

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT KERETA API INDONESIA PERSERO DIVISI I
REGIONAL SUMATERA UTARA**

TUGAS AKHIR

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



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

Nama : Putriallyah
Npm : 2105160613
Program studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen sdm

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



PENGESAHAN DAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Sarjana-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, dan memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : PETRI ALLYAN
 NPM : 2102000003
 Program Studi : MANAJEMEN
 Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
 Judul Tugas Akhir : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT KERETA API INDONESIA PERSERO DIVISI 1 REGIONAL SUMATERA UTARA

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

Prof. Dr. RAHMAT BAHAGIA SIREGAR, S.E., M.Si

Penguji II

IRMA CHRISTIANA, SE., M.M, S.P., M.M

Pembimbing

NADIA LICA PURNAMA, S.E., M.Si.

PANITIA UJIAN

Ketua

Dr. RADIMAN, S.E., M.Si



Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. BASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si



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

Jl. Kapten Muchtar Basri No.3 (061) 6624567 Medan 20238

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Putriallyah
NPM : 2105160613
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Nama Dosen Pembimbing : Nadia Ika Purnama, S.E., M.Si.
Judul Skripsi : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. KERETA API INDONESIA PERSERO DIVISI I REGIONAL SUMATERA UTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Januari 2026

Pembimbing Tugas Akhir

NADIA IKA PURNAMA, S.E., M.Si.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



Dr. RADIMAN, S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Putriallyah
NPM : 2105160613
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Kereta Api Indonesia Persero Divisi I Regional Sumatera Utara”** adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



Putriallyah



BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Putri Allyah
NPM : 2105160613
Nama Dosen Pembimbing : Nadia Ika Purnama, S.E., M.Si.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Penelitian : Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi 1 Regional Sumatera Utara

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Perbaiki dan Belakan	24/06/2025	M
Bab 2	Perbaiki Terri	06/06/2025	M
Bab 3	Perbaiki data	15/06/2025	M
Bab 4	Perbaiki Perbaikan	07/07/2025	M
Bab 5	Perbaiki kesimpulan dan saran	25/07/2025	M
Daftar Pustaka	Sesuai dengan mandalah	15/08/2025	M
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc di sidangnya	21/08/2025	M

Diketahui oleh :
Ketua Program Studi

Agus Sani, S.E., M.Sc.

Medan, Agustus 2025

Disetujui oleh :
Dosen Pembimbing

Nadia Ika Purnama, S.E., M.Si

Abstrak
Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi I Regional Sumatera Utara

Putri Allyah

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238
Email: Putriallyah30082003@gmail.com

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi I Regional Sumatera Utara. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berjumlah 94 orang, sehingga keseluruhan digunakan sebagai sampel penelitian. Analisis data dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) untuk menguji hubungan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0,210 dan p-value 0,162 ($> 0,05$). Lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien sebesar 0,122 dan p-value 0,059 ($> 0,05$). Selanjutnya, motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung, sedangkan lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan. Selain itu, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga tidak mampu memediasi hubungan antara motivasi kerja maupun lingkungan kerja terhadap kinerja.

Kata Kunci : Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja

Abstract

The Influence of Work Motivation and Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Division I Regional North Sumatra

Putri Allyah

Faculty of Economics and Business

University of Muhammadiyah Sumatera Utara

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Tel. 061-6624567, Postal Code 20238

Email: Putriallyah30082003@gmail.com

This study is an associative research that aims to examine the relationship between work motivation and work environment on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Division I Regional North Sumatra. The population in this study consisted of all employees, totaling 94 respondents, with the entire population used as the research sample. Data analysis was carried out using the Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) approach to test the relationships among variables. The results show that work motivation has a positive but not significant effect on job satisfaction, with a coefficient value of 0.210 and a p-value of 0.162 (> 0.05). The work environment also has a positive but not significant effect on job satisfaction, with a coefficient value of 0.122 and a p-value of 0.059 (> 0.05). Furthermore, work motivation is proven to have a significant effect on employee performance directly, while the work environment does not have a significant effect. In addition, job satisfaction does not have a significant effect on employee performance, and therefore is unable to mediate the relationship between work motivation and work environment on employee performance.

Keyword : *Work Motivation, Work Environment, Employee Performance, Job Satisfaction*

KATA PENGANTAR



Assalamu'allaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Puji dan syukur peneliti ucapkan atas kehadiran Allah swt atas berkat rahmatnya, taufik dan hidayah-Nya sehingga penyusunan skripsi ini yang berjudul **“PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT KERETA API INDONESIA PERSERO DIVISI I REGIONAL SUMATERA UTARA”**

Peneliti menyadari bahwa dalam proses penulisan skripsi ini banyak mengalami kendala. Namu berkat bantuan, bimbingan, kerjasama dari berbagai pihak dan berkah dari Allah swt, kendala-kendala yang dihadapi tersebut dapat diatasi. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada orang tua yang telah memberikan dukungan moral dan materil kepada penulis sehingga penulis dapat mencapai cita-cita menjadi seorang sarjana, ucapan terimakasih yang tak terhingga kepada sahabat, dan teman-teman yang telah banyak memberikan dukungan, nasihat, motivasi dan do'a kepada penulis, atas segala yang diberikan kepada penulis selama ini tanpa mengenal lelah dan bosan.

Pada kesempatan ini peneliti juga menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada nama-nama yang tertera dibawah ini :

1. Teristimewa untuk Ayahanda Alm Mahadi susantoo Dan Nani yang tiada henti-hentinya memberikan dukungan dan dorongan moril maupun materil kepada penulis. Dengan doa restu yang sangat mempengaruhi dalam kehidupan penulis, kiranya Allah SWT membalasnya dengan segala berkah-Nya

2. Bapak Dr. Agussani, M. Ap selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Januri, S.E, M.M, M. Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si. CMA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Ade Gunawan, S.E, M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.M. selaku Wakil Dekan III Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc. selaku Ketua program studi manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Nadia Ika Purnama, S.E, M.Si. selalu dosen pembimbing skripsi yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dalam menyelesaikan tugas akhir ini
8. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak membantu dan memberikan ilmu yang sangat bermanfaat dari awal kuliah hingga sekarang.
9. Terima kasih kepada para Staf Biro Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan informasi kepada penulis dalam menyelesaikan perkuliahan.
10. Ibu Prof. Dr. Siti Mujiatun, S. E., M.M., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberi bantuan dan arahan selama perkuliahan.

11. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak membantu dan memberikan ilmu yang sangat bermanfaat dari awal kuliah hingga sekarang.

12. Terima kasih kepada para Staf Biro Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan informasi kepada penulis dalam menyelesaikan perkuliahan.

Semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita yang membacanya. Akhir kata peneliti mohon maaf apabila selama menyusun skripsi ini memiliki kekurangan sertakesalahan yang kurang berkenan dan peneliti ucapkan terima kasih.

Wassalammu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Medan, Februari 2025
Penulis

Putriallyah
Npm 2105160613

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Batasan Masalah	5
1.4 Rumusan Masalah	5
1.5 Tujuan Penelitian	6
1.6 Manfaat Penelitian	7
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Kinerja Karyawan	9
2.1.2 Motivasi	13
2.1.3 Lingkungan Kerja	18
2.1.4 Kepuasan Kerja	23
2.2. Kerangka Konseptual	30
2.2.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	30
2.2.2 Pengaruh lingkungan kerja Terhadap Kinerja Pegawai	31
2.2.3 Pengaruh Motivasi Terhadap kepuasan kerja	32
2.2.4 Pengaruh lingkungan kerja Terhadap Kepuasan kerja	33
2.2.5 Pengaruh Motivasi Dan lingkungan kerja Terhadap Kepuasan Kerja	34
2.2.6 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	34
2.2.7 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	35

	2.2.8 Pengaruh lingkungan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	36
	2.3 Hipotesis	37
BAB 3	METODE PENELITIAN	39
	3.1 Pendekatan Penelitian	39
	3.2 Defenisi Operasional	40
	3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	43
	3.3.1 Tempat Penelitian	43
	3.3.2 Waktu Penelitian	43
	3.4 Teknik Pengambilan Sampel	44
	3.4.1 Populasi	44
	3.4.2 Sampel	44
	3.5 Teknik Pengumpulan Data	46
	3.5.1 Observasi	46
	3.5.2 Kuesioner	46
	3.5.3 Uji Validitas	48
	3.5.4 Uji Reliabilitas	49
	3.6 Teknik Analisis Data	50
	3.6.1 Analisa Model Pengukuran atau Outer Model	51
	3.6.2 Evaluasi Model Struktural atau Inner Model	55
	3.6.3 Pengujian Hipotesis	58
BAB 4	HASIL PENELITIAN	59
	4.1 Deskripsi Data	59
	4.1.1 Deskripsi Data	59
	4.1.2 Karakteristik Responden	59
	4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian	64
	4.2 Analisis Data	80
	4.2.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	81
	4.2.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	85
	4.2.3 Analisis Pengujian Hipotesis	88
	4.3 Pembahasan	93
	4.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja Pegawai .	93

4.3.2	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja Pegawai	95
4.3.3	Pengaruh Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja ...	96
4.3.4	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	97
4.3.5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	99
4.3.6	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja	100
4.3.7	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja	101
BAB 5	PENUTUP	103
5.1	Kesimpulan	103
5.2	Saran	105
5.3	Keterbatasan Penelitian	106
	DAFTAR PUSTAKA	107
	LAMPIRAN	112

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan global di dunia bisnis semakin ketat ditandai dengan perubahan lingkungan yang cepat sehingga menuntut kepekaan organisasi dalam merespon perubahan yang akan terjadi dalam kancah persaingan global. Pada masa yang akan datang, harus disadari bahwa sumber daya manusia akan membutuhkan suatu model dan proses untuk memperoleh kecakapan dalam dunia global, keefektifan dalam bekerja dan kemampuan dalam berkompetisi. Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor utama untuk berjalanya kelangsungan suatu perusahaan. Keberhasilan perusahaan tergantung pada organisasi yang ada pada perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) sangat berhubungan erat dengan kepegawaian yang mempunyai tujuan mendapatkan dan mengembangkan tenaga kerja yang lebih berkualitas. Dalam setiap perusahaan sangat perlu membutuhkan organisasi yang bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan dari manusia. Tujuannya pada umumnya dalam perusahaan untuk mewujudkan hasil-hasil produksi yang berkualitas dan mempertahankan kelangsungan dalam perusahaan. Manusia merupakan faktor paling penting dalam berjalanya perusahaan menurut Mathis dan Jackson (2002)

Salah satu faktor penting yang harus ditekankan oleh suatu perusahaan agar kinerja karyawan bisa lebih baik dan mampu mencapai tujuannya adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik terutama lingkungan kerja fisik.

Seperti persepsi dari para karyawan mengenai lingkungan kerja yang mereka dapatkan sehingga karyawan dapat memberikan penilaian yang berbeda atas segala aspek dari lingkungan kerja. Karyawan sangat membutuhkan lingkungan kerja yang baik, bersih, dan juga dapat menunjang kenyamanan dan keamanan bagi pribadi mereka. Dengan semakin berkembangnya dunia usaha dewasa ini, setiap perusahaan harus memiliki kemampuan untuk bersaing dengan perusahaan lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen yang baik tidak saja diperlukan untuk dapat berhasil dalam menghadapi persaingan dalam dunia usaha, tetapi juga agar perusahaan dapat melakukan pembelanjaan secara ekonomis, hal ini berkaitan erat dengan tujuan dari setiap perusahaan, yaitu untuk menghasilkan laba atau keuntungan. Perkembangan suatu perusahaan dititikberatkan pada bagaimana cara perusahaan tersebut mencapai tujuan utamanya, yaitu tercapainya laba perusahaan yang telah ditetapkan. Besar kecilnya laba atau.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara merupakan suatu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang bergerak dibidang jasa transportasi darat. Perusahaan ini memiliki tujuan utama untuk menyediakan sarana dan mengoperasikan layanan transportasi massal, serta mengembangkan usaha lain yang mendukung keberlangsungan perusahaan. Selain itu PT Kereta Api Indonesia Persero Divisi Regional I Sumatera utara memiliki peluang besar untuk berkontribusi dalam mendukung pembangunan perekonomian nasional.

Menurut nadia ika purnama dan Rio kunchahyo (2023) kepuasan kerja merupakan bahwa lingkungan kerja fisik dan disiplin kerja memiliki peran

penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti kondisi fisik tempat kerja dan tingkat disiplin kerja dapat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Nawawi (2001) Motivasi adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat atau makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dilaksanakannya baik karena mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan atau memungkinkan mencapai suatu tujuan maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan realisasi dirinya secara maksimal.

Menurut Rahmawanti, dkk. (2014). Lingkungan kerja merupakan salah satu komponen terpenting dalam karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Adapun yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan

Pada umumnya masih banyak perusahaan yang belum memberikan perhatian optimal terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, seperti kondisi lingkungan kerja, sistem kerja yang adil, motivasi intrinsik, serta apresiasi atas hasil kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kurang kondusif, sistem penghargaan yang belum memadai, minimnya dorongan motivasi, serta kurangnya apresiasi terhadap pencapaian individu dapat berdampak pada penurunan semangat kerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian mengenai

kepuasan kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan sangat penting dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai kondisi lingkungan kerja, tingkat motivasi, dan kepuasan kerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi I Regional Sumatera Utara. Selain itu, hasil penelitian juga diharapkan menjadi referensi bagi perusahaan lain dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebagai faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kepuasan kerja memiliki peran penting sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, meskipun motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja berpotensi memperkuat hubungan tersebut sehingga kinerja yang dihasilkan dapat lebih optimal. Hal ini sejalan dengan komitmen PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi I Regional Sumatera Utara yang terus berupaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta meningkatkan motivasi pegawai dalam rangka memperkuat performa organisasi. Namun, berdasarkan hasil observasi awal, masih ditemukan hambatan yang berkaitan dengan pencapaian kinerja pegawai. Beberapa masalah yang diidentifikasi antara lain terkait dengan kenyamanan fisik di lingkungan kerja, seperti jumlah pendingin ruangan (AC) yang tidak sebanding dengan luas ruangan, kondisi bangunan yang sudah lama dan belum mengalami penambahan ruang meskipun jumlah pegawai bertambah, sehingga ruang kerja menjadi sempit dan padat. Selain itu, pencahayaan di beberapa area masih kurang memadai, serta penataan ruang yang belum optimal turut memengaruhi kenyamanan kerja.

Kondisi ini berpotensi menurunkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat berdampak pada menurunnya motivasi dan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis terdorong untuk melakukan penelitian yang berjudul: “Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi I Regional Sumatera Utara.”

1.2 Identifikasi Masalah

1. Ketidakcocokan antara kepribadian karyawan dan pekerjaan yang dijalankan menyebabkan ketidakpuasan kerja
2. Lingkungan kerja tidak memenuhi standar kenyamanan bagi karyawan.
3. Motivasi menurun karyawan cenderung bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban
4. Kinerja karyawan yang kurang maksimal, hal ini terlihat dari hasil kinerja yang belum sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya gaji, kepemimpinan, karir, lingkungan kerja dan motivasi. Namun dalam penelitian ini penulis membatasi pada faktor kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Subjek penelitian adalah karyawan dan Manajer atau Kepala Divisi yang bekerja di PT Kereta Api Indonesia Persero Divisi I Regional Sumatera Utara.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampikan diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu :

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.
2. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.

3. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.
4. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.
5. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.
6. Menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.
7. Menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian Ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi beberapa pihak antara lain adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

"Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepuasan kerja, motivasi dan lingkungan kerja."

1. Bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara Penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja, penguatan

motivasi, dan penciptaan lingkungan kerja yang lebih baik. Bagi Perusahaan Lain

2. Hasil penelitian ini dapat membantu perusahaan lain dalam merancang atau memperbaiki kebijakan terkait peningkatan kepuasan kerja, motivasi, dan lingkungan kerja demi mendukung peningkatan kinerja karyawan.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat meningkatkan kemampuan peneliti dalam menganalisis hubungan antara kepuasan kerja, motivasi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan secara mendalam.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah kemampuan individu atau organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dari suatu tugas atau kegiatan. Ada beberapa cara untuk mengukur kinerja. Misalnya, pengukuran kuantitatif berdasarkan kinerja atau hasil yang dicapai, pengukuran kualitatif berdasarkan kualitas hasil yang dicapai, dan pengukuran efisiensi penggunaan sumber daya dan pencapaian tujuan tertentu. Konsep kinerja dapat diterapkan pada banyak bidang. Penilaian kinerja biasanya didasarkan pada standar atau kriteria yang ditetapkan sebelumnya dan memberikan gambaran umum tentang seberapa baik kinerja individu atau organisasi berkontribusi terhadap pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Menurut Sunaryanto et al, (2014) Kinerja merupakan hasil kerja dalam bentuk kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Setiawan (2013) Kinerja adalah perwujudan perilaku kerja seorang karyawan yang ditampilkan melalui prestasi kerja sesuai dengan peranannya dalam sebuah perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan sebagai penentu

keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan. Dalam setiap organisasi, manusia adalah salah satu komponen yang sangat penting dalam menghidupkan sebuah perusahaan. Oleh karena itu hal ini harus didukung dengan kinerja yang baik sebab tanpa kinerja yang baik, perusahaan tidak akan mencapai tujuannya.

Menurut Rivai (2014) menyatakan bahwa “Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Henry, 2003)

Menurut Hasibuan (2008), menyatakan bahwa kinerja berasal dari kata prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang dalam bidang pekerjaannya. Pengertian kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan dimana seseorang bekerja.

Beberapa dari pengertian diatas kesimpulan dari Kinerja mencerminkan perilaku nyata dan prestasi kerja yang ditampilkan karyawan sesuai dengan perannya, serta menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan. Pengukuran kinerja dapat dilakukan secara kuantitatif, kualitatif, atau

berdasarkan efisiensi penggunaan sumber daya, dengan tujuan untuk menilai sejauh mana individu atau organisasi telah berkontribusi terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.2 Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Hariandja (2002) ada banyak faktor dalam mengukur kinerja pegawai atau karyawan, yakni:

1. kedisiplinan merupakan dimana seluruh organisasi maupun perusahaan mengantongi parameter kerja yang mesti dilaksanakan
2. pengembangan yaitu dimana suatu usaha diselenggarakan organisasi yang bertujuan untuk mengelaborasi kepandaian, keahlian, serta kapabilitas pegawai atau karyawan
3. produktifitas ialah karyawan yang memiliki kualitas produktifitas tinggi pada dirinya,
4. kenaikan gaji yaitu suatu elemen yang terpenting dan utama guna menambah motivasi kerja pada karyawan. Oleh sebab itu, suatu perusahaan harus menyerahkan pekerjaan kepada karyawan yang seimbang dengan keahliannya.

2.1.1.3 Tujuan Dan Manfaat Kinerja Karyawan

Tujuan kinerja karyawan adalah untuk mencapai hasil kerja yang optimal sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan, meningkatkan produktivitas, mendukung pencapaian tujuan organisasi, serta mendorong pengembangan kemampuan dan karier karyawan.

Menurut Mangkunegara (2018) tujuan kinerja karyawan yaitu

1. Menilai hasil kerja karyawan.

2. Memberikan umpan balik untuk peningkatan kinerja.
3. Menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
4. Sebagai dasar pemberian reward atau sanksi.

Manfaat Kinerja karyawan yaitu memiliki peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan maupun pengembangan individu karyawan itu sendiri. Adanya pengukuran kinerja yang tepat memberikan berbagai manfaat yang dapat dirasakan baik oleh perusahaan maupun oleh karyawan.

Menurut Usaini Husman (2019) manfaat penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut:

1. Meningkatnya objektivitas penilaian kinerja karyawan.
2. Meningkatnya keefektifan penilaian kinerja karyawan.
3. Meningkatnya kinerja karyawan.
4. Mendapatkan bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan karyawan tersebut baik berdasarkan sistem karier maupun prestasi.

Menurut Bernardin & Russel (2010) ada beberapa indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kualitas: tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas maupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
2. Kuantitas: jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu: tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
4. Efektifitas: tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Komitmen Organisasi: tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

Menurut Sutrisno (2016) bahwa terdapat enam indikator kinerja karyawan yaitu:

1. Hasil kerja, yaitu meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan.
2. Pengetahuan pekerjaan, yaitu pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif, yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Sikap yaitu semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
5. Disiplin waktu dan absensi yaitu ketepatan waktu dan tingkat kehadiran

2.1.2 Motivasi

2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri individu maupun dari faktor eksternal. Motivasi ini dapat muncul dari kepuasan pribadi, rasa tanggung jawab, keinginan untuk berkembang, serta kebutuhan untuk mencapai tujuan atau keberhasilan. Individu yang termotivasi cenderung melakukan tugas atau pekerjaan dengan penuh kesadaran dan kesungguhan, baik karena dorongan internal maupun pengaruh dari lingkungan sekitar.

Menurut Siagian (2004), motivasi adalah dorongan yang berasal dari dalam individu maupun faktor luar yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu karena adanya kepuasan pribadi atau kebutuhan yang ingin dipenuhi. Motivasi ini dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti imbalan atau hukuman, serta oleh rasa tanggung jawab, rasa bangga terhadap hasil kerja, kebutuhan akan prestasi, dan keinginan untuk mengembangkan potensi diri.

Menurut Permana (2009:23), motivasi adalah pendorong kerja yang berasal dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan yang dilaksanakan, di mana kesadaran tersebut muncul tanpa adanya paksaan dari pihak lain, melainkan atas dorongan pribadi untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi ini berkaitan erat dengan kepuasan batin, rasa tanggung jawab, pengembangan diri, dan keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik dalam pekerjaan yang dijalankan.

Menurut Syaiful (2008:7), motivasi adalah dorongan yang berasal dari dalam pribadi diri seseorang. Motivasi dapat timbul tanpa ada paksaan atau dorongan dari orang lain. Sedangkan menurut Singgih D. Gunarsa (2008:89), motivasi merupakan dorongan atau kehendak yang kuat yang berasal dari dalam diri seseorang. Semakin kuat motivasi yang dimiliki seseorang, semakin besar kemungkinan ia menunjukkan perilaku yang kuat untuk mencapai tujuan.

Menurut Sardiman (2007:89), motivasi adalah motif-motif yang aktif tanpa perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan menurut Siagian (2004:249), motivasi bersumber dari dalam individu dan menghasilkan integritas antara tujuan organisasi dan tujuan individu, dimana keduanya dapat terpenuhi.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Hasibuan (2007:75), faktor-faktor yang memengaruhi motivasi adalah sebagai berikut:

a. Tanggung Jawab

Kesediaan seseorang untuk menerima tugas dan kewajiban dalam melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, serta siap menanggung risiko atas hasil dari pekerjaan tersebut.

b. Penghargaan

Pengakuan atau apresiasi yang diberikan kepada karyawan atas prestasi dan kontribusi yang telah dicapai. Penghargaan ini bisa bersifat verbal, seperti pujian, atau non-verbal, seperti piagam dan promosi jabatan.

Menurut Ryan dan Deci (2000:158), beberapa faktor motivasi meliputi:

1. Dukungan Otonomi

Dorongan yang diberikan kepada individu untuk memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan dan menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2. Umpan Balik yang Positif

Respon atau penilaian yang membangun dari atasan atau rekan kerja terhadap hasil kerja yang telah dicapai.

2.1.2.3 Indikator Motivasi

Menurut Sudarma dan Aisha et al. (2012-2013:56), indikator motivasi meliputi:

1. Pengetahuan, yaitu wawasan para karyawan dalam melaksanakan maupun menyelesaikan tugasnya.
2. Keterampilan, yaitu cara khusus dari karyawan dalam melaksanakan tugas.
3. Pengalaman kerja, yaitu karir sesuai bidangnya yang dimiliki oleh karyawan yang dapat memengaruhi kinerja karyawan itu sendiri.

Menurut Ibadillah & Manurung (2020:78), indikator motivasi meliputi:

1. Prestasi (Achievement), yaitu dorongan individu untuk mencapai hasil kerja maksimal dan menghasilkan sesuatu yang bernilai.
2. Pengakuan (Recognition), yaitu penghargaan atau apresiasi atas hasil kerja yang baik.

3. Pekerjaan Itu Sendiri (Work Itself), yaitu perasaan puas terhadap jenis pekerjaan yang dilakukan.
4. Tanggung Jawab (Responsibility), yaitu sejauh mana karyawan diberi kepercayaan untuk mengelola tugas dan membuat keputusan.
5. Kemajuan (Advancement), yaitu peluang pengembangan karier atau peningkatan jabatan.

2.1.2.4 Tujuan dan Manfaat Motivasi

Tujuan motivasi adalah untuk mendorong individu melakukan suatu aktivitas karena dorongan dari dalam dirinya sendiri maupun dari faktor eksternal, bukan hanya karena tekanan atau imbalan materi. Motivasi muncul karena adanya kepuasan pribadi, rasa senang, atau pencapaian yang dirasakan saat melakukan suatu pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2008:163), tujuan motivasi meliputi:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

Beberapa manfaat motivasi antara lain:

1. Meningkatkan Kepuasan Kerja, karena karyawan yang termotivasi cenderung lebih puas dengan pekerjaannya.

2. Meningkatkan Produktivitas, karena motivasi membuat seseorang bekerja dengan penuh semangat.
3. Mendorong Kreativitas dan Inovasi, karena motivasi membuat seseorang lebih bebas mengeksplorasi ide dan solusi baru tanpa tekanan dari luar.

Menurut Rubio dkk (2023:45), motivasi memainkan peran penting dalam meningkatkan keterlibatan, kreativitas, dan kinerja di berbagai lingkungan, baik pendidikan maupun profesional. Oleh karena itu, penting bagi pendidik dan manajer untuk menciptakan lingkungan yang mendukung dan memfasilitasi motivasi agar dapat mencapai hasil yang optimal.

2.1.3 Lingkungan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah semua yang mencakup faktor fisik dan psikologis seperti infrastruktur, tata letak, interaksi antar karyawan, dan kebijakan organisasi. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan dengan menyediakan pencahayaan yang cukup, ventilasi udara yang baik, suhu ruangan yang nyaman, peralatan dan teknologi yang memadai, serta suasana yang aman dan nyaman

Menurut Mardiana dalam Sudaryo Dkk(2018:47), lingkungan kerja adalah lingkungan di mana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Selain itu, lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi emosi pegawai, misalnya jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai

tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktifitas, sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis dan prestasi pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja. Sedangkan Sutrisno (2010:118) Menyatakan bahwa "Lingkungan kerja adalah kondisi di mana para karyawan melakukan pekerjaan mereka. Lingkungan ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan."

Menurut Siagian dalam Liawati dan Widowati (2021:46) mengemukakan bahwa "lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaan sehari-hari". Sedangkan Alex S Nitisetimo dalam Ferawati (2018:45) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Menurut Sadarmayanti dalam Sudaryo Dkk (2018:23), definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar di mana seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja (baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok) Sedangkan Budiarti (2020:92) Menjelaskan bahwa "Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut."

Menurut Siagian (2014:57) Menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terdapat dua jenis yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan.
2. Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan”.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2009:78) ada beberapa faktor faktor lingkungan kerja yaitu

- a. warna yaitu unsur yang penting untuk meningkatkan efisiensi kerja para karyawan. Khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka.
- b. Unsur yaitu kondisi kebersihan lingkungan kerja dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja secara tidak langsung.sebab bila lingkungan kerja bersih akan berdampak terhadap karyawan yang merasa nyaman dalam melaksanakan tugasnya.

Lingkungan mempengaruhi manajemen yang sedang berjalan dapat dibedakan menjadi dua kekuatan yaitu: pengaruh lingkungan dalam (internal environment) dan pengaruh lingkungan luar (external environment) Dydiet Hardjito, (2018:6) Dampak lingkungan terhadap motivasi dapat dianalisis dari berbagai faktor yang ada dalam organisasi, seperti fasilitas yang tersedia, sumber daya yang diperlukan, sistem pengawasan dan

pengendalian, prosedur yang ada, supervisi yang dilakukan, kondisi kerja, atmosfer di tempat kerja, serta kesejahteraan yang diberikan. Semua faktor tersebut dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja.

2.1.3.3 Indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2018:25–27) sebagai berikut :

1. Penerangan yang memadai

Penerangan yang cukup memungkinkan karyawan melihat dengan jelas tanpa harus memaksakan penglihatan, sehingga dapat meningkatkan konsentrasi dan mengurangi kelelahan mata saat bekerja.

2. Sirkulasi udara yang baik

Udara yang segar dan mengalir dengan baik membantu menciptakan suasana kerja yang sehat dan nyaman, serta menghindari rasa pengap yang dapat mengganggu produktivitas.

3. Kebisingan yang terkendali

Tingkat kebisingan yang rendah atau terkendali membantu karyawan untuk fokus dan bekerja dengan tenang tanpa terganggu suara-suara yang tidak perlu.

4. Suhu udara yang nyaman

Suhu ruang kerja yang tidak terlalu panas atau dingin memberikan kenyamanan fisik bagi karyawan, sehingga mereka dapat bekerja dengan optimal.

5. Warna dan tata ruang yang menyenangkan

Warna dinding, perabotan, dan penataan ruang yang menarik serta harmonis dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan menambah semangat kerja.

Menurut Siagian dalam Sihaloho dan Siregar (2019:9) indikator-indikator lingkungan kerja non fisik sebagai berikut:

1. Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis tanpa saling instrik di antara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan.
2. Hubungan atasan dengan karyawan yaitu Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawannya harus dijaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargaimaka akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing-masing.
3. Kerja sama antar karyawan yaitu Kerjasama antar karyawan harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antara karyawan dapat terjalin dengan baik maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien.

2.1.3.4 Manfaat Lingkungan Kerja

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat

diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan.

Menurut Siagian (2014:5) manfaat dari lingkungan kerja yaitu bahwa dengan lingkungan kerja yang nyaman maka akan mempengaruhi meningkatnya kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya lingkungan kerja karyawan yang kurang nyaman akan menyebabkan karyawan kurang bersemangat bekerja sehingga menurunnya performa karyawan. Perusahaan-perusahaan yang besar sangat mempertimbangkan secara detail berkaitan lingkungan kerja, mulai dari tata letak ruangan, tata letak perusahaan, kondisifitas sesama rekan kerja, fasilitas-fasilitas kantor, transportasi umum, dll. Hal ini disediakan

Menurut Arep (2020:8) Menguraikan manfaat dari lingkungan kerja yang baik, yaitu membangkitkan semangat kerja dan meningkatkan produktivitas. Ketika karyawan merasa termotivasi dan bekerja dalam lingkungan yang kondusif, maka mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya, yang muncul sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti kondisi kerja, gaji, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan pengembangan, dan penghargaan yang diterima.

Menurut Hasibuan (2001:14) kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya sikap ini mencerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Sedangkan Menurut Herman dan Iwa (2007:90) kepuasan kerja adalah sikap untuk seseorang dalam menghadapi pekerjaannya, seseorang yang tinggi kepuasan kerjanya memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak memperoleh kepuasan didalam pekerjaannya memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Menurut Umar (2011:383-393) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Dari definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai. Sedangkan Menurut Martoyo (2000:142) kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan

Menurut Sunyoto (2013:210) mendefinisikan bahwa : Kepuasan kerja merupakan sifat individual seseorang sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada masing-masing

individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan begitu pula sebaliknya. Fuad Mas'ud (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Wibowo (2016:260) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Need Fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan) Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. *Discrepancies* (Perbedaan) Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar dari pada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

3. *Value Attainment* (Pencapaian Nilai) Gagasan Value Attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. *Equity* (Keadilan) Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relative lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.
5. *Dispositional/Genetic Components* (Komponen Genetik) Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Menurut Herzberg dalam Ardana dkk (2013:65), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terdiri dari:

1. Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balasan atas kontribusi mereka terhadap organisasi, baik berupa gaji, insentif, bonus, maupun tunjangan lainnya. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja serta tanggung jawab dapat meningkatkan kepuasan kerja.

2. Promosi

Promosi adalah kenaikan jabatan atau posisi kerja yang disertai dengan peningkatan tanggung jawab, wewenang, dan biasanya gaji. Kesempatan promosi yang jelas dan adil akan memberikan dorongan motivasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3. Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik mencakup segala sesuatu yang bersifat fisik di tempat kerja, seperti fasilitas kerja, pencahayaan, suhu ruangan, kenyamanan, dan perlengkapan kerja. Lingkungan fisik yang nyaman dan mendukung akan membuat karyawan merasa betah dan puas dalam bekerja.

4. Lingkungan Non Fisik

Lingkungan non fisik meliputi hubungan sosial, budaya kerja, komunikasi, serta hubungan antara atasan dan bawahan. Hubungan kerja yang harmonis dan suasana kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan.

5. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan mencakup sifat dan jenis pekerjaan yang dilakukan, termasuk variasi tugas, tantangan, tanggung jawab, serta otonomi dalam pekerjaan. Pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan dan minat karyawan akan menciptakan rasa puas dalam bekerja.

2.1.4.3 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Tujuan dari kepuasan kerja adalah untuk memastikan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, lingkungan kerja, dan

hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Dengan memastikan kepuasan kerja karyawan, perusahaan dapat mencapai tujuan bisnis yang lebih baik.

Menurut Wijaya (2018:13) Kepuasan kerja memiliki peranan penting dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Tujuannya Saat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung bekerja dengan semangat dan memberikan kontribusi penuh dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Hasilnya, produktivitas kerja dapat meningkat dan menjadi lebih efektif, yang tentunya diharapkan oleh perusahaan.

Menurut Hasibuan (2017:45) Manfaat kepuasan kerja yaitu Menjelaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, disiplin, dan prestasi kerja karyawan. Kepuasan juga dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Widodo, (2015:5) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dari kepuasan kerja,yaitu:

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil,
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan,
3. Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan atasan, yaitu seseorang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara kerja atasan dapat tidak menyenangkan

bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja,

4. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan, seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan besar untuk naik jabatan atau tidak. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang, dan lingkungan kerja yang, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

Menurut Robbins (2006:23) ada beberapa indikator kepuasan kerja antara lain :

1. Pekerjaan yang Menantang (Challenging Work) yaitu Pekerjaan yang menantang adalah tugas atau tanggung jawab yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan, kreativitas, dan kemampuan mereka. Pekerjaan ini membuat karyawan merasa tertantang untuk mencapai hasil yang lebih baik, sehingga meningkatkan motivasi dan rasa puas dalam bekerja.
2. Penghargaan yang Layak (Equitable Rewards) yaitu Penghargaan yang layak berarti kompensasi, gaji, atau bentuk penghargaan lainnya yang diterima karyawan sesuai dengan kontribusi, tanggung jawab, serta hasil kerja mereka. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan yang mereka terima adil, maka rasa puas terhadap pekerjaan akan meningkat.
3. Kondisi Kerja yang Mendukung (Supportive Working Conditions) yaitu Kondisi kerja yang mendukung mencakup lingkungan fisik dan nonfisik yang nyaman, aman, serta mendukung produktivitas kerja. Hal ini bisa

berupa fasilitas yang memadai, ruang kerja yang bersih, pencahayaan yang cukup, serta suasana kerja yang kondusif.

4. Rekan Kerja yang Mendukung (Supportive Colleagues) yaitu Rekan kerja yang mendukung adalah hubungan kerja yang harmonis antara karyawan, adanya kerjasama tim, rasa saling menghormati, dan adanya dukungan dari sesama rekan kerja. Hubungan yang baik dengan rekan kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan meningkatkan kepuasan kerja.
5. Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan (Fit Between Personality and Job) yaitu Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan mengacu pada sejauh mana karakteristik pribadi karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan minat, bakat, dan kepribadian mereka, maka mereka akan lebih menikmati pekerjaan tersebut dan merasa puas.

2.2. Kerangka konseptual

"Untuk menyelesaikan penelitian ini, diperlukan suatu kerangka konseptual yang dapat menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti, sehingga mempermudah pemahaman terhadap permasalahan yang akan dianalisis."

2.2.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu tindakan demi mencapai tujuan tertentu. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja lebih giat, tekun, dan berorientasi

pada hasil. Menurut Hasibuan (2019), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya memengaruhi semangat kerja, tetapi juga kualitas hasil kerja. Motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan rasa tanggung jawab, inisiatif, dan komitmen karyawan terhadap tugas yang diembannya. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat menyebabkan kinerja yang menurun, sering absen, kurang fokus, dan tidak produktif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lusri & Siagian (2017) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang terdorong oleh motivasi intrinsik seperti rasa bangga, pencapaian, dan pengakuan cenderung menunjukkan hasil kerja yang lebih baik. Penelitian lain oleh Apriliana & Nawangsari (2021) juga menemukan bahwa motivasi berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja individu. Ketika kebutuhan psikologis dan profesional karyawan terpenuhi melalui motivasi yang tepat, maka produktivitas kerja meningkat. Dengan demikian, motivasi kerja dapat dianggap sebagai salah satu pendorong utama tercapainya kinerja pegawai yang optimal, karena motivasi memberi arah dan energi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

2.2.2 Pengaruh lingkungan kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para karyawan dan dapat memengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap pelaksanaan tugas-tugas mereka. Lingkungan kerja yang kondusif mencakup kondisi fisik maupun non-fisik yang mendukung produktivitas kerja, seperti pencahayaan yang cukup, ventilasi udara yang baik, kebersihan lingkungan,

hubungan antar rekan kerja, serta dukungan atasan. Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja yang baik akan menciptakan suasana kerja yang nyaman, sehingga karyawan dapat bekerja lebih optimal dan menghasilkan kinerja yang maksimal. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan semangat kerja, memperbesar tingkat stres, bahkan menyebabkan menurunnya kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Gultom et al. (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang aman, bersih, dan harmonis mampu meningkatkan motivasi kerja serta loyalitas pegawai terhadap perusahaan. Selain itu, Rahmawanti et al. (2020) juga menemukan bahwa kondisi lingkungan kerja fisik dan sosial yang baik berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi kerja dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan. Faktor-faktor seperti tata letak ruang kerja, suhu, pencahayaan, hingga hubungan interpersonal sangat penting untuk mendukung pencapaian kinerja optimal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Organisasi yang memperhatikan aspek lingkungan kerja akan lebih mampu mendorong semangat dan produktivitas kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

2.2.3 Pengaruh Motivasi Terhadap kepuasan kerja

Motivasi adalah dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri individu yang menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi semangat, inisiatif, dan produktivitas karyawan dalam

melaksanakan tugasnya. Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Abda Alif (2015) Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening yang berjudul

Disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku warga organisasi, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku warga organisasi, lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku warga organisasi, kepuasan kerja positif dan signifikan mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi dan lingkungan kerja melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh positif perilaku warga organisasi. Temuan lain adalah perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dapat meningkat karena lingkungan kerja, tetapi dengan syarat bahwa karyawan puas terlebih dulu.

2.2.4 Pengaruh lingkungan kerja Terhadap Kepuasan kerja

Menurut Mardiana dalam Sudaryo dkk (2018) lingkungan kerja lingkungan di mana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Amanda Wahyu Lestari (2019) berjudul Pengaruh motivasi, pelatihan, lingkungan kerja dan upah terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Truba Jaya Engineering bagian mechanical di Kecamatan Air Sugihan Kabupaten Produktivitas kerja

karyawan bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha. Maka disimpulkan bahwa Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, pelatihan, lingkungan kerja dan upah terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Truba Jaya Engineering Bagian Mechanical di Kecamatan Air Sugihan Kabupaten OKI dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

2.2.5 Pengaruh Motivasi Dan lingkungan kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dimaksudkan motivasi dan lingkungan kerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, baik berupa dorongan dari dalam diri maupun dari luar, maka semakin besar kemungkinan mereka merasa puas terhadap pekerjaannya. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif, nyaman, dan mendukung juga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, motivasi dan lingkungan kerja dianggap memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

2.2.6 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan yang timbul dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja secara keseluruhan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan, termasuk semangat, loyalitas, dan kinerja dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Handoko (2015:193), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja karyawan akan berdampak langsung terhadap kinerja; semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula motivasi dan kualitas kerja karyawan. Karyawan yang merasa

puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, serta menunjukkan produktivitas kerja yang lebih tinggi. Hal ini juga ditegaskan oleh Robbins dan Judge (2015:78) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja individu. Karyawan yang puas akan lebih mungkin memberikan kontribusi maksimal dibandingkan dengan mereka yang tidak puas. Hasil penelitian oleh Sutrisno (2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa kebutuhan mereka terpenuhi melalui pekerjaan, mereka akan memberikan performa terbaik sebagai bentuk timbal balik terhadap organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat mendorong terciptanya kinerja karyawan yang optimal.

2.2.7 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

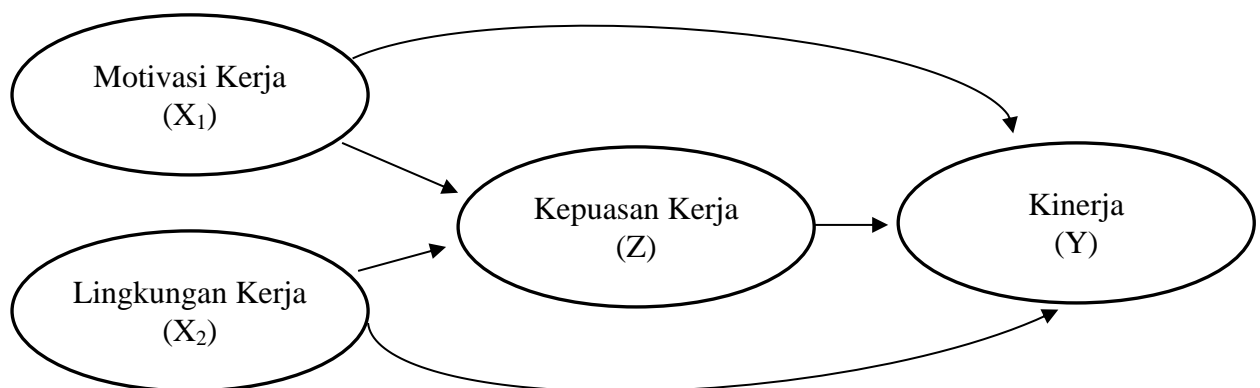
Motivasi kerja merupakan dorongan internal atau eksternal yang memengaruhi semangat, inisiatif, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan kerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan komitmen dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap tugasnya. Namun, pengaruh motivasi terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat dimediasi oleh kepuasan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2015), motivasi memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja dan kinerja. Karyawan yang termotivasi akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya karena mereka memiliki tujuan dan alasan yang jelas dalam bekerja. Ketika kepuasan kerja meningkat, maka karyawan akan terdorong untuk menunjukkan performa

terbaik. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno (2015), yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja tersebut selanjutnya meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara motivasi dan kinerja. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menunjukkan bahwa meskipun motivasi dapat langsung memengaruhi kinerja, efeknya akan lebih kuat apabila disertai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Karyawan yang merasa puas karena termotivasi, akan lebih loyal, produktif, dan berorientasi pada hasil. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

2.2.8 Pengaruh lingkungan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi yang terdapat di tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan suasana kerja yang positif, meningkatkan semangat, dan berdampak pada kepuasan serta kinerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja yang baik mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, suhu, kebersihan, hingga aspek nonfisik seperti hubungan sosial, struktur organisasi, dan sistem kerja. Lingkungan kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai dan diperhatikan kebutuhannya. Kepuasan kerja sendiri berperan sebagai mediator yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Penelitian oleh Gultom et al. (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh

positif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Artinya, karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang nyaman, aman, dan mendukung cenderung merasa puas, dan pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang optimal. Ketika karyawan merasa puas terhadap lingkungan tempat mereka bekerja, maka dorongan untuk bekerja lebih baik, lebih produktif, dan lebih bertanggung jawab akan muncul secara alami. Kepuasan yang timbul dari lingkungan kerja tersebut akan memperkuat hubungan antara kondisi kerja dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

- A. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- B. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- C. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- D. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- E. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- F. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
- G. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan bersifat asosiatif. Pendekatan kuantitatif adalah suatu metode penelitian yang berfokus pada pengumpulan data yang berbentuk angka atau data numerik yang dapat diukur dan dianalisis secara statistik. Pendekatan ini digunakan untuk menguji hipotesis atau dugaan yang telah dirumuskan sebelumnya dengan tujuan mengetahui hubungan, pengaruh, atau perbedaan antar variabel yang diteliti secara objektif dan sistematis. Dalam penelitian kuantitatif, data dikumpulkan menggunakan instrumen yang terstruktur seperti kuesioner, angket, atau alat ukur lainnya yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan teknik analisis statistik untuk mendapatkan kesimpulan yang dapat digeneralisasi ke populasi yang lebih luas. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengukur fenomena secara kuantitatif sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan dapat diuji ulang oleh peneliti lain. Pendekatan kuantitatif sangat cocok digunakan ketika tujuan penelitian adalah untuk mencari hubungan sebab-akibat atau pengaruh antar variabel, serta untuk menguji teori-teori yang sudah ada. Pendekatan asosiatif dipilih dalam penelitian ini karena bertujuan untuk menganalisis hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih secara sistematis. Dengan menggunakan pendekatan ini, peneliti dapat mengetahui apakah terdapat keterkaitan yang signifikan antara variabel-variabel yang diteliti, serