar tetap terkendali dan bebas dari ancaman.

### **2.1.2.3 Indikator Lingkungan Kerja**

Berdasarkan pandangan Mardika & Susanti (2020) lingkungan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator utama, yaitu:

1. Fasilitas

Ketersediaan fasilitas yang memadai berperan penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Sebaliknya, kurangnya fasilitas dapat menjadi penghambat dalam menyelesaikan tugas dengan optimal.

2. Kebisingan

Gangguan suara atau kebisingan yang tidak diinginkan dapat menimbulkan dampak negatif, seperti perasaan tidak nyaman, terganggunya fokus kerja, serta hambatan dalam proses komunikasi.

3. Sirkulasi Udara

Sirkulasi udara yang tidak memadai dapat memengaruhi kesehatan karyawan dan menurunkan kualitas kerja, terutama ketika pekerjaan membutuhkan aktivitas fisik yang intens.

4. Hubungan Kerja

Kualitas hubungan antar individu di lingkungan kerja sangat memengaruhi kenyamanan. Hubungan yang harmonis menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung ketenangan selama bekerja.

#### 5. Keamanan Ditempat Kerja

Lingkungan kerja yang aman menciptakan rasa tenang dan nyaman, sehingga dapat meningkatkan semangat dalam bekerja. Keamanan dalam konteks ini mencakup perlindungan terhadap barang pribadi karyawan.

Selanjutnya, menurut Afandi (2018), terdapat beberapa indikator yang memengaruhi kualitas lingkungan kerja, yaitu:

##### a. Penerangan Ruangan

Pencahayaan yang memadai di tempat kerja memungkinkan karyawan melakukan tugas dengan lebih teliti, cepat, dan efisien tanpa membutuhkan usaha yang berlebihan.

##### b. Jendela di Tempat Kerja

Kehadiran jendela yang cukup di area kerja membantu menciptakan suasana nyaman dan menyegarkan, terutama selama jam-jam produktif.

##### c. Penggunaan Warna

Pemilihan warna yang tepat di lingkungan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan efisiensi karyawan. Warna tidak hanya dapat memengaruhi suasana hati, seperti menciptakan rasa bahagia atau sedih, tetapi juga berkontribusi pada kualitas pencahayaan di ruang kerja.

##### d. Suhu Ruangan

Kondisi suhu, baik panas maupun dingin, di lingkungan kerja memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan.

e. Kebisingan

Bunyi-bunyi yang tidak diinginkan atau kebisingan di tempat kerja dapat mengganggu konsentrasi dan ketenangan karyawan saat bekerja, sehingga berdampak negatif pada kinerja.

#### **2.1.2.4 Tujuan Dan Manfaat Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja memegang peran penting dalam mendukung kinerja dan produktivitas karyawan. Menurut Budiani et al. (2023), tujuan utama dari lingkungan kerja adalah menciptakan suasana yang aman dan nyaman bagi para pekerja. Upaya ini diwujudkan melalui penyediaan fasilitas yang memadai, alat-alat keselamatan kerja, dan pemeliharaan kebersihan area kerja. Selain itu, suasana yang nyaman juga berkontribusi pada peningkatan moral karyawan, sehingga mereka dapat lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Selain itu, menurut Afandi (2016) mengungkapkan bahwa manfaat utama lingkungan kerja adalah mampu meningkatkan semangat kerja. Semangat kerja yang tinggi berperan signifikan dalam mendorong produktivitas karyawan. Lebih lanjut, ketika karyawan bekerja dalam tim yang memiliki motivasi tinggi, berbagai keuntungan dapat dirasakan. Misalnya, pekerjaan dapat diselesaikan secara tepat waktu dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Selain itu, karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung mampu memantau kinerjanya secara mandiri

tanpa memerlukan banyak pengawasan. Dengan demikian, semangat juang mereka akan tetap terjaga dan berdampak positif pada hasil pekerjaan.

### **2.1.3 Motivasi Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut Veithzal Rivai (2014), motivasi merupakan kumpulan sikap dan nilai yang mendorong individu untuk meraih tujuan pribadinya. Meskipun sikap dan nilai ini tidak tampak secara langsung, keduanya berfungsi sebagai kekuatan yang menggerakkan individu untuk bertindak demi mencapai tujuannya. Selanjutnya, Hasibuan (2018) menekankan bahwa motivasi memiliki peran krusial dalam dunia kerja, terutama dalam mengarahkan energi dan potensi karyawan. Dengan adanya motivasi, karyawan dapat bekerja secara produktif, efektif, dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut, Saripuddin dan Handayani (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi mental atau sikap yang mendorong individu untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Motivasi ini tidak hanya memengaruhi kemampuan tetapi juga kesanggupan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi diharapkan dapat lebih mencintai dan menghargai pekerjaan mereka, sehingga berkontribusi optimal terhadap pencapaian organisasi.

Jufrizen (2018), memperkuat pandangan ini dengan menjelaskan bahwa motivasi adalah kondisi kejiwaan dan sikap mental yang memberikan energi dan dorongan untuk bertindak. Motivasi berperan dalam mengarahkan perilaku individu menuju

pemenuhan kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan dalam diri mereka. Sementara itu, Sedarmayanti (2016) mengartikan motivasi kerja sebagai keinginan atau kesediaan individu untuk memberikan usaha terbaik demi mencapai tujuan organisasi. Motivasi muncul ketika individu merasa bahwa usaha yang mereka lakukan dapat memenuhi kebutuhan pribadi sekaligus selaras dengan tujuan organisasi.

Sedangkan (Iskandar & Yusnandar, 2021) mengatakan bahwa motivasi dibutuhkan, karena motivasi merupakan hal yang juga penting bagi perusahaan guna menunjang kinerja dari karyawan pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan berbagai pandangan, Motivasi adalah dorongan internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. Hal ini melibatkan sikap, nilai, dan kondisi mental yang memberi energi untuk bertindak. Motivasi tidak hanya penting dalam mencapai tujuan individu, tetapi juga dalam meningkatkan kinerja di dunia kerja, di mana ia membantu karyawan bekerja sama secara produktif. Dengan motivasi yang kuat, karyawan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama, sekaligus memenuhi kebutuhan pribadi mereka dalam proses tersebut.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Motivasi Kerja**

Menurut Edy (2009), Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja seseorang dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

#### **1. Faktor Internal**

Faktor internal berkaitan dengan dorongan atau motivasi yang berasal dari dalam diri individu. Beberapa aspek utama dari faktor ini meliputi:

a. Keinginan untuk bertahan hidup

Motivasi ini mendorong seseorang untuk bekerja demi memenuhi kebutuhan dasar seperti makanan, tempat tinggal, dan kehidupan yang aman.

b. Keinginan untuk memiliki sesuatu

Hasrat untuk memiliki barang atau fasilitas tertentu, seperti mobil atau rumah, dapat menjadi pendorong kuat bagi seseorang untuk bekerja lebih keras.

c. Keinginan untuk mendapatkan penghargaan

Banyak individu bekerja untuk diakui dan dihormati oleh orang lain. Mereka berupaya keras untuk mencapai status sosial yang lebih tinggi, yang sering kali memerlukan pengorbanan berupa kerja keras dan dedikasi.

d. Keinginan untuk berkuasa

Dorongan untuk memiliki otoritas atau pengaruh mendorong individu untuk bekerja secara maksimal. Faktor ini sering terkait dengan otonomi dalam pekerjaan, kesempatan untuk menyumbangkan ide, dan variasi tugas.

## 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah elemen di luar individu yang dapat memengaruhi motivasi kerja. Beberapa di antaranya meliputi:

a. Lingkungan kerja

Kondisi lingkungan kerja, seperti kebersihan, pencahayaan, fasilitas, dan hubungan interpersonal, berperan penting dalam menciptakan kenyamanan yang mendorong semangat kerja karyawan.

b. Kompensasi yang memadai

Gaji yang layak merupakan salah satu motivator utama bagi karyawan. Kompensasi yang mencukupi tidak hanya memenuhi kebutuhan hidup tetapi juga meningkatkan semangat kerja.

c. Supervisi yang baik

Pengawasan yang efektif membantu memberikan arahan dan bimbingan kepada karyawan, sehingga mereka dapat bekerja dengan baik tanpa banyak kesalahan. Peran supervisor sangat berpengaruh dalam menciptakan motivasi kerja.

d. Jaminan pekerjaan

Adanya kepastian karier, seperti peluang promosi, kenaikan pangkat, atau kesempatan pengembangan diri, membuat karyawan merasa aman dan bersemangat untuk berkontribusi lebih baik.

e. Peraturan yang fleksibel

Sistem dan prosedur kerja yang fleksibel dan melindungi karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman, sehingga mendorong produktivitas.

f. Status dan tanggung jawab

Jabatan tertentu sering kali menjadi target karyawan dalam perjalanan kariernya. Mereka tidak hanya bekerja demi kompensasi tetapi juga berharap mendapatkan posisi dan tanggung jawab yang lebih besar.

### 2.1.3.3 Indikator Motivasi Kerja

Adapun Indikator motivasi kerja menurut Abraham Maslow dalam Mangkunegara (2017), membagi indikator motivasi kerja menjadi lima kategori utama:

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan ini mencakup kebutuhan dasar manusia yang diperlukan untuk mempertahankan kehidupan, seperti makanan, minuman, dan kebutuhan mendasar lainnya.

2. Kebutuhan Keamanan dan Perlindungan

Kebutuhan ini mencakup keinginan seseorang untuk merasa aman dan terlindungi, sehingga dapat bekerja tanpa rasa takut atau ancaman. Contohnya meliputi jaminan keselamatan kerja, bebas dari ancaman bahaya, dan perlindungan dari rasa sakit.

3. Kebutuhan Sosial

Merujuk pada kebutuhan manusia untuk menjalin hubungan dengan orang lain. Melalui interaksi sosial, seseorang dapat merasa diterima, dicintai, dan dihargai oleh lingkungan kerjanya.

4. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini terkait dengan keinginan untuk mendapatkan pengakuan dan apresiasi atas pencapaian atau prestasi. Contohnya termasuk menerima pujian, penghargaan, atau pengakuan atas hasil kerja.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan ini berhubungan dengan keinginan seseorang untuk mengembangkan potensi dirinya secara maksimal. Misalnya, melalui

pelatihan atau pengembangan diri yang dapat meningkatkan kemampuan dan perilaku positif. Dalam konteks organisasi, kebutuhan ini dapat dipenuhi dengan memberikan kesempatan belajar dan pelatihan kepada karyawan.

#### **2.1.3.4 Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja**

Tujuan pemberian motivasi kepada karyawan menurut Hasibuan (2016:33) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan semangat dan produktivitas kerja karyawan.
2. Menjaga kesetiaan dan kestabilan karyawan terhadap perusahaan.
3. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
4. Meningkatkan efektivitas dalam proses rekrutmen karyawan.
5. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan perusahaan.
6. Mendorong partisipasi serta kreativitas karyawan dalam pekerjaan.
7. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
8. Menumbuhkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan.
9. Meningkatkan efisiensi dalam penggunaan bahan baku dan peralatan kerja.
10. Meningkatkan kualitas dan hasil kerja karyawan.

Menurut (Ibnu Haris et al., 2023) manfaat utama dari motivasi adalah meningkatkan semangat kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas. Selain itu, bekerja bersama individu yang memiliki motivasi tinggi memungkinkan tugas-tugas selesai dengan lebih efisien dan tepat waktu. Ketika seseorang melakukan sesuatu yang didorong oleh motivasi, mereka cenderung merasa lebih puas, dihargai, dan diakui atas usaha mereka.

## **2.1.4 Kepuasan Kerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Siagian (2014), kepuasan kerja adalah cara seseorang memandang pekerjaannya, baik secara positif maupun negatif. Pandangan positif biasanya muncul ketika karyawan merasa bahwa pekerjaannya sesuai dengan harapan dan memberikan kepuasan. Sebaliknya, pandangan negatif terjadi jika pekerjaan dianggap tidak memenuhi ekspektasi, menimbulkan ketidaknyamanan, atau memberikan tekanan yang berlebihan.

Selanjutnya, Suryanto (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini dapat terlihat dari sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaan dan situasi yang mereka hadapi di lingkungan kerja. Lebih jauh, kepuasan kerja juga dapat dipahami sebagai respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan, yang memengaruhi bagaimana karyawan menilai dan merasakan pekerjaannya.

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki dampak besar terhadap kualitas pekerjaan individu. Semakin besar kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, semakin optimal pula kinerjanya (Bahagia & Putri, 2021).

Selain itu, menurut Sutrisno (2016) kepuasan kerja karyawan merupakan aspek penting yang harus diperhatikan karena berhubungan langsung dengan produktivitas kerja. Ketidakpuasan kerja, sebaliknya, sering dikaitkan dengan tingginya tuntutan dan keluhan terkait pekerjaan. Bahkan, karyawan yang sangat

tidak puas lebih berpotensi melakukan tindakan sabotase atau menunjukkan agresi pasif, yang dapat merugikan organisasi.

Berdasarkan beberapa pandangan Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi pandangan karyawan terhadap pekerjaannya, yang bisa bersifat positif atau negatif. Kepuasan kerja tercermin dalam sikap dan perasaan karyawan terhadap tugas, lingkungan, serta situasi di tempat kerja. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan sikap positif, sementara ketidakpuasan dapat menimbulkan masalah, seperti sabotase atau agresi pasif. Selain itu, kepuasan kerja sangat berkaitan dengan produktivitas, sehingga penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan merasa puas dan termotivasi.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Menurut Sutrisno (2016) kepuasan kerja seorang individu dipengaruhi oleh empat faktor utama yang saling berkaitan, yaitu:

1. Faktor Psikologis

Faktor ini berhubungan dengan kondisi kejiwaan karyawan yang memengaruhi kenyamanan dan motivasi dalam bekerja. Aspek-aspek seperti minat terhadap pekerjaan, rasa tenang selama bekerja, sikap positif terhadap tugas yang diemban, bakat, serta keterampilan yang dimiliki menjadi penentu utama.

2. Faktor Sosial

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh hubungan sosial di tempat kerja, baik antara karyawan dengan rekan sejawat, hubungan dengan atasan, maupun interaksi dengan karyawan dari divisi atau jenis pekerjaan yang berbeda. Faktor

ini melibatkan tingkat keharmonisan, kerja sama tim, dan kualitas komunikasi dalam organisasi.

### 3. Faktor Fisik

Kondisi fisik lingkungan kerja memainkan peran yang signifikan dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung. Faktor ini mencakup jenis pekerjaan yang dilakukan, pengaturan waktu kerja yang efektif, waktu istirahat yang memadai, serta ketersediaan fasilitas kerja seperti peralatan, kondisi ruangan, pencahayaan yang cukup, ventilasi udara, dan suhu yang nyaman.

### 4. Faktor Finansial

Faktor finansial berkaitan erat dengan penghargaan yang diterima karyawan atas kontribusinya terhadap organisasi. Hal ini meliputi besaran gaji yang diterima, sistem penggajian yang transparan, berbagai tunjangan seperti kesehatan dan transportasi, jaminan sosial, fasilitas tambahan yang diberikan oleh perusahaan, peluang untuk mendapatkan promosi, serta keadilan dalam sistem penghargaan.

Selain itu, Menurut Luthans (2011) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, yaitu:

#### a. Gaji

Gaji adalah faktor penting dalam kepuasan kerja. Selain memenuhi kebutuhan hidup, gaji juga memberikan rasa puas dan penghargaan kepada karyawan.

#### b. Isi Pekerjaan

Tugas atau pekerjaan itu sendiri menjadi sumber utama kepuasan kerja. Contohnya, pekerjaan yang memberikan umpan balik dan kebebasan dalam mengambil keputusan cenderung membuat karyawan lebih termotivasi dan puas.

c. Kesempatan Promosi

Peluang untuk naik jabatan memberikan pengaruh yang berbeda-beda terhadap kepuasan kerja, tergantung pada jenis promosi dan manfaat yang diperoleh karyawan dari promosi tersebut.

d. Pengawasan

Peran atasan atau supervisor cukup penting dalam menciptakan kepuasan kerja, meskipun pengaruhnya tidak terlalu besar. Supervisi yang baik dapat memberikan dukungan dan arahan yang membantu karyawan.

e. Rekan Kerja

Lingkungan kerja yang ramah dan rekan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hubungan yang baik antar karyawan menjadi sumber kenyamanan di tempat kerja.

f. Lingkungan Kerja

Kondisi tempat kerja, seperti kenyamanan ruangan, fasilitas, dan suasana kerja, juga berkontribusi pada kepuasan karyawan, meskipun dampaknya cenderung sederhana.

### **2.1.4.3 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Widodo (2015), mengukur kepuasan kerja secara mutlak sulit dilakukan karena setiap individu memiliki standar kepuasan yang berbeda-beda. Namun, terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai kepuasan kerja, yaitu:

1. Gaji

Gaji merupakan salah satu aspek penting dalam dunia kerja yang memengaruhi kesejahteraan, motivasi, dan kepuasan karyawan. Sebagai bentuk penghargaan atas usaha dan kontribusi, gaji yang layak dapat meningkatkan semangat kerja, loyalitas, serta produktivitas karyawan.

## 2. Pekerjaan itu sendiri

Setiap jenis pekerjaan membutuhkan keterampilan tertentu yang sesuai dengan bidangnya. Kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya dapat dipengaruhi oleh rasa suka terhadap tugas yang dijalankan dan perasaan bahwa keahlian yang dimilikinya diperlukan dalam pekerjaan tersebut.

## 3. Hubungan dengan atasan

Atasan yang baik adalah atasan yang mampu menghargai pekerjaan bawahannya. Selain menjalankan peran sebagai pemimpin, atasan ideal juga dapat berperan sebagai teman, menciptakan hubungan yang lebih dekat dan harmonis dengan bawahannya.

## 4. Hubungan dengan rekan kerja

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh hubungan antara karyawan, baik dengan atasannya maupun sesama rekan kerja, terlepas dari jenis pekerjaan yang dilakukan. Hubungan kerja yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

## 5. Kesempatan promosi

Kesempatan untuk mendapatkan kenaikan jabatan atau peningkatan karier selama bekerja juga menjadi salah satu faktor penting dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

#### **2.1.4.4 Manfaat Kepuasan Kerja**

Menurut Rahman (2017), kepuasan kerja memberikan berbagai manfaat, antara lain:

1. Membantu meningkatkan kebahagiaan karyawan dalam kehidupan sehari-hari.
2. Mendorong peningkatan produktivitas dan pencapaian hasil kerja.
3. Mengurangi pengeluaran perusahaan melalui perbaikan sikap dan perilaku karyawan.
4. Menumbuhkan semangat dan antusiasme dalam bekerja.
5. Menekan tingkat absensi karyawan.
6. Mengurangi tingkat perputaran tenaga kerja (labor turnover).
7. Meminimalkan risiko kecelakaan kerja.
8. Meningkatkan keselamatan kerja secara keseluruhan.
9. Memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.
10. Mendukung perkembangan psikologis yang lebih matang.
11. Membentuk pandangan positif terhadap pekerjaan yang dilakukan.

#### **2.2 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual disusun untuk memberikan gambaran mengenai hubungan dan pengaruh antara variabel bebas (Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan ) dengan variabel intervening (Kepuasan Kerja).

Menurut Sugiyono (2018), kerangka konseptual merupakan sintesis dari hubungan antara variabel-variabel yang dirumuskan berdasarkan berbagai teori yang telah dijelaskan sebelumnya. Oleh karena itu, kerangka konseptual disusun untuk memberikan gambaran tentang pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

### **2.2.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja adalah salah satu komponen penting dalam mendukung aktivitas kerja karyawan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif atau kondisi kerja yang dapat memotivasi karyawan, hal ini akan berdampak pada peningkatan semangat dan antusiasme dalam bekerja (Danisa Dinar et al., 2015).

Pernyataan ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan (Prafitri Kumalasari dan Sugito Efendi, 2022), (Solihatun et al., 2021), dan (Noor Riadi Kurniawan, 2020) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Oleh karena itu, banyak perusahaan dan organisasi semakin memperhatikan cara meningkatkan suasana kerja agar dapat mendukung karyawan mereka dengan lebih baik. Tempat kerja yang kondusif akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat serta meningkatkan antusiasme mereka dalam mencapai hasil kerja yang optimal (Fauzi et al., 2023).

Walaupun kesadaran akan pentingnya lingkungan kerja yang sehat semakin meningkat, banyak organisasi masih menghadapi berbagai tantangan. Tidak semua organisasi memahami cara menciptakan lingkungan kerja yang baik. Selain itu, kondisi lingkungan kerja yang tidak sehat dapat berdampak negatif pada kesehatan mental dan fisik karyawan, yang pada akhirnya dapat menurunkan produktivitas serta tingkat retensi tenaga kerja (Rahayu Mardikaningsih et al., 2022).

Pernyataan ini didukung oleh temuan penelitian yang dilakukan oleh (Muh Ishar et al., 2024) dan (Rosento et al., 2022) yang menyimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### **2.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor krusial yang memengaruhi kinerja karyawan. Motivasi dapat didefinisikan sebagai dorongan internal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu dalam pekerjaan. Ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, mereka cenderung lebih berkomitmen, produktif, dan menunjukkan kualitas kerja yang baik. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat mengakibatkan penurunan kinerja, rendahnya semangat kerja, serta meningkatnya tingkat absensi dan turnover (Ibnu Haris1et al., 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh (Fajriyanti, 2019) dan (Sulistiyani dan Rosyid 2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi kerja memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan kepuasan kerja di lingkungan organisasi. Motivasi ini mencakup dorongan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk bekerja dengan semangat dan komitmen tinggi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya, karena kebutuhan pribadi dan profesional mereka lebih terpenuhi (Nafis et al., 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh (Fadilah, 2018), (Handayani dan Priyono, 2019) dan (Rahmawati, 2021). Hasil Penelitian menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat memengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terkait dengan pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik, berkomitmen pada pekerjaan, dan menunjukkan hasil kerja yang lebih optimal (Suardi, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh (Hadiyanto dan Suryani, 2020), (Sari, 2018) dan (Taufik, 2019). Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

### **2.2.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja yang kondusif dan kepuasan kerja karyawan memegang peranan penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung, yang mencakup fasilitas yang memadai, suasana yang nyaman, serta hubungan interpersonal yang harmonis, dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak langsung pada

peningkatan kinerja karyawan, karena mereka merasa lebih termotivasi dan lebih terikat dengan pekerjaan mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh (Pranata et al., 2023), (Sulistiana dan Sarwoko, 2014) dan (Irawan dan Ie, 2021) . Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik berkontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya berpengaruh pada peningkatan kinerja mereka.

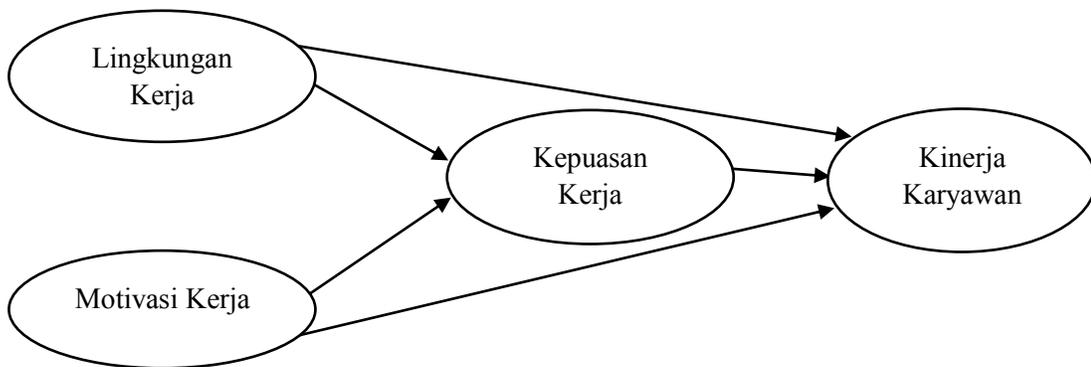
### **2.2.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kerja Melalui Kepuasan Kerja**

Motivasi kerja adalah faktor yang mendorong individu untuk melakukan pekerjaan dengan semangat dan komitmen, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja kerja. Motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan produktivitas mereka. Namun, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja tidaklah langsung, karena terdapat variabel intervening yang dapat memengaruhi hubungan ini. Salah satunya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pengakuan, penghargaan, suasana kerja, dan hubungan interpersonal.

Ketika karyawan merasa termotivasi untuk bekerja, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini, pada gilirannya, berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Oleh karena itu, kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator antara motivasi kerja dan kinerja kerja.

Penelitian oleh (Fitriani dan Wijaya, 2021), (Rahmadani et al., 2022) dan (Putri dan Haryanto, 2023) Hasil penelitian menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian mengenai kerangka konseptual, penulis menyusun sebuah ilustrasi kerangka konseptual untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai dampak dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Ilustrasi ini bertujuan agar pembaca lebih mudah memahami hubungan antara variabel-variabel tersebut. Berikut adalah skema ilustrasi kerangka konseptual tersebut:



**Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan awal atau jawaban sementara yang dirumuskan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam suatu masalah penelitian. Berdasarkan batasan penelitian, perumusan masalah, serta kerangka konseptual yang telah diuraikan sebelumnya, hipotesis penelitian dapat disusun sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Akses Medan

2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap Kepuasan kerja pada PT. Telkom Akses Medan
3. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Akses Medan
4. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Telkom Akses Medan
5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Akses Medan
6. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Telkom Akses Medan
7. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Telkom Akses Medan.



## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian yang dilakukan terdiri dari empat variabel yaitu Lingkungan Kerja (X1) dan Motivasi Kerja (X2) sebagai variabel bebas, Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat dan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening.

Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif, yaitu pendekatan yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Menurut Juliandi et al. (2015), pendekatan asosiatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi keterkaitan antarvariabel secara sistematis. Dalam penelitian ini, digunakan metode kuantitatif dengan analisis jalur sebagai teknik utama. Pendekatan kuantitatif ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan merangkum berbagai kondisi, situasi, serta variabel yang diteliti. Analisis jalur, yang sering dianggap sebagai generasi kedua dari analisis multivariat, digunakan untuk memetakan hubungan kausal antarvariabel. Pengolahan data dilakukan secara kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan tujuan utama menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

#### **3.2 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional merupakan langkah untuk mengidentifikasi dan menjelaskan variabel-variabel berdasarkan konsep yang relevan dengan fokus penelitian. Pendekatan ini bertujuan untuk mempermudah pemahaman terhadap variabel-

variabel yang akan diteliti. Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 3.2.1 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja merupakan indikator penting yang menggambarkan sejauh mana individu atau kelompok berhasil dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja tidak hanya diukur dari hasil yang dicapai, tetapi juga dari bagaimana proses pencapaiannya dilakukan, dengan mempertimbangkan kualitas, kuantitas, waktu, serta kesesuaian dengan norma hukum dan etika yang berlaku. Adapun indikator Kinerja Karyawan ialah:

**Tabel 3. 1 Indikator Kinerja Karyawan**

No	Indikator Kinerja Karyawan
1	Kualitas Kerja
2	Kuantitas Kerja
3	Efektivitas
4	Kemandirian

Sumber: Bintoro & Daryanto (2017).

### 3.2.2 Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi pandangan karyawan terhadap pekerjaannya, yang bisa bersifat positif atau negatif. Kepuasan kerja tercermin dalam sikap dan perasaan karyawan terhadap tugas, lingkungan, serta situasi di tempat kerja. Adapun Indikator kepuasan kerja ialah:

**Tabel 3. 2 Indikator Kepuasan Kerja**

No	Indikator Kepuasan Kerja
1	Gaji
2	Pekerjaan Itu Sendiri
3	Hubungan Dengan Atasan

4	Hubungan Dengan Rekan Kerja
5	Promosi

Sumber: Widodo (2015)

### 3.2.3 Lingkungan Kerja (X1)

Lingkungan kerja dapat didefinisikan sebagai keseluruhan kondisi yang ada di sekitar karyawan, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik, yang secara langsung atau tidak langsung memengaruhi cara mereka bekerja. Adapun indikator Lingkungan Kerja ialah:

**Tabel 3. 3 Indikator Lingkungan Kerja**

No	Indikator Lingkungan Kerja
1	Fasilitas
2	Kebisingan
3	Sirkulasi Udara
4	Hubungan Kerja
5	Keamanan Di Tempat Kerja

Sumber: Mardika & Susanti (2020)

### 3.2.4 Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. Hal ini melibatkan sikap, nilai, dan kondisi mental yang memberi energi untuk bertindak. Adapun Indikator motivasi kerja ialah:

**Tabel 3. 4 Indikator Motivasi Kerja**

No	Indikator Motivasi Kerja
1	Kebutuhan Fisiologis
2	Kebutuhan Keamanan dan Perlindungan
3	Kebutuhan Sosial
4	Kebutuhan Penghargaan

5	Kebutuhan Aktualisasi Diri
---	----------------------------

Sumber: Abraham Maslow dalam Mangkunegara (2017)

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Lokasi penelitian adalah fokus utama dari sebuah studi, dan penelitian ini dilaksanakan di PT. Telkom Akses Medan yang beralamat di Jalan Gaharu No.1 Medan Timur Sumatera Utara.

#### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu pelaksanaan penelitian merujuk pada periode berlangsungnya kegiatan penelitian. Penelitian ini dimulai pada bulan November 2024 hingga selesai. Rincian lebih lengkap mengenai kegiatan tersebut dapat ditemukan pada tabel berikut:

**Tabel 3. 5 Rincian Waktu Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	November 2024				Desember 2024				Januari 2025				Februari 2024				Maret 2024				April 2024			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Dosen Pembimbing dan Judul																								
2	Prariset/ Survei Lokasi Penelitian																								
3	Mengerjakan Proposal Bab 1-Bab 3																								
4	Bimbingan Proposal																								
5	Revisi dan Bimbingan Proposal																								
6	Seminar Proposal																								
7	Revisi Proposal																								
8	Penyusunan Skripsi																								



Sugiyono (2018) menjelaskan bahwa sampel merupakan sekumpulan kecil individu atau elemen yang diambil dari populasi secara terstruktur berdasarkan prosedur tertentu. Sampel ini dipilih untuk mewakili karakteristik keseluruhan populasi yang sedang diteliti. Apabila populasi penelitian berjumlah besar dan tidak memungkinkan untuk menjangkau seluruh anggotanya, misalnya karena keterbatasan biaya, tenaga, atau waktu, maka pengambilan sampel menjadi solusi yang tepat. Oleh karena jumlah karyawan yang cukup banyak, penelitian ini menerapkan metode *probability sampling*, khususnya *random sampling*, untuk memastikan setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai sampel.

Menurut penjelasan tersebut, sampel merujuk pada bagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang dianggap mewakili keseluruhan populasi. Untuk menentukan ukuran sampel yang tepat, dapat digunakan rumus Slovin (Umar, 2002).

Peneliti mengambil sampel dengan menggunakan rumus slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

**Keterangan:**

**n** : Jumlah sampel yang dibutuhkan

**N** : Ukuran populasi (jumlah total anggota populasi)

**e** : Tingkat presisi atau margin of error (contoh: 10% = 0,01)

Dengan menggunakan rumus tersebut, ukuran sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{377}{1+377(0.1)^2}$$

$$n = \frac{377}{1+3.77} = \frac{377}{4.77} = 79.03$$

Setelah melakukan perhitungan menggunakan rumus Slovin, jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 79 orang responden karyawan PT.Telkom Akses Medan. Jumlah ini dianggap mewakili populasi secara keseluruhan sehingga dapat memberikan hasil yang akurat dan relevan dalam penelitian.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa metode pengumpulan data sebagai berikut:

#### **1. Wawancara**

Metode ini dilakukan melalui proses tanya jawab langsung dengan pihak-pihak terkait, yaitu karyawan yang memiliki wewenang atau pengetahuan sesuai kebutuhan penelitian.

#### **2. Studi Dokumentasi**

Studi dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengamati secara langsung objek penelitian, mengumpulkan berbagai dokumen yang relevan dengan penelitian, seperti sejarah perusahaan, data jumlah karyawan, dalam hal ini mencakup karyawan sebagai fokus penelitian.

#### **3. Kuesioner**

Peneliti menyusun sejumlah pertanyaan dalam bentuk angket untuk mengetahui pandangan atau persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti dengan menggunakan metode pengukuran Skala Likert, yang dirancang untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap suatu pernyataan atau pertanyaan. Dalam penelitian ini, angket tersebut dibagikan kepada para karyawan di PT.Telkom Akses Medan.

**Tabel 3. 7 Instrumen Skala Likert**

<b>Keterangan</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### **3.6 Teknik Analisis Data**

#### **3.6.1 Analisis Data Kuantitatif**

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kuantitatif, yaitu metode yang memanfaatkan bantuan statistik untuk mengolah dan menghitung data numerik. Proses ini bertujuan untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan dan menarik kesimpulan berdasarkan hasil pengujian tersebut.

#### **3.6.2 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis statistik Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Metode ini digunakan untuk menganalisis hubungan jalur (path) antara variabel laten. PLS-SEM dikenal sebagai generasi kedua dari analisis multivariat (Ghozali, 2013). Pendekatan ini mengintegrasikan dua model utama, yaitu model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas data, sedangkan model struktural berfungsi untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel serta menguji hipotesis dengan pendekatan prediktif.

Tujuan utama penggunaan metode Partial Least Square (PLS) adalah untuk melakukan analisis prediktif. Metode ini digunakan untuk memprediksi hubungan antar konstruk dalam sebuah model penelitian. Selain itu, PLS juga membantu peneliti dalam memperoleh nilai variabel laten yang digunakan sebagai dasar dalam proses prediksi. Variabel laten sendiri merupakan kombinasi linear dari indikator-indikator yang merepresentasikannya. Weight estimate dilakukan dengan membangun skor untuk variabel laten berdasarkan spesifikasi model. Model ini terdiri dari inner model (yang menggambarkan hubungan struktural antar variabel laten) dan outer model (yang menunjukkan hubungan antara indikator dan konstraknya). Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerful karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows (Juliandi, 2018). Dalam metode (Partial Least Square) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### **3.6.3 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Analisis model pengukuran atau outer model bertujuan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian memenuhi kriteria kelayakan, yaitu validitas dan reliabilitas. Tahap ini berfokus pada spesifikasi hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya, sehingga dapat memastikan bahwa setiap indikator secara tepat merepresentasikan konstruk yang diukur, penjelesan lebih

lanjut model pengukuran (outer model) dengan menggunakan uji Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Composit Reliability (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

#### **3.6.3.1 *Convergen validity***

*Convergent validity* mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian convergent validity dapat dilihat dari loading factor untuk setiap indicator konstruk. dengan variabel laten. Pengujian convergent validity dapat dilihat dari loading factor untuk setiap indicator konstruk. Nilai loading factor  $> 0,7$  adalah nilai ideal, artinya indicator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Dalam penelitian empiris, nilai loading factor  $> 0,5$  masih diterima.

#### **3.6.3.2 *Discriminant Validity***

Validitas diskriminan mengacu pada kemampuan suatu konstruk untuk menunjukkan perbedaan yang jelas dan unik dibandingkan dengan konstruk lainnya. Salah satu metode pengukuran terbaru yang dianggap paling efektif adalah melalui Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Sebuah konstruk dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai HTMT-nya  $< 0.90$  (Juliandi, 2018).

#### **3.6.3.3 *Composite Reliability***

Nilai composite reliability merupakan ukuran untuk mengukur reliabilitas suatu indikator. Nilai composite reliability diharapkan minimal 0,7, apabila nilai composite reliability diatas 0,8 maka dapat disimpulkan bahwa data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. composite reliability (Juliandi, 2018).

#### **3.6.4 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)**

Analisis model struktural (inner model), yang juga dikenal sebagai inner relation, structural model, atau substantive theory, berfungsi untuk menjelaskan hubungan antar variabel laten yang didasarkan pada teori substantif. Evaluasi model ini dilakukan melalui tiga jenis pengujian utama (Juliandi, 2018), yaitu sebagai berikut:

#### **3.6.4.1 *R-Square***

*R-Square* merupakan ukuran yang menggambarkan proporsi variasi pada variabel dependen (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (eksogen). Nilai ini digunakan untuk mengevaluasi kualitas model, apakah tergolong baik atau buruk. Adapun kriteria R-Square adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai (adjusted) = 0,75, maka model dianggap memiliki pengaruh yang kuat (substansial).
2. Jika nilai (adjusted) = 0,50, maka model tergolong sedang (moderate).
3. Jika nilai (adjusted) = 0,25, maka model dianggap lemah (buruk), (Juliandi, 2018).

#### **3.6.4.2 *F-Square***

*F-Square* digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh relatif variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen). Pengukuran ini sering disebut sebagai efek perubahan, karena mengukur sejauh mana perubahan pada model terjadi ketika suatu variabel eksogen dihilangkan. Dengan kata lain, F-Square membantu mengevaluasi apakah variabel yang dihapus memberikan pengaruh yang signifikan terhadap konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Adapun kriteria F-Square adalah sebagai berikut:

- a. Nilai 0,02 menunjukkan pengaruh kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- b. Nilai 0,15 menunjukkan pengaruh sedang atau moderat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

### **3.6.4.3 Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis mencakup tiga jenis analisis utama, yaitu:

#### **1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

Analisis pengaruh langsung bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan langsung antara variabel independen (eksogen) dan variabel dependen (endogen)

(Juliandi, 2018). Pengujian ini didasarkan pada dua kriteria utama:

Koefisien Jalur (*Path Coefficient*):

- c. Jika nilai koefisien jalur positif, maka hubungan antar variabel bersifat searah—peningkatan pada variabel eksogen akan meningkatkan variabel endogen.
- d. Jika nilai koefisien jalur negatif, maka hubungan antar variabel bersifat berlawanan arah—peningkatan pada variabel eksogen akan menurunkan variabel endogen.

Nilai Probabilitas/Signifikansi (P-Value):

- a. P-Value < 0,05 menunjukkan pengaruh signifikan.
- b. P-Value > 0,05 menunjukkan pengaruh tidak signifikan.

#### **2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

Analisis pengaruh tidak langsung digunakan untuk menguji hipotesis bahwa variabel eksogen memengaruhi variabel endogen melalui variabel mediator (variabel intervening) (Juliandi, 2018). Kriteria pengujian meliputi:

- a. Jika P-Value  $< 0,05$ , variabel mediator secara signifikan memediasi hubungan antara variabel eksogen dan endogen, sehingga pengaruhnya tidak langsung.
- b. Jika P-Value  $> 0,05$ , variabel mediator tidak memiliki efek signifikan, sehingga hubungan antar variabel bersifat langsung tanpa mediasi.

### **3. Pengaruh Total (*Total Effect*)**

Pengaruh total merupakan akumulasi dari pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018). Analisis ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana variabel eksogen memengaruhi variabel endogen secara keseluruhan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediator.

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil

Dalam penelitian ini, penulis menganalisis data kuesioner yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y), 10 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z), 10 pernyataan untuk variabel lingkungan kerja (X1), dan 10 pernyataan untuk variabel motivasi kerja (X2). Kuesioner tersebut disebarakan kepada 79 pegawai PT. Telkom Akses Medan yang berfungsi sebagai responden dalam sampel penelitian. Metode yang digunakan adalah skala Likert dalam bentuk tabel checklist yang menawarkan 5 (lima) pilihan pernyataan beserta bobot penelitian.

##### 4.1.2 Deskripsi Identitas Responden

Responden pada penelitian ini sebanyak 79 orang responden yang masing-masing terdiri dari:

**Tabel 4.1**  
**Unit Responden**

<b>Unit Responden</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Commerce & Performance Regional Sumatera	4	5,1%
Finance Regional Sumatera	7	8,9%
Group of Senior Advisor	1	1,3%
Human Capital Management Regional Sumatera	10	12,6%
Inventory & Asset Management Regional Sumatera	12	15,2%
Konstruksi Medan	28	35,4%
Konstruksi Regional Sumatera	4	5,1%

<b>Unit Responden</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Operasi Medan Centrum	7	8,9%
Procurement Regional Sumatera	4	5,1%
Shared Service Medan	2	2,5%
Total	79	100,0%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2025)

Penelitian ini melibatkan 79 responden dari PT Telkom Akses Medan, yang diambil menggunakan angket berskala Likert dengan lima opsi pernyataan untuk mengukur variabel lingkungan kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Distribusi responden menunjukkan variasi yang signifikan antar unit kerja, dengan unit Konstruksi Medan sebagai kontributor terbesar, yaitu 28 responden (35,4%), diikuti oleh Inventory & Asset Management Regional Sumatera dengan 12 responden (15,2%) dan Human Capital Management Regional Sumatera yang menyumbang 10 responden (12,6%). Unit-unit lain seperti Finance Regional Sumatera dan Operasi Medan Centrum masing-masing berkontribusi 7 responden (8,9%), sedangkan unit-unit seperti Shared Service Medan dan Group of Senior Advisor memiliki jumlah responden yang lebih sedikit, yaitu 2,5% dan 1,3%. Sebaran ini mencerminkan keterwakilan yang baik dari berbagai divisi di perusahaan, yang memungkinkan penelitian ini untuk memberikan wawasan komprehensif mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti, serta menggambarkan kondisi dan persepsi karyawan di berbagai unit kerja, sehingga diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan strategi peningkatan lingkungan kerja, motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja di PT Telkom Akses Medan.

**Tabel 4.2 Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Laki laki	36	45,6%
Perempuan	43	54,4%
Total	79	100,0%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2025)

Berdasarkan Tabel 4.2, jumlah responden perempuan lebih banyak dibandingkan laki-laki, dengan persentase sebesar 54,4% atau 43 orang, sementara laki-laki berjumlah 36 orang dengan persentase 45,6%. Hal ini menunjukkan representasi gender yang seimbang dalam penelitian ini, meskipun sedikit lebih banyak perempuan dibandingkan laki-laki.

**Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir**

<b>Unit Responden</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
SMA	6	7,6%
D3	13	16,4%
S1	48	60,8%
S2	12	15,2%
Total	79	100,0%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2025)

Berdasarkan Tabel 4.3, mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki pendidikan terakhir S1, yaitu sebanyak 48 orang atau 60,8% dari total responden. Pendidikan D3 menempati urutan kedua dengan 13 responden (16,4%), diikuti oleh pendidikan S2 dengan 12 responden (15,2%). Sementara itu, responden dengan pendidikan terakhir SMA berjumlah 6 orang (7,6%). Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan tinggi.

**Tabel 4.4 Usia Responden**

<b>Unit Responden</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
20 - 25 Tahun	17	21,5%
26 - 30 Tahun	27	34,2%
31 - 35 Tahun	15	19,0%
> 35 Tahun	20	25,3%
Total	79	100,0%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2025)

Berdasarkan Tabel 4.4, distribusi usia responden menunjukkan bahwa mayoritas berada pada rentang usia 26–30 tahun, yaitu sebanyak 27 orang atau 34,2% dari total responden. Kelompok usia di atas 35 tahun menempati posisi kedua dengan 20 responden (25,3%), diikuti usia 20–25 tahun dengan 17 responden (21,5%), serta kelompok usia 31–35 tahun yang berjumlah 15 orang (19,0%). Sebaran usia yang beragam ini mencerminkan adanya kontribusi dari berbagai kelompok usia.

**Tabel 4.5 Lama Bekerja Responden**

<b>Lama Bekerja Responden</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
< 5 Tahun	26	32,9%
5 - 10 Tahun	35	44,3%
> 10 Tahun	18	22,8%
Total	79	100,0%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2025)

Berdasarkan Tabel 4.5, mayoritas responden memiliki lama bekerja antara 5–10 tahun, yaitu sebanyak 35 orang atau 44,3%. Sebanyak 26 responden (32,9%) memiliki pengalaman kerja kurang dari 5 tahun, sementara 18 responden (22,8%) telah bekerja lebih dari 10 tahun.

### 4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat empat variabel yang dianalisis, yaitu lingkungan kerja (X1), motivasi kerja (X2), kinerja karyawan (Y), dan kepuasan kerja (Z). Deskripsi data untuk setiap pernyataan menunjukkan tanggapan dari setiap responden terhadap pernyataan yang telah diajukan kepada mereka.

#### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

**Tabel 4.6**  
**Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Item	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Y.1	-	-	-	-	4	5,1	32	40,5	43	54,4	79	100%
Y.2	-	-	-	-	4	5,1	37	46,8	38	48,1	79	100%
Y.3	-	-	1	1,3	8	10,1	36	45,6	34	43,0	79	100%
Y.4	-	-	1	1,3	6	7,6	35	44,3	37	46,8	79	100%
Y.5	-	-	1	1,3	4	5,1	39	49,4	35	44,3	79	100%
Y.6	-	-	1	1,3	5	6,3	35	44,3	38	48,1	79	100%
Y.7	-	-	-	-	6	7,6	39	49,4	34	43,0	79	100%
Y.8	-	-	-	-	4	5,1	38	48,1	37	46,8	79	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2025)

- Jawaban mengenai saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan organisasi, mayoritas responden memberikan respons "Setuju" sebanyak 32 orang (40,5%) dan "Sangat Setuju" sebanyak 43 orang (54,4%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pandangan positif terhadap pernyataan pertama pada variabel kinerja karyawan.
- Jawaban mengenai saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan baik , sebagian besar responden memberikan respons "Setuju" sebanyak 37 orang (46,8%) dan "Sangat Setuju" sebanyak 38 orang (48,1%). Ini mencerminkan

tingkat kesepakatan yang tinggi terhadap pernyataan kedua terkait kinerja karyawan.

3. Jawaban mengenai saya berusaha mencapai target pekerjaan yang menjadi beban tugas saya, respons terbesar berasal dari kategori "Setuju" dengan 36 responden (45,6%) dan "Sangat Setuju" dengan 34 responden (43,0%), sementara hanya ada 1 responden (1,3%) yang memilih "Tidak Setuju". Hal ini menunjukkan sebagian besar responden mendukung pernyataan ketiga.
4. Jawaban mengenai saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan organisasi, kategori "Setuju" mendapatkan 35 suara (44,3%) dan "Sangat Setuju" memperoleh 37 suara (46,8%), dengan hanya 1 suara untuk "Tidak Setuju" (1,3%). Data ini menunjukkan dominasi respons positif terhadap pernyataan keempat.
5. Jawaban mengenai saya mengerjakan pekerjaan dengan cekatan dan tidak menunda-nunda, sebanyak 39 responden (49,4%) memilih "Setuju" dan 35 responden (44,3%) memilih "Sangat Setuju", sementara 1 responden (1,3%) memilih "Tidak Setuju". Ini menggambarkan pandangan yang sangat positif terhadap pernyataan kelima.
6. Jawaban mengenai saya selalu menggunakan sumber daya seefisien mungkin dalam menyelesaikan pekerjaan, kategori "Setuju" mendominasi dengan 35 responden (44,3%) diikuti "Sangat Setuju" dengan 38 responden (48,1%). Sementara itu, hanya ada 1 responden (1,3%) yang memilih "Tidak Setuju". Hal ini mencerminkan persepsi positif terkait pernyataan keenam.

7. Jawaban mengenai saya melakukan pekerjaan dengan baik walaupun tanpa pengawasan, mayoritas responden memilih "Setuju" (39 orang atau 49,4%) dan "Sangat Setuju" (34 orang atau 43,0%). Ini menunjukkan bahwa pernyataan ketujuh diterima dengan baik oleh para responden.
8. Jawaban mengenai saya memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada saya, sebagian besar responden memberikan respons positif, dengan 38 orang (48,1%) memilih "Setuju" dan 37 orang (46,8%) memilih "Sangat Setuju". Tidak ada responden yang memilih "Sangat Tidak Setuju" atau "Tidak Setuju", sehingga pernyataan ini mendapat dukungan yang kuat

#### 4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

**Tabel 4.7**  
**Angket Skor Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

Item	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Z.1	-	-	-	-	8	10,1	41	51,9	30	38,0	79	100%
Z.2	-	-	-	-	6	7,6	39	49,4	34	43,0	79	100%
Z.3	-	-	4	5,1	4	5,1	42	53,2	29	36,7	79	100%
Z.4	-	-	2	2,5	4	5,1	46	58,2	27	34,2	79	100%
Z.5	-	-	1	1,3	9	11,4	43	54,4	26	32,9	79	100%
Z.6	-	-	1	1,3	6	7,6	37	46,8	35	44,3	79	100%
Z.7	-	-	1	1,3	7	8,9	41	51,9	30	38,0	79	100%
Z.8	-	-	1	1,3	6	7,6	40	50,6	32	40,5	79	100%
Z.9	-	-	2	2,5	12	15,2	40	50,6	25	31,6	79	100%
Z.10	-	-	3	3,8	10	12,7	37	46,8	29	36,7	79	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2025)

1. Jawaban mengenai saya merasa puas dengan gaji yang saya peroleh dari perusahaan, sebagian besar responden memberikan respons "Setuju" sebanyak 41 orang (51,9%) dan "Sangat Setuju" sebanyak 30 orang (38,0%), dengan 8 orang

- (10,1%) memilih "Netral". Data ini menunjukkan mayoritas responden merasa puas terhadap pernyataan pertama.
2. Jawaban mengenai saya merasa puas dengan tingkat gaji yang saya terima, respons "Setuju" mendominasi dengan 39 orang (49,4%) diikuti oleh "Sangat Setuju" dengan 34 orang (43,0%). Hanya 6 orang (7,6%) yang memilih "Netral", menandakan tingkat kepuasan tinggi terhadap pernyataan kedua.
  3. Jawaban mengenai saya merasa kemampuan yang saya punya sesuai dengan kerja yang saya lakukan, sebanyak 42 responden (53,2%) memilih "Setuju" dan 29 responden (36,7%) memilih "Sangat Setuju", sementara 8 orang memilih kategori lainnya. Hal ini mencerminkan persepsi yang cukup positif terhadap pernyataan ketiga.
  4. Jawaban mengenai Saya mendapatkan kemampuan yang baru dari kerja yang saya lakukan, kategori "Setuju" meraih respons terbesar dengan 46 orang (58,2%), diikuti oleh "Sangat Setuju" sebanyak 27 orang (34,2%). Hanya 6 responden yang memberikan respons selain itu, menunjukkan kepuasan yang konsisten.
  5. Jawaban mengenai Saya memiliki rekan kerja yang kooperatif dan dapat diajak bekerja sama, mayoritas responden, yakni 43 orang (54,4%), memilih "Setuju", diikuti "Sangat Setuju" oleh 26 orang (32,9%), sementara 10 orang memilih kategori lain. Ini menunjukkan pandangan positif yang cukup tinggi terhadap pernyataan kelima.
  6. Jawaban mengenai saya merasa rekan kerja saya memiliki tingkat keindividualan yang tinggi, sebagian besar responden memilih "Setuju" sebanyak 37 orang

(46,8%) dan "Sangat Setuju" sebanyak 35 orang (44,3%). Terdapat sedikit respons "Netral" dan lainnya, menandakan pandangan yang positif.

7. Jawaban mengenai saya mendapatkan perintah langsung dari atasan tanpa melalui orang ketiga seperti kepala divisi, respons "Setuju" mendominasi dengan 41 orang (51,9%) diikuti "Sangat Setuju" oleh 30 orang (38,0%). Kategori lain hanya mendapat sedikit respons, menunjukkan kepuasan yang stabil terhadap pernyataan ini.
8. Jawaban mengenai saya merasa atasan saya memperlakukan para karyawan dengan adil, kategori "Setuju" meraih 40 suara (50,6%) dan "Sangat Setuju" mendapat 32 suara (40,5%). Hanya beberapa orang memberikan respons lain, mencerminkan tingkat kepuasan yang tinggi.
9. Jawaban mengenai saya pernah mendapatkan promosi dari hasil kerja yang saya dapatkan di perusahaan, sebanyak 40 orang (50,6%) memilih "Setuju" dan 25 orang (31,6%) memilih "Sangat Setuju". Responden lainnya memberikan respons lebih rendah, menandakan persepsi yang cukup baik.
10. Jawaban mengenai saya mendapatkan promosi yang sesuai dengan kemampuan saya, respons "Setuju" mencapai 37 orang (46,8%) diikuti oleh "Sangat Setuju" sebanyak 29 orang (36,7%), sementara kategori lainnya hanya sedikit. Hal ini mencerminkan kepuasan yang kuat terhadap pernyataan ini

#### 4.1.3.3 Variabel Lingkungan Kerja (X1)

**Tabel 4.8**  
**Angket Skor Untuk Variabel Lingkungan Kerja (X1)**

Item	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
------	-----	----	---	---	----	--------

	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X1.1	-	-	2	2,5	10	12,7	35	44,3	32	40,5	79	100%
X1.2	-	-	1	1,3	13	16,5	35	44,3	30	38,0	79	100%
X1.3	-	-	5	6,3	6	7,6	36	45,6	32	40,5	79	100%
X1.4	-	-	4	5,1	12	15,2	36	45,6	27	34,2	79	100%
X1.5	-	-	1	1,3	14	17,7	37	46,8	27	34,2	79	100%
X1.6	-	-	2	2,5	13	16,5	33	41,8	31	39,2	79	100%
X1.7	-	-	-	-	6	7,6	42	53,2	31	39,2	79	100%
X1.8	-	-	-	-	6	7,6	39	49,4	34	43,0	79	100%
X1.9	-	-	1	1,3	7	8,9	35	44,3	36	45,6	79	100%
X1.10	-	-	3	3,8	5	6,3	38	48,1	33	41,8	79	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2025)

1. Jawaban mengenai saya merasa perlengkapan penerangan lampu dalam ruangan kerja sudah memadai, sebagian besar responden memilih "Setuju" (35 orang atau 44,3%) dan "Sangat Setuju" (32 orang atau 40,5%), sementara 12,7% bersikap "Netral" dan hanya 2,5% memilih "Tidak Setuju". Hal ini mencerminkan pandangan positif mayoritas terhadap lingkungan kerja yang dirujuk dalam pernyataan pertama.
2. Jawaban mengenai saya merasa fasilitas yang disediakan cukup lengkap dan memadai, saya merasa tempat kerja saya dekat dengan kebisingan, kategori "Setuju" meraih 35 suara (44,3%) dan "Sangat Setuju" mendapatkan 30 suara (38,0%), sementara 16,5% bersikap "Netral". Hal ini menunjukkan mayoritas responden memiliki pandangan positif terhadap pernyataan kedua.
3. Jawaban mengenai saya merasa tempat kerja saya dekat dengan kebisingan, sebanyak 36 responden (45,6%) memilih "Setuju" dan 32 responden (40,5%) memilih "Sangat Setuju", dengan 7,6% bersikap "Netral" dan 6,3% memilih "Tidak Setuju". Sebagian besar menunjukkan pandangan positif terhadap pernyataan ini.

4. Jawaban mengenai saya tidak terganggu dengan tingkat kebisingan yang ada dalam lingkungan kerja, kategori "Setuju" meraih respons terbanyak dengan 36 orang (45,6%), diikuti "Sangat Setuju" sebanyak 27 orang (34,2%). Sebagian kecil (5,1%) memilih "Tidak Setuju" dan lainnya bersikap "Netral". Pandangan positif tetap dominan.
5. Jawaban mengenai saya merasakan sirkulasi udara yang baik ditempat kerja, sebanyak 37 orang (46,8%) memilih "Setuju" dan 27 orang (34,2%) memilih "Sangat Setuju", dengan 17,7% bersikap "Netral" dan hanya 1,3% memilih "Tidak Setuju". Mayoritas memiliki pandangan yang mendukung pernyataan ini.
6. Jawaban mengenai saya merasa temperatur ditempat kerja tidak mempengaruhi kinerja dan aktivitas, kategori "Setuju" mendapat 33 suara (41,8%) dan "Sangat Setuju" mendapat 31 suara (39,2%), dengan 16,5% bersikap "Netral". Hal ini mencerminkan pandangan positif yang kuat terhadap pernyataan ini.
7. Jawaban mengenai saya merasa memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, respons "Setuju" mendominasi dengan 42 suara (53,2%) dan "Sangat Setuju" sebanyak 31 suara (39,2%). Hanya sedikit yang bersikap "Netral", menunjukkan respons yang sangat positif terhadap pernyataan ini.
8. Jawaban mengenai saya merasa sudah terjalin hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan, sebanyak 39 responden (49,4%) memilih "Setuju" dan 34 responden (43,0%) memilih "Sangat Setuju". Tidak ada responden yang memberikan respons negatif, menunjukkan dukungan kuat terhadap pernyataan ini.

9. Jawaban mengenai saya merasa adanya jaminan keamanan dalam bekerja yang diberikan perusahaan, mayoritas responden memilih "Setuju" (35 orang atau 44,3%) dan "Sangat Setuju" (36 orang atau 45,6%), dengan hanya sedikit (1,3%) yang memilih "Tidak Setuju". Hal ini menunjukkan pandangan yang sangat positif.
10. Jawaban mengenai saya merasa keamanan ditempat kerja sudah mampu membuat saya merasa dengan nyaman, sebanyak 38 responden (48,1%) memilih "Setuju" dan 33 responden (41,8%) memilih "Sangat Setuju", dengan hanya 3,8% memilih "Tidak Setuju". Respons ini menegaskan dukungan kuat terhadap pernyataan terakhir dalam variabel lingkungan kerja.

#### 4.1.3.4 Variabel Motivasi Kerja (X2)

**Tabel 4.9**  
**Angket Skor Untuk Variabel Motivasi Kerja (X2)**

Item	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X2.1	-	-	-	-	10	12,7	39	49,4	30	38,0	79	100%
X2.2	-	-	2	2,5	7	8,9	37	46,8	33	41,8	79	100%
X2.3	-	-	2	2,5	6	7,6	38	48,1	33	41,8	79	100%
X2.4	-	-	1	1,3	7	8,9	39	49,4	32	40,5	79	100%
X2.5	-	-	-	-	10	12,7	30	38,0	39	49,4	79	100%
X2.6	-	-	1	1,3	9	11,4	36	45,6	33	41,8	79	100%
X2.7	-	-	-	-	10	12,7	33	41,8	36	45,6	79	100%
X2.8	-	-	1	1,3	8	10,1	37	46,8	33	41,8	79	100%
X2.9	-	-	-	-	11	13,9	37	46,8	31	39,2	79	100%
X2.10	-	-	2	2,5	16	20,3	39	49,4	22	27,8	79	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2025)

1. Jawaban mengenai saya bersyukur gaji yang diterima perbulan dapat menjamin kebutuhan sandang dan pangan keluarga. Sebagian besar responden memilih

"Setuju" sebanyak 39 orang (49,4%) dan "Sangat Setuju" sebanyak 30 orang (38,0%), dengan 12,7% bersikap "Netral". Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas memiliki pandangan positif terhadap pernyataan pertama tentang motivasi kerja.

2. Jawaban mengenai Saya merasa gaji yang diterima perbulan dapat menjamin kebutuhan tempat tinggal keluarga saya, kategori "Setuju" mendominasi dengan 37 suara (46,8%) diikuti "Sangat Setuju" sebanyak 33 suara (41,8%). Hanya 2,5% memilih "Tidak Setuju", menunjukkan respons yang sangat positif terhadap pernyataan kedua.
3. Jawaban mengenai saya merasa keselamatan kerja diperusahaan ini sudah diperhatikan dengan sangat baik, sebagian besar responden memberikan respons "Setuju" (38 orang atau 48,1%) dan "Sangat Setuju" (33 orang atau 41,8%), sementara 2,5% memilih "Tidak Setuju". Ini mencerminkan pandangan positif terhadap pernyataan ini.
4. Jawaban mengenai Saya bersedia menjadi karyawan dengan adanya tunjangan pension yang diberikan, mayoritas responden memilih "Setuju" sebanyak 39 orang (49,4%) dan "Sangat Setuju" sebanyak 32 orang (40,5%). Respons negatif sangat minim, sehingga menunjukkan persepsi positif terhadap pernyataan ini.
5. Jawaban mengenai Saya dapat berkomunikasi dengan baik kepada rekan-rekan karyawan di perusahaan, responden paling banyak memilih "Sangat Setuju" (39 orang atau 49,4%) dan "Setuju" (30 orang atau 38,0%), dengan 12,7% bersikap "Netral". Hal ini menunjukkan pandangan yang sangat mendukung motivasi kerja dalam pernyataan ini.

6. Jawaban mengenai Saya merasa hubungan kerja sesama karyawan dan dengan atasan terjalin dengan baik, kategori "Setuju" mendominasi dengan 36 suara (45,6%), diikuti "Sangat Setuju" sebanyak 33 suara (41,8%). Hanya 1,3% memilih "Tidak Setuju". Data ini mencerminkan pandangan positif terhadap pernyataan keenam.
7. Jawaban mengenai Saya merasa dihargai oleh rekan kerja atas kelebihan dan hal-hal positif yang saya lakukan, sebagian besar responden memilih "Sangat Setuju" (36 orang atau 45,6%) dan "Setuju" (33 orang atau 41,8%), sementara 12,7% bersikap "Netral". Ini menandakan penerimaan tinggi terhadap pernyataan motivasi kerja ini.
8. Jawaban mengenai Saya merasa pimpinan selalu menghargai karyawan yang berprestasi, responden didominasi oleh kategori "Setuju" (37 orang atau 46,8%) dan "Sangat Setuju" (33 orang atau 41,8%), dengan hanya 1,3% memilih "Tidak Setuju". Hal ini menunjukkan dukungan positif terhadap pernyataan ini.
9. Jawaban mengenai Saya bisa dengan bebas untuk menyampaikan pendapat dan mengembangkan potensi diri agar bisa lebih maju, mayoritas responden memilih "Setuju" sebanyak 37 orang (46,8%) dan "Sangat Setuju" sebanyak 31 orang (39,2%), dengan 13,9% bersikap "Netral". Data ini mengindikasikan persepsi yang positif terhadap pernyataan ini.
10. Jawaban mengenai saya selalu dilibatkan dalam pertemuan dalam pengambilan keputusan, sebanyak 39 responden (49,4%) memilih "Setuju" dan 22 responden (27,8%) memilih "Sangat Setuju", sementara 20,3% bersikap "Netral" dan hanya

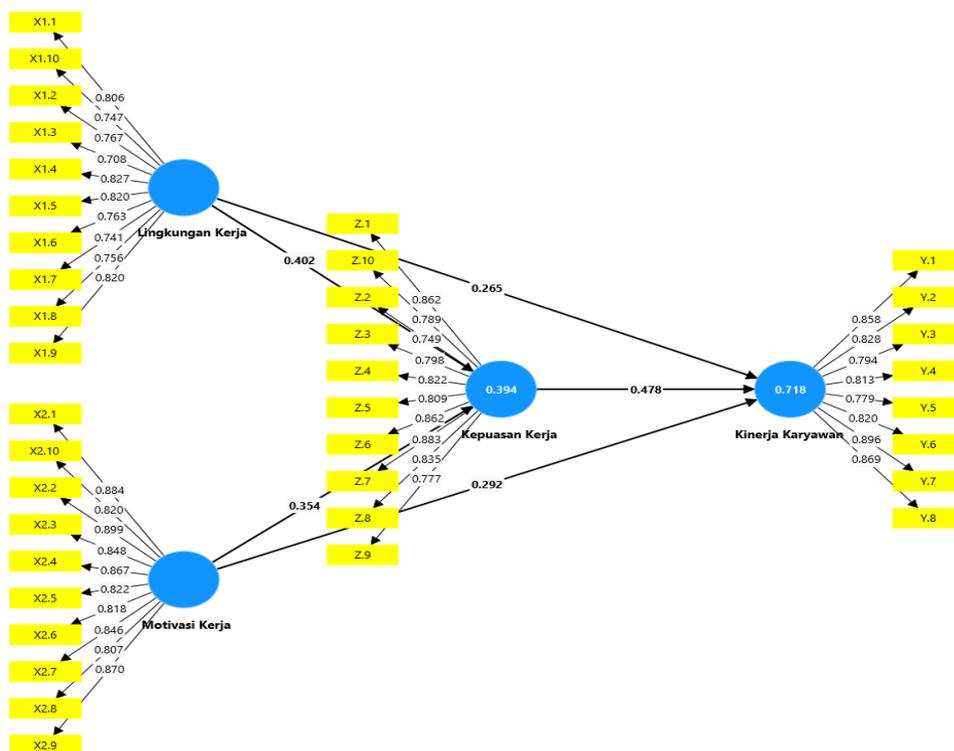
2,5% memilih "Tidak Setuju". Hal ini menunjukkan pandangan yang cukup mendukung terhadap pernyataan terakhir tentang motivasi kerja

#### 4.2.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

##### 1. Construct Reliability and Validity

###### a. Convergent Validity

Validitas konvergen dalam suatu model pengukuran yang menggunakan indikator reflektif dievaluasi melalui analisis hubungan antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk, yang diperoleh dari perhitungan loading factor menggunakan metode PLS. Sebuah ukuran reflektif dianggap memiliki validitas yang baik jika korelasinya dengan konstruk yang diukur melebihi angka 0,5. Berikut ini disajikan gambar yang menunjukkan hasil kalkulasi dari model SEM PLS.



Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

Indikator konstruk pada variabel Kinerja Karyawan berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.10**  
**Convergent Validity Kinerja Karyawan**

Indikator	Loading Factor	Rule of Thumb	Keterangan
Y.1	0,858	0,50	Valid
Y.2	0,828	0,50	Valid
Y.3	0,794	0,50	Valid
Y.4	0,813	0,50	Valid
Y.5	0,779	0,50	Valid
Y.6	0,820	0,50	Valid
Y.7	0,896	0,50	Valid
Y.8	0,869	0,50	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2025)

Indikator konstruk pada variabel Kepuasan Kerja berjumlah 10 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.11**  
**Convergent Validity Kepuasan Kerja**

Indikator	Loading Factor	Rule of Thumb	Keterangan
Z.1	0,862	0,50	Valid
Z.2	0,749	0,50	Valid
Z.3	0,798	0,50	Valid
Z.4	0,822	0,50	Valid
Z.5	0,809	0,50	Valid
Z.6	0,862	0,50	Valid
Z.7	0,883	0,50	Valid
Z.8	0,835	0,50	Valid
Z.9	0,777	0,50	Valid
Z.10	0,789	0,50	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2025)

Indikator konstruk pada variabel Lingkungan Kerja berjumlah 10 indikator konstruk.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui loading

Faktor pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.12**  
**Convergent Validity Lingkungan Kerja**

Indikator	Loading Factor	Rule of Thumb	Keterangan
X1.1	0,806	0,50	Valid
X1.2	0,767	0,50	Valid
X1.3	0,708	0,50	Valid
X1.4	0,827	0,50	Valid
X1.5	0,820	0,50	Valid
X1.6	0,763	0,50	Valid
X1.7	0,741	0,50	Valid
X1.8	0,756	0,50	Valid
X1.9	0,820	0,50	Valid
X1.10	0,747	0,50	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2025)

Indikator konstruk pada variabel Motivasi Kerja berjumlah 10 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.13**  
**Convergent Validity Lingkungan Kerja**

Indikator	Loading Factor	Rule of Thumb	Keterangan
X1.1	0,806	0,50	Valid
X1.2	0,767	0,50	Valid
X1.3	0,708	0,50	Valid
X1.4	0,827	0,50	Valid
X1.5	0,820	0,50	Valid
X1.6	0,763	0,50	Valid
X1.7	0,741	0,50	Valid
X1.8	0,756	0,50	Valid
X1.9	0,820	0,50	Valid
X1.10	0,747	0,50	Valid

### b. Composite Reliability

Statistik yang diterapkan dalam pengukuran composite reliability atau reliabilitas konstruk adalah nilai composite reliability yang berada di atas 0,6, yang menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki tingkat keterandalan yang tinggi sebagai instrumen pengukuran. Nilai di atas 0,6 dianggap dapat diterima, sementara nilai di atas 0,8 dan 0,9 menunjukkan tingkat kepuasan yang sangat baik.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,948
Kinerja Karyawan	0,938
Lingkungan Kerja	0,938
Motivasi Kerja	0,961

Sumber: Hasil Pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2025)

#### 1. Kepuasan Kerja

Berdasarkan Tabel 4.14, hasil composite reliability untuk variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai sebesar 0,948, yang berada jauh di atas ambang batas 0,6 dan juga melampaui 0,8. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki tingkat reliabilitas yang sangat tinggi, sehingga dapat diandalkan sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

#### 2. Kinerja Karyawan

Untuk variabel Kinerja Karyawan, nilai composite reliability tercatat sebesar 0,938. Nilai ini juga berada di atas ambang batas yang dapat diterima dan menunjukkan bahwa variabel ini memiliki konsistensi internal yang baik. Dengan

nilai yang mendekati 0,9, variabel kinerja karyawan dapat dianggap sangat memuaskan dalam hal reliabilitas.

### 3. Lingkungan Kerja

Variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai composite reliability yang sama dengan kinerja karyawan, yaitu 0,938. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja juga memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan dapat diandalkan sebagai alat ukur. Nilai ini menegaskan bahwa pengukuran terhadap variabel lingkungan kerja dalam penelitian ini konsisten dan valid.

### 4. Motivasi Kerja

Terakhir, variabel Motivasi Kerja mencatat nilai composite reliability tertinggi sebesar 0,961. Nilai ini tidak hanya melebihi ambang batas yang dapat diterima, tetapi juga menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat memuaskan. Dengan demikian, variabel motivasi kerja memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan dapat diandalkan sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

### **c. Average Variance Extracted (AVE)**

Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan proporsi varians yang dapat dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varians yang dihasilkan oleh kesalahan pengukuran. Secara umum, jika nilai AVE melebihi 0,5, maka konstruk tersebut dianggap memiliki validitas konvergen yang baik. Ini berarti bahwa variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah dari varians rata-rata indikator-indikator yang terkait.

**Tabel 4.15**  
**Hasil AVE**

Variabel	AVE
Kepuasan Kerja	0,672
Kinerja Karyawan	0,693
Lingkungan Kerja	0,603
Motivasi Kerja	0,720

Sumber: Hasil Pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2025)

1. Kepuasan Kerja: Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk variabel Kepuasan Kerja adalah 0,672. Angka ini menunjukkan bahwa variabel laten Kepuasan Kerja mampu menjelaskan lebih dari setengah varians dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengukurnya. Dengan nilai AVE yang lebih tinggi dari 0,5, dapat disimpulkan bahwa konstruk ini memiliki *convergent validity* yang baik, menandakan bahwa item-item yang digunakan relevan dan konsisten dalam mengukur kepuasan kerja.
2. Kinerja Karyawan: Untuk variabel Kinerja Karyawan, nilai AVE tercatat sebesar 0,693. Ini menunjukkan bahwa variabel ini juga memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan varians dari indikator-indikatornya. Dengan nilai AVE yang melebihi 0,5, Kinerja Karyawan dapat dianggap memiliki *convergent validity* yang kuat, yang berarti bahwa indikator-indikator yang digunakan dapat diandalkan dalam merefleksikan kinerja karyawan secara akurat.
3. Lingkungan Kerja: Lingkungan Kerja memiliki nilai AVE sebesar 0,603. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel laten ini dapat menjelaskan lebih dari setengah varians dari indikator-indikator yang terkait. Dengan AVE di atas 0,5, dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja juga memiliki *convergent validity* yang

baik, yang menunjukkan bahwa item-item yang digunakan untuk mengukur lingkungan kerja relevan dan efektif.

4. Motivasi Kerja: Terakhir, variabel Motivasi Kerja menunjukkan nilai AVE sebesar 0,720. Angka ini menunjukkan bahwa variabel ini mampu menjelaskan varians dari indikator-indikatornya dengan baik. Dengan nilai AVE yang jauh di atas 0,5, Motivasi Kerja memiliki *convergent validity* yang sangat baik, menandakan bahwa indikator-indikator yang digunakan sangat relevan dan dapat diandalkan dalam mengukur motivasi kerja

## 2.Discriminant Validity

Validitas diskriminan (Discriminant Validity) mengacu pada sejauh mana suatu konstruk dapat dibedakan dengan jelas dari konstruk lainnya, menegaskan bahwa setiap konstruk adalah unik. Kriteria pengukuran yang paling mutakhir untuk menilai validitas ini adalah dengan menggunakan nilai heterotrait-monotrait ratio (HTMT). Apabila nilai HTMT kurang dari 0,90, maka konstruk tersebut dapat dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.16**  
**Hasil Discriminant Validity**

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
Kepuasan Kerja				
Kinerja Karyawan	0,808			
Lingkungan Kerja	0,548	0,650		
Motivasi Kerja	0,518	0,662	0,378	

Sumber: Hasil Pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2025)

1. Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja: Nilai HTMT untuk hubungan antara Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja adalah 0,808. Nilai ini menunjukkan adanya hubungan kuat antara kedua variabel, yang mengindikasikan bahwa keduanya saling terkait dengan baik dalam konteks penelitian ini.
2. Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja: Untuk hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja, nilai HTMT tercatat sebesar 0,548. Ini menunjukkan adanya hubungan sedang antara kedua variabel, yang berarti bahwa meskipun ada keterkaitan, hubungan tersebut tidak sekuat hubungan antara Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja.
3. Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Nilai HTMT untuk hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan adalah 0,650. Ini juga menunjukkan adanya hubungan sedang, yang menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki keterkaitan yang cukup baik, meskipun tidak sekuat hubungan antara Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja.
4. Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja: Hubungan antara Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja memiliki nilai HTMT sebesar 0,518. Nilai ini menunjukkan adanya hubungan sedang, yang berarti bahwa motivasi kerja dapat berkontribusi terhadap kepuasan kerja, meskipun tidak sekuat hubungan lainnya.
5. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Untuk hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan, nilai HTMT tercatat sebesar 0,662. Ini menunjukkan adanya hubungan sedang, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki

pengaruh yang cukup baik terhadap kinerja karyawan, meskipun tidak sekuat hubungan antara Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja.

6. Motivasi Kerja terhadap Lingkungan Kerja: Terakhir, nilai HTMT untuk hubungan antara Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja adalah 0,378. Nilai ini menunjukkan adanya hubungan cukup.

#### **4.2.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)**

##### **1. Path Coefficient**

Untuk mengevaluasi signifikansi pengaruh antar konstruk, kita dapat menggunakan koefisien jalur (*path coefficient*). Tanda yang terdapat dalam path coefficient harus konsisten dengan teori yang telah dihipotesiskan. Untuk menilai signifikansi dari path coefficient tersebut, kita dapat merujuk pada uji t (*critical ratio*) yang dihasilkan melalui *metode bootstrapping (resampling)*.

##### **a. R-Square**

*R-Square* merupakan ukuran yang menunjukkan proporsi variasi dari nilai variabel dependen (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (eksogen) yang mempengaruhinya. Ukuran ini sangat berguna untuk menilai kualitas model, apakah tergolong baik atau buruk (Juliandi, 2018). Menurut Juliandi (2018), kriteria untuk R-Square adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai  $R^2$  (*adjusted*) = 0.75 berarti model adalah substansial (kuat).
2. Jika nilai  $R^2$  (*adjusted*) = 0.50 berarti model adalah moderate (sedang).
3. Jika nilai  $R^2$  (*adjusted*) = 0.25 berarti model adalah lemah (buruk).

**Tabel 4.17**  
***R-Square***

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0,394	0,378
Kinerja Karyawan	0,718	0,707

Sumber: Hasil Pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2025)

1. Kepuasan Kerja: Berdasarkan tabel 4.16, nilai *R-Square Adjusted* untuk variabel kepuasan kerja adalah 0,378, yang menunjukkan bahwa model ini termasuk dalam kategori lemah (buruk). Hal ini berarti hanya sekitar 37,8% variasi pada kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen dalam model, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini.
2. Kinerja Karyawan: Variabel kinerja karyawan memiliki nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,707, yang berada dalam kategori moderate (sedang). Dengan demikian, sekitar 70,7% variasi pada kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen, menunjukkan model ini cukup baik dalam menggambarkan hubungan antara variabel yang diteliti.

**b. *F-Square***

*F-Square* adalah ukuran yang berfungsi untuk mengevaluasi pengaruh relatif dari variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen). Dengan mengamati perubahan nilai  $R^2$  ketika variabel eksogen tertentu dihapus dari model, kita dapat menilai apakah variabel yang dihilangkan tersebut memiliki dampak yang signifikan pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria untuk *F-Square* menurut Juliandi (2018) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai  $F2 = 0.02$  berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

2. Jika nilai  $F^2 = 0.15$  berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
3. Jika nilai  $F^2 = 0.35$  berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Tabel 4.18**  
**F-Square**

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
Kepuasan Kerja		0,492		
Kinerja Karyawan				
Lingkungan Kerja	0,230	0,174		
Motivasi Kerja	0,178	0,222		

Sumber: Hasil Pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2025)

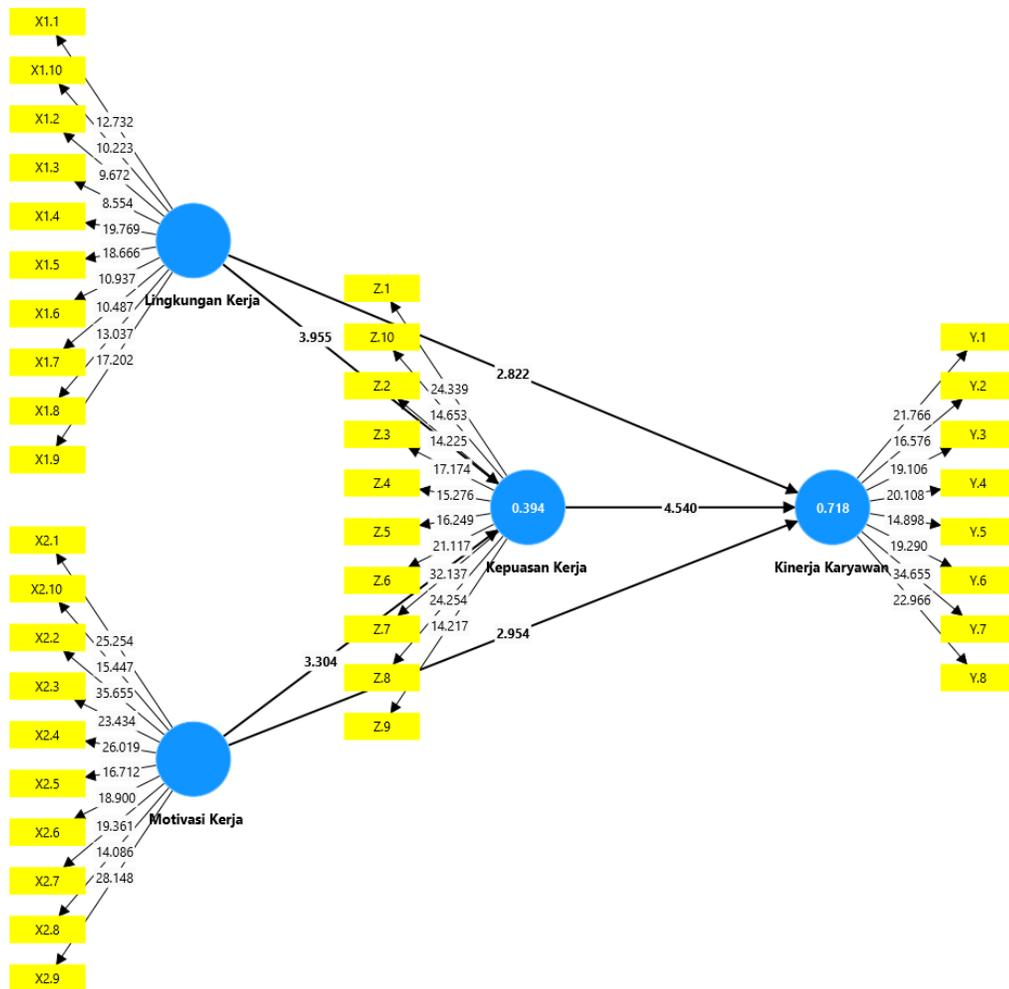
1. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Nilai *f-square* sebesar 0,492 menunjukkan pengaruh yang cukup besar dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang berdampak signifikan pada peningkatan kinerja karyawan.
2. Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja: Dengan nilai *f-square* sebesar 0,230, hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh sedang. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberikan kontribusi yang cukup signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja para karyawan.
3. Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Nilai *f-square* sebesar 0,174 menunjukkan pengaruh yang kecil dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Meski begitu, lingkungan kerja tetap memberikan kontribusi yang berarti terhadap pencapaian kinerja karyawan.

4. Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja: Nilai *f-square* sebesar 0,178 menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh kecil namun penting terhadap kepuasan kerja. Hal ini menegaskan bahwa motivasi kerja masih menjadi salah satu elemen yang relevan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
5. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Dengan nilai *f-square* sebesar 0,222, motivasi kerja menunjukkan pengaruh sedang terhadap kinerja karyawan. Ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja memegang peranan penting dalam mendukung kinerja yang lebih baik.

**c. *Dirrect Effect***

Analisis *direct effect* (pengaruh langsung) bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh langsung dari variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen) (Juliandi, 2018). Dalam analisis ini, nilai probabilitas atau signifikansi (*P-Value*) menjadi salah satu indikator penting:

1. Jika nilai *P-Value*  $< 0.05$ , maka signifikan.
2. Jika nilai *P-Value*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan



**Gambar 4.2 Hasil Setelah Bootstrapping**

**Tabel 4.19  
Dirrect Effect**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,478	0,480	0,105	4,540	0,000
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0,402	0,406	0,102	3,955	0,000
Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,265	0,269	0,094	2,822	0,005
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0,354	0,354	0,107	3,304	0,001
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,292	0,288	0,099	2,954	0,003

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kinerja Karyawan					

Sumber: Hasil Pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2025)

1. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Nilai original sample (O) sebesar 0,478 dengan nilai *T statistics* sebesar 4,540 dan *P value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan signifikan secara statistik. Ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan.
2. Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja: Dengan nilai original sample (O) sebesar 0,402, *T statistics* sebesar 3,955, dan *P value* sebesar 0,000, hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, menggambarkan pengaruh yang cukup berarti.
3. Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Nilai original sample (O) sebesar 0,265, *T statistics* sebesar 2,822, dan *P value* sebesar 0,005 menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun pengaruhnya tidak sekuat hubungan dengan kepuasan kerja.
4. Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja: Hubungan ini memiliki nilai original sample (O) sebesar 0,354, *T statistics* sebesar 3,304, dan *P value* sebesar 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Nilai original sample (O) sebesar 0,292, *T statistics* sebesar 2,954, dan *P value* sebesar 0,003 menunjukkan bahwa

motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, memperkuat pentingnya motivasi sebagai faktor pendukung kinerja.

#### d. *Indirrect Effect*

Analisis *indirect effect* berfungsi untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh tidak langsung dari variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen), yang dimediasi oleh suatu variabel intervening (mediator). Kriteria untuk analisis ini adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai *P-Value* < 0.05, maka signifikan. Artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
2. Jika nilai *P-Value* > 0.05, maka tidak signifikan. Artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.20**  
***Indirrect Effect***

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,192	0,194	0,064	2,989	0,003
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,169	0,171	0,068	2,479	0,013

Sumber: Hasil Pengolahan data menggunakan Smart-PLS (2025)

1. Pengaruh tidak langsung variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja: Nilai *P-value* sebesar 0,003 (di bawah 0,05) menunjukkan bahwa efek tidak langsung dari lingkungan kerja terhadap kinerja

karyawan melalui kepuasan kerja adalah signifikan secara statistik. Dengan kata lain, kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, memberikan bukti bahwa hubungan ini bersifat tidak langsung.

2. Pengaruh tidak langsung variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja: Nilai *P-value* sebesar 0,013 (di bawah 0,05) mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja juga signifikan secara statistik. Ini berarti kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, memperkuat sifat pengaruh tidak langsung pada variabel ini.

### **4.3 Pembahasan**

Analisis hasil penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kesesuaian antara teori, pendapat, dan penelitian sebelumnya yang telah diungkapkan, serta pola perilaku yang perlu diterapkan untuk mengatasi isu-isu yang muncul. Dalam analisis temuan penelitian ini, terdapat tujuh (7) bagian utama yang akan dibahas, yaitu sebagai berikut:

#### **4.3.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian statistik, pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,402 dengan nilai *T statistics* 3,955 dan nilai *P value* 0,000 ( $<0,05$ ), yang berarti lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan dan dapat memengaruhi cara mereka bekerja. Ini mencakup aspek fisik, psikologis, dan sosial yang berinteraksi untuk menciptakan kondisi kerja yang baik atau buruk

(Nabawi, 2023). Kepuasan kerja merupakan evaluasi dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang berkaitan dengan lingkungan kerja, kompensasi, relasi sosial dengan rekan kerja, serta motivasi kerja (Ningrum & Munawaroh, 2025).

Penelitian dari Tiomantara dan Adiputra (2021) juga menemukan hasil serupa dengan nilai *t-statistic* sebesar 4,397 dan *p-value* 0,000, yang mengindikasikan hubungan yang kuat dan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Indallah dan Laili (2025) yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Badan Pusat Statistik Jombang. Lingkungan kerja yang nyaman berkontribusi positif terhadap tingkat kepuasan karyawan (Nurlaela & Trianasari, 2021).

#### **4.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian, motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai *original sample* sebesar 0,354, nilai *T statistics* 3,304, dan nilai *P value* 0,001 (<0,05).

Motivasi kerja adalah dorongan internal yang menggerakkan karyawan untuk bekerja dan mencapai tujuan organisasi. Kepuasan kerja, di sisi lain, mencerminkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya (Firya & Sucipto, 2025).

Penelitian pada PT X menunjukkan bahwa pemberian motivasi kerja, seperti uang lembur dan upah yang baik, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Adinata & Turangan, 2023). Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa motivasi mendorong individu untuk melakukan serangkaian tindakan guna mencapai tujuan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan (Sihite, et al., 2024). Konsistensi

hubungan ini juga terlihat dalam penelitian di Rumah Sakit Aisyiyah Bojonegoro yang menemukan pengaruh budaya organisasi, komitmen, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja (Hariyanto, et al., 2021). Berbagai studi kontemporer juga mendukung temuan ini, termasuk penelitian pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap disiplin kerja (Jufrizen & Sitorus, 2021), serta penelitian di PT. Patriot Intan Abadi Farm Berlian Kecamatan Bati-Bati yang menemukan pengaruh signifikan motivasi kerja dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja (Nurriqli, 2021).

#### **4.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberikan kontribusi sebesar 0,265 terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi statistik *P value* 0,005 (<0,05), yang mengindikasikan pengaruh positif dan signifikan.

Lingkungan kerja merujuk pada kondisi di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi kinerja mereka. Kinerja karyawan sendiri adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Rinding & Astaginy, 2024). Studi terbaru mendukung pandangan ini, menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik (seperti fasilitas kerja) maupun sosial (seperti hubungan antarpribadi), dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan melalui mekanisme komitmen dan kemampuan pencapaian tujuan (Zhenjing, et al., 2022).

Penelitian di PT Permata Ogan menemukan bahwa lingkungan kerja secara simultan menjelaskan 36,4% variasi kinerja karyawan bersama dengan kompetensi

(Rinding & Astaginy, 2024). Selain itu, penelitian di sektor energi menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman secara signifikan meningkatkan efisiensi kerja, terutama ketika dipertimbangkan bersama faktor lain seperti disiplin kerja (Nurannisa, et al., 2024).

#### **4.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini secara statistik mendukung adanya pengaruh positif yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *original sample* sebesar 0,292 dan nilai signifikansi  $p = 0,003 (<0,05)$ .

Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang menggerakkan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan (Sari, et al., 2024). Kinerja karyawan merujuk pada tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dapat berasal dari dalam diri karyawan (seperti kebutuhan, sikap, dan kemampuan) maupun dari lingkungan organisasi (seperti gaji, supervisi, pujian, dan sifat pekerjaan itu sendiri) (Sari, et al., 2024). Temuan ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa motivasi internal karyawan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja, yang pada akhirnya mendukung efektivitas operasional perusahaan (Ajijah, et al., 2021).

Berbagai studi terkini mengonfirmasi bahwa karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif, puas, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi (Akinsola, et al., 2023; Rifdha, et al., 2024). Penelitian pada karyawan Kantor Kecamatan Parungpanjang menemukan bahwa motivasi kerja menjelaskan 31,1% variasi kinerja karyawan dan menunjukkan hubungan positif yang sedang

(Graciaa & Handayani, 2022). Namun, menariknya, studi pada PT Prakarsa Tani Sejati menunjukkan hasil yang berbeda di mana motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Irman, et al., 2021), yang mengindikasikan pentingnya faktor kontekstual. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa variabel seperti gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi (Mulyani, et al., 2024), meskipun efek mediasi ini tidak selalu signifikan.

#### **4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *original sample* sebesar 0,478, nilai *T statistics* 4,540, dan nilai *P value* 0,000 ( $<0,05$ ).

Kepuasan kerja adalah sikap positif karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini didukung oleh teori yang menyatakan bahwa karyawan yang puas cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka, yang meningkatkan motivasi intrinsik, komitmen organisasi, dan akhirnya kinerja yang lebih baik (Budi, et al., 2024).

Temuan ini sejalan dengan berbagai studi dalam perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia yang secara konsisten menunjukkan korelasi positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Halimah, et al., 2024). Penelitian pada PT. Interna Kawan Setia menemukan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang mereka tunjukkan, dengan koefisien regresi 0,694 (Halimah, et al., 2024). Penelitian lain juga mengkonfirmasi pengaruh

signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja (Budi, et al., 2024), begitu pula penelitian pada pegawai negeri sipil yang menunjukkan hasil serupa (Yanto, et al., 2021).

#### **4.3.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, yang didukung oleh nilai *P value* 0,003 ( $<0,05$ ) untuk jalur tidak langsung.

Lingkungan kerja adalah kondisi di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi cara mereka bekerja. Kepuasan kerja merupakan evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Secara konseptual, lingkungan kerja yang kondusif menciptakan kondisi psikologis positif yang meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya mendorong kinerja yang lebih baik. Studi pada PT Nova Teknologi Awani menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang kemudian berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja berperan sebagai mediator penuh (Victoria & Edalmen, 2024).

Penelitian serupa di PT. Tunas Madukara Indah 2 Wonosobo juga mengkonfirmasi peran mediasi kepuasan kerja antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan (Rahmawati, et al., 2023). Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa kepuasan kerja menjadi perantara yang menghubungkan faktor-faktor lingkungan kerja dengan kinerja karyawan (Ende & Firdaus dalam Victoria & Edalmen, 2024). Temuan ini didukung oleh penelitian pada PT. Saktijaya Artha Pratama Makassar

yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, meskipun pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja tidak signifikan (Hasibiyadi, et al., 2021), mengindikasikan adanya mediasi penuh. Penelitian lain menggunakan analisis SMART PLS pada perusahaan XYZ juga menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Steven, & Yanuar, 2024).

Meskipun demikian, terdapat penelitian seperti pada PLTU Nii Tanasa yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak secara signifikan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja (Ramadhani, et al., 2024), yang menggarisbawahi pentingnya faktor kontekstual. Namun, secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja merupakan mekanisme penting di mana lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan.

#### **4.3.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, dengan nilai *P value* untuk jalur tidak langsung sebesar 0,013 ( $<0,05$ ).

Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang menggerakkan karyawan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan efektif. Kepuasan kerja merupakan evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Secara konseptual, motivasi kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Penelitian pada

PT. Borwita Citra Prima Surabaya menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Lusri, 2017).

Studi lain pada karyawan perkebunan juga mengkonfirmasi peran mediasi kepuasan kerja antara motivasi dan kinerja (Ni'am, et al., 2021). Temuan serupa didapatkan pada penelitian di PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Pusat Makassar (Alam, et al., 2020). Paradigma ini sejalan dengan teori motivasi-kinerja yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi penghubung psikologis antara motivasi dan kinerja. Penelitian terbaru pada karyawan marketing di PT. Victory International Futures juga mendukung temuan ini, menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan (Falah & Swasti, 2024). Studi pada perusahaan manufaktur yang menggunakan SmartPLS juga menunjukkan efek mediasi positif signifikan dari kepuasan kerja antara motivasi dan kinerja (Riyanto, et al., 2021).

Namun, perlu dicatat bahwa penelitian di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Deli Serdang menemukan hasil yang berbeda, di mana kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai (Sembiring, et al., 2021), menunjukkan adanya kemungkinan variasi kontekstual dalam efek mediasi ini. Meskipun demikian, nilai *P value* 0,013 dalam penelitian ini mendukung model mediasi parsial, yang mengindikasikan bahwa motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Telkom Akses Medan.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Telkom Akses Medan.
3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Akses Medan.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Akses Medan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Akses Medan.
6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Akses Medan.
7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Akses Medan.

#### **5.2 Saran**

1. Manajemen PT Telkom Akses Medan diharapkan untuk lebih meningkatkan kualitas lingkungan kerja guna mendukung kepuasan dan kinerja karyawan.

2. Peningkatan motivasi kerja karyawan harus menjadi fokus utama perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas mereka.
3. Karyawan diharapkan untuk lebih aktif dalam memberikan umpan balik terkait lingkungan kerja dan kebijakan yang diterapkan agar dapat mendukung kenyamanan kerja.
4. Perusahaan perlu memberikan perhatian lebih terhadap kesejahteraan karyawan guna meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja yang optimal.
5. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian dengan menambah variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.
6. Diharapkan penelitian selanjutnya menggunakan metode yang lebih beragam, seperti wawancara atau studi longitudinal, untuk mendapatkan hasil yang lebih mendalam.
7. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah dilakukan dengan baik, namun masih memiliki beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Pengambilan data menggunakan kuesioner dapat menimbulkan bias karena jawaban responden mungkin tidak mencerminkan pendapat sebenarnya.

2. Penelitian ini hanya dilakukan pada PT Telkom Akses Medan, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan ke perusahaan lain.
3. Sampel penelitian terbatas pada 79 karyawan, yang mungkin belum sepenuhnya mewakili populasi karyawan secara keseluruhan.
4. Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan belum diteliti secara mendalam dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, J. (2017). Faktor Yang Mempengaruhi Evaluasi Kinerja Para Pegawai Di Kantor Pemerintahan. *Jurnal Pendidikan*, 6(1), 151–165.
- Abraham, H. Maslow. (1994). Motivasi dan Kepribadian (Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia). Jakarta: PT PBP.
- Adinata, M. C., & Turangan, J. A. (2023). Pengaruh motivasi kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT X. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 5(1), 195-201.
- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*.
- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Zanafa Publishing.
- Ajijah, A. H. N., Khoerunnisa, Y., Hidayanto, D. K., & Rosid, R. (2021). Peran Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan (Literature Review). *Jurnal Publisitas*, 8(1), 1-10.
- Akinsola, T., Saidu, H. A., Muritala, T. A., & Bakare, A. A. (2023). Effect of Motivational Strategies on Employee Performance in Nigerian Commercial Banks. *Open Journal of Social Sciences*, 11(9), 352-377.
- Alam, S., Rijal, S., & Sudianto, S. (2020). Mediasi Kepuasan Kerja: Dampak Insentif Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Mirai Management*, 5(3), 357-361.
- Anwar Prabu Mangkunegara, A. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Bahagia, R., & Putri, L. P. (2021). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Pengembangan Karir. *Sintesa*, 3(3), 759–768.
- Bintoro, & Daryanto (2017). Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Budi, Gouwtama, C., Sugiyanto, (2024). The Influence of Work Culture and Proactive Personality on Job Satisfaction and its Impact on Job Performance. *eCo-Buss*, 6(3), 1395-1408.
- Budiani, R. L., Paramita, I., Puspitasiwi, P., Studi, D., Medis, R., Vokasi, S., Ii, P. U., Manajemen, M., Kesehatan, I., Ugm, V., & Kerja, K. (2023). Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) di Puskesmas

- Umbulharjo II Kota Yogyakarta *Implementation of the Occupational Safety and Health Management System ( OSHMS ) at the Umbulharjo II Health Center in Yogyakarta City*. 8(2), 112–122.
- Danang Sunyoto, “Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber daya Manusia”, (Yogyakarta: Center For Academic Publishing Service (CAPS), 2012), hlm. 64
- Dinar Danisa, N. K. (2015). *Kajian Teoritis Lingkungan Kerja Dan Kinerja Karyawan*.
- Edy Sutrisno, “Manajemen Sumber Daya Manusia”, (Jakarta: Kencana, 2015), hlm. 110
- Edy Sutrisno. “Manajemen Sumber Daya Manusia”, (Jakarta: Kencana, 2009), Hlm.116-120
- Elyana Victoria, E. (2024). Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 6(3), 580-589.
- Fadilah, R. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan Jasa di Jakarta. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 45-60.
- Fajriyanti. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT XYZ. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(2), 45-57.
- Falah, M. R., & Swasti, I. K. Mediasi Kepuasan Kerja pada Motivasi dan Beban Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(9).
- Fauzi, A., Latief, F., Bahasoan, S., (2023). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai pada badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia daerah kota makassar. *Manuver*, 114.
- Firli, R. D., & Kuswinarno, M. (2024). Peran Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan Pabrik Rokok. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan Dan Teknologi*, 1(2), 88-97.
- Ghozali, Iman. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gracia, B. A., & Handayani, A. P. (2022). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada kantor Kecamatan Parungpanjang. *Prosiding Seminar Nasional*

- Gultom, D. K., & Arif, M. (2017). Kontribusi Nilai-Nilai Islam Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepemimpinan: Studi Pada Pegawai Biro Universitas Islam Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 67–78. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1048900>
- Hadiyanto, S., & Suryani, T. (2020). Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Industri Perbankan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(2), 40–55.
- Halimah, H., Darka, D., & Saputra, A. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Interna Kawan Setia Karawang Jawa Barat. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (Jrpp)*, 7(4), 15631-15640.
- Handayani, A., & Priyono, A. (2019). Hubungan Motivasi dan Kepuasan Kerja pada Karyawan Sektor Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, 8(1), 15–30.
- Hariyanto, H., Indrawati, M., & Muninghar, M. (2021). Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan RS Aisyiyah Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 5(4), 277-289.
- Hasibiyadi, H., Thenelsia, D. E., Syahrudin, M. S., & Pertiwi, P. (2021). Pengaruh Gaya kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT. Saktijaya Artha Pratama Makassar). *JMB: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(1).
- Hasibuan, J. S., & Handayani, R. (2017). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 8(10), 419–428.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2018). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ibnu Haris<sup>1</sup>, Irsya Dwi Refani<sup>2</sup>, R. I. S. (2023). Pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja dalam organisasi bisnis. 4(1), 42–48.
- Indallah, F., & Laili, C. N. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Kantor Badan Pusat Statistik Jombang). *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, 7(2), 212-219.
- Irawan, A., & Ie, M. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Namura Tehnik Sejahtera. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 32(4), 456-468.

- Irman, I., Kurniati, D., & Oktoriana, S. (2021). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. PRAKARSA Tani Sejati Kabupaten Ketapang. *Mimbar Agribisnis*, 7(1), 159-168.
- Ishar, M., Latief, F., Bahasoan, S., & Manajemen, P. S. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, volume 2, 196–208.
- Jufrizen, & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara Vol.*, 3(1), 66–79.
- Jufrizen. J (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 10 (1), 405–424.
- Juliandi, A. (2018). *Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*, Structural equation model based partial least square (SEM\_PLS): Menggunakan Smart PLS). 16–17.
- Juliandi, A., Irfan, I. & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kumalasari, P., & Efendi, S. (2022). Pengaruh kompensasi , lingkungan kerja , dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada dinas pemadam kebakaran kota Depok. 4(7), 2719–2732.
- Lusri, L. (2017). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora*, 5(1), 54167.
- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. *Jurnal Agora*, 5(1), 2–8.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw Hill/Irwin.

- Mangkunegara, A. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (S. Sandias)*. In Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mardika, N. H., & Susanti, S. (2020). Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Sat Nusapersada Tbk. *Scientia Journal*, 1-10.
- Mulyani, S., Mardi, N., & Setiawan, A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah Kabupaten Pamekasan Yang Di Mediasi Oleh Motivasi. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 3(2), 495-516.
- Nabawi, R. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 01–10.
- Nafis, R. Y., Safitri, F. N., & Qatrunnada, R. Z. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Kerja pada Karyawan PT . X Pasuruan , Jawa Timur *The Influence of Work Motivation and Job Satisfaction on Work Engagement on Employees of PT . X Pasuruan , East Java*. 8(1), 44–53.
- Ni'am, Maharani, A., Fauzi, A., (2021). Dinamika Gaya Kepemimpinan Tangkas, Motivasi, Kinerja Dan Kepuasan. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan (JISIP)*, 5(3).
- Ningrum, A. C., & Munawaroh, M. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 3(1), 19-32.
- Noor Riadi Kurniawan. (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. *I(7)*, 348–354.
- Nurannisa, N., Muzayyanah, N., Tajuddin, N. A. M., & Anwar, H. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk

- Distribusi Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, dan Sulawesi Barat. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 1(3), 88-94.
- Nurlaela, A., & Trianasari, T. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Karangasem. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(1), 62.
- Nurramadhania, A. (2023). Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) Yang Efektif Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Almadina Nurramadhania. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 83–89.
- Nurriqli, A. N. A. (2021). pengaruh budaya kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di era pandemi covid-19 pada pt. patriot intan abadi farm berlian kecamatan bati. *jurnal ilmiah ekonomi bisnis*, 7(1), 136-147.
- Pranata, A., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Matahari Cipta Sentosa. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 1(3), 554-568. Pustaka Pelajar.
- Putri, M. A., & Haryanto, T. (2023). Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Sektor Manufaktur. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Kontemporer*, 18(1), 34-48.
- Rahmadani, L., Susanto, T., & Dewi, A. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 15(4), 145–159.
- Rahman, M. (2017). Ilmu Administrasi (Vol. 1). CV Sah Media.
- Rahmawati, E. E., Rahmawati, F., & Runanto, D. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi: (Studi pada Karyawan PT. Tunas Madukara Indah 2 Wonosobo). *Volatilitas Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(5), 63-83. <https://doi.org/10.37729/volatilitas.v5i5.3809>
- Rahmawati, N. (2021). Dampak Motivasi Kerja terhadap Kepuasan dan Loyalitas Karyawan di Industri Ritel. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 16(3), 35–50.
- Ramadhani, N. N., Syaifuddin, D. T., Maharani, S. W., & Putera, A. (2024). Analisis Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kesehatan Kerja, Keselamatan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *HOMANIS: Jurnal Ilmu Oleo Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 14-31.

- Rifdha, A., Oktavia, R., Pasaribu, N. M. P., & Salianto, S. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Literatur. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 7(3), 8792-8798.
- Rinding, I., & Astaginy, N. (2024). Competency and Work Environment on Employee Performance at PT. Permata Ogan. *Journal Of Contemporary Management Studies*, 1(2), 103-107.
- Rismawati, S. E., & Mattalata, S. E. (2018). Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan (Vol. 1). Celebes Media Perkasa.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. 7.
- Rosento et al. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan Pada PT Dexter Ekspresindo Jakarta. 10(2), 121–131.
- Sari, L. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Sektor Jasa. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 27-41.
- Sedarmayanti, H. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Edisi Revisi). Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2011). Tata Kerja dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju, hlm. 26.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131-144.
- Siagian, S. P. (2014). Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sihite, M., Perkasa, D. H., Magito, M., Yuliana, L., & Dwianto, A. S. (2024). Kinerja Karyawan: Peran Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Fleksibilitas Kerja: Studi Kasus Driver Grab Di Jakarta Timur. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 2164-2176.
- Sinambela, E. A., Rahayu, M., Retnowati, E., Darmawan, D., Putra, A. R., Arifin, S., Radjawane, L. E., Issalillah, F., & Khayru, R. K. (2022). Dampak Stres, Lingkungan Kerja dan Masa Kerja terhadap Produktivitas Pekerja Konstruksi. *Jurnal Penelitian Rumpun Ilmu Teknik*, 1(4), 38–52.

- Suardi. (2020). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Suardi Prodi Ilmu Adm Negara STIA Adabiah. VI(1), 96–102.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif. Alfabeta.
- Sulistiana, S., & Sarwoko, S. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Bisma: *Jurnal Manajemen*, 7(1), 68–79.
- Sulistiyani, T., & Rosyid, M. (2020). Hubungan Antara Motivasi dan Kinerja Pegawai pada Instansi Pemerintahan. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1), 22–34.
- Sunyoto, D. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Buku Seru.
- Sunyoto, D. (2012). Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: *Center for Academic Publishing Service (CAPS)*, hlm. 64.
- Suryanto, D. (2020). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompensasi sebagai Variabel Intervening. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 98–109.
- Taufik, H. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(3), 50-63.
- Tuwindar, T., & Pendrian, O. (2024). Peran Human Resources Development dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(2), 557–565. <https://doi.org/10.52644/joeb.v13i2.1561>
- Ulva Ardhianti1, A., & Susanty, de I. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Suatu Perusahaan Di Jakarta. VI(1), 98–105.
- Umar, H. (2002). Metodologi Penelitian untuk Bisnis dan Ekonomi. Jakarta: Gramedia.
- Veithzal Rivai dkk. “Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan”, (Jakarta: Rajawali Pers,2014), Hlm. 607
- Widodo, S. E. (2015). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta:

### 1. Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
	<b>Kualitas</b>					
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan organisasi					
2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan baik					
	<b>Kuantitas</b>					
3	Saya berusaha mencapai target pekerjaan yang menjadi beban tugas saya					
4	Saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan organisasi					
	<b>Efektivitas</b>					
5	Saya mengerjakan pekerjaan dengan cekatan dan tidak menunda-nunda					
6	Saya selalu menggunakan sumber daya seefisien mungkin dalam menyelesaikan pekerjaan					
	<b>Kemandirian</b>					
7	Saya melakukan pekerjaan dengan baik walaupun tanpa pengawasan					
8	Saya memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada saya					

### 2.KEPUASAN KERJA

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
	<b>Gaji</b>					
1	Saya merasa puas dengan gaji yang saya peroleh dari perusahaan					
2	Saya merasa puas dengan tingkat gaji yang saya terima					

	<b>Pekerja itu Sendiri</b>					
3	Saya merasa kemampuan yang saya punya sesuai dengan kerja yang saya lakukan					
4	Saya mendapatkan kemampuan yang baru dari kerja yang saya lakukan					
	<b>Rekan Kerja</b>					
5	Saya memiliki rekan kerja yang kooperatif dan dapat diajak bekerja sama					
6	Saya merasa rekan kerja saya memiliki tingkat keindividuan yang tinggi					
	<b>Atasan</b>					
7	Saya mendapatkan perintah langsung dari atasan tanpa melalui orang ketiga seperti kepala divisi					
8	Saya merasa atasan saya memperlakukan para karyawan dengan adil					
	<b>Promosi</b>					
9	Saya pernah mendapatkan promosi dari hasil kerja yang saya dapatkan di perusahaan					
10	Saya mendapatkan promosi yang sesuai dengan kemampuan saya					

### 3. Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
	<b>Fasilitas</b>					
1	Saya merasa perlengkapan penerangan lampu dalam ruangan kerja sudah memadai					
2	Saya merasa fasilitas yang disediakan cukup lengkap dan memadai					
	<b>Kebisingan Ditempat Kerja</b>					
3	Saya merasa tempat kerja saya dekat dengan kebisingan					

4	Saya tidak terganggu dengan tingkat kebisingan yang ada dalam lingkungan kerja					
	<b>Sirkulasi Udara Tempat Kerja</b>					
5	Saya merasakan sirkulasi udara yang baik ditempat kerja					
6	Saya merasa temperatur ditempat kerja tidak mempengaruhi kinerja dan aktivitas					
	<b>Hubungan Kerja</b>					
7	Saya merasa memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja					
8	Saya merasa sudah terjalin hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan					
	<b>Keamanan Tempat Kerja</b>					
9	Saya merasa adanya jaminan keamanan dalam bekerja yang diberikan perusahaan					
10	Saya merasa keamanan ditempat kerja sudah mampu membuat saya merasa dengan nyaman					

#### 4. Motivasi Kerja

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
	<b>Kebutuhan Fisiologis</b>					
1	Saya bersyukur gaji yang diterima perbulan dapat menjamin kebutuhan sandang dan pangan keluarga					
2	Saya merasa gaji yang diterima perbulan dapat menjamin kebutuhan tempat tinggal keluarga saya					
	<b>Kebutuhan Rasa Aman</b>					
3	Saya merasa keselamatan kerja diperusahaan ini sudah diperhatikan dengan sangat baik					

4	Saya bersedia menjadi karyawan dengan adanya tunjangan pension yang diberikan					
	<b>Kebutuhan Sosial</b>					
5	Saya dapat berkomunikasi dengan baik kepada rekan-rekan karywan di perusahaan					
6	Saya merasa hubungan kerja sesama karyawan dan dengan atasan terjalin dengan baik					
	<b>Kebutuhan Penghargaan</b>					
7	Saya merasa dihargai oleh rekan kerja atas kelebihan dan hal-hal positif yang saya lakukan					
8	Saya merasa pimpinan selalu Menghargai karyawan yang berprestasi					
	<b>Kebutuhan Aktualisasi Diri</b>					
9	Saya bisa dengan bebas untuk menyampaikan pendapat dan mengembangkan potensi diri agar bisa lebih maju					
10	Saya selalu dilibatkan dalam pertemuan dalam pengambilan keputusan perusahaan					

**Lampiran 1 Tabulasi Jawaban Kuisisioner Responden**

KINERJA KARYAWAN								
NO	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
1	5	5	4	5	4	5	4	5
2	4	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	4	5	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	4	4	4	4	3	3	5
8	4	5	2	5	4	2	2	3
9	3	4	5	3	4	4	1	4
10	4	4	5	5	5	4	4	3
11	5	5	5	4	5	4	4	4
12	5	4	5	5	4	5	4	3
13	4	5	4	5	4	5	4	4
14	5	5	5	5	4	5	4	4
15	5	5	5	4	5	5	4	4
16	5	4	5	5	4	4	4	4
17	4	5	5	5	5	4	4	4
18	4	5	4	5	4	5	4	3
19	5	5	5	4	5	4	4	4
20	4	5	5	5	4	4	4	4
21	5	5	5	5	5	5	4	4
22	5	4	5	5	5	5	4	4
23	5	5	4	4	4	4	4	4
24	5	4	5	5	4	4	4	2
25	4	3	4	4	4	5	5	3
26	5	5	5	4	4	5	5	4
27	4	4	4	5	4	4	4	2
28	5	5	5	4	4	4	4	3
29	5	5	4	5	5	5	4	3
30	3	4	4	4	4	4	3	3
31	4	3	4	4	4	5	4	4
32	4	4	5	4	4	4	4	4
33	5	4	5	5	5	5	4	4
34	5	5	5	5	5	5	5	4
35	4	5	4	4	4	4	4	3
36	4	5	4	4	5	4	4	3
37	5	5	5	5	4	5	5	2
38	4	5	5	5	4	4	3	2
39	5	4	5	4	4	4	4	4

40	4	5	5	4	4	5	4	3
41	4	4	5	5	5	4	4	3
42	4	5	4	5	4	5	5	3
43	5	5	4	5	4	5	4	3
44	4	5	5	5	5	4	4	3
45	4	5	5	4	4	5	4	3
46	4	4	5	5	4	4	4	5
47	5	5	5	5	4	4	4	4
48	4	4	5	4	4	4	4	4
49	5	5	4	4	4	4	3	3
50	5	5	5	5	5	5	4	4
51	4	5	4	4	4	5	4	4
52	5	5	5	5	4	5	4	4
53	5	4	5	5	4	4	4	5
54	5	5	5	5	5	5	4	5
55	4	4	4	4	4	4	3	2
56	4	5	5	5	4	4	4	3
57	4	3	4	3	4	3	3	4
58	4	4	4	3	4	3	4	4
59	4	4	3	4	4	4	4	4
60	5	4	4	4	4	3	4	4
61	4	4	4	4	4	3	4	4
62	4	4	4	3	4	4	3	4
63	5	5	4	4	4	4	4	4
64	5	5	5	5	5	5	5	5
65	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	3	4	4
67	4	4	4	4	4	3	4	4
68	4	4	4	4	4	3	3	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4
70	5	5	5	5	5	5	3	4
71	4	4	3	3	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	3	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	5	5	5	5	5	5	5
76	4	4	4	4	4	4	4	4
77	5	5	5	5	5	5	5	5
78	5	5	5	4	4	4	4	4
79	5	5	5	5	5	4	4	4

KEPUASAN KERJA										
NO	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5
3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5
8	2	5	4	4	3	3	3	4	4	4
9	3	4	3	3	2	2	3	2	2	2
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
14	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
15	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
16	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
17	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
18	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
19	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
21	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
22	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5
24	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5
28	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
31	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4
32	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
33	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
34	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
35	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
36	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5
39	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
40	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4



LINGKUNGAN KERJA										
NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
1	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
2	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4
6	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4
7	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
8	2	3	5	2	2	1	4	4	3	3
9	3	3	4	2	2	3	4	4	3	3
10	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5
11	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
12	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4
13	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
14	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
15	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5
16	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
18	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
19	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
20	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5
22	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
23	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
26	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5
29	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
30	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
31	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
34	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
38	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
39	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5

40	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
41	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5
44	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
47	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
48	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
49	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
50	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
51	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
52	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
54	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
55	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	3	3	5	2	2	3	5	4	4	4
58	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4
59	4	3	5	3	3	2	4	4	4	5
60	4	3	5	3	4	3	5	5	5	5
61	3	3	5	3	3	3	4	4	4	4
62	2	3	5	2	3	3	5	5	5	5
63	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5
64	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5
65	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5
66	3	3	5	2	2	3	5	5	5	5
67	3	3	5	2	2	3	4	4	4	4
68	2	2	5	2	2	2	4	4	4	4
69	4	3	3	3	3	3	5	5	5	5
70	3	3	5	3	3	3	4	4	3	4
71	3	3	5	3	3	3	4	4	4	4
72	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5
73	3	3	5	3	3	3	4	4	4	4
74	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5
75	4	3	5	3	3	3	5	4	4	4
76	3	3	5	3	3	3	3	5	5	5
77	3	3	5	3	3	3	4	5	4	4
78	3	3	5	3	3	3	4	4	4	5
79	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5

MOTIVASI KERJA										
NO	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
1	4	5	5	5	5	3	5	4	4	5
2	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5
8	2	2	3	4	5	5	5	2	5	5
9	2	4	5	4	3	3	3	5	4	3
10	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
11	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5
13	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4
14	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
17	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
18	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
20	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
21	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
22	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5
23	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
25	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4
26	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5
27	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
28	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
29	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4
30	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
31	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
32	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5
35	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
36	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
37	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5
38	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5
39	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
40	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5

41	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
42	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
43	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
44	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
46	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5
47	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
48	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
51	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
52	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5
53	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5
54	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
55	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
56	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
57	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
60	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
65	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
68	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3
69	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3
70	4	4	5	5	3	3	4	4	4	3
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
72	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3
73	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
74	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
75	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
76	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
78	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3
79	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4

## Lampiran 2 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

### Hasil Composite Reliability & Hasil Average Variance Extracted (AVE)

#### Construct reliability and validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,945	0,948	0,953	0,672
Kinerja Karyawan	0,936	0,938	0,948	0,693
Lingkungan Kerja	0,927	0,938	0,938	0,603
Motivasi Kerja	0,957	0,961	0,963	0,720

### Hasil Discriminant Validity

#### Discriminant validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,945	0,948	0,953	0,672
Kinerja Karyawan	0,936	0,938	0,948	0,693
Lingkungan Kerja	0,927	0,938	0,938	0,603
Motivasi Kerja	0,957	0,961	0,963	0,720

#### R-square

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0,394	0,378
Kinerja Karyawan	0,718	0,707

#### f-square

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
Kepuasan Kerja		0,492		
Kinerja Karyawan				
Lingkungan Kerja	0,230	0,174		
Motivasi Kerja	0,178	0,222		

**Dirrect Effect**Path coefficients

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
Kepuasan Kerja		0,478		
Kinerja Karyawan				
Lingkungan Kerja	0,402	0,265		
Motivasi Kerja	0,354	0,292		

**Indirect effects**Total indirect effects

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
Kepuasan Kerja				
Kinerja Karyawan				
Lingkungan Kerja		0,192		
Motivasi Kerja		0,169		

Specific indirect effects

	Specific indirect effects
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,192
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,169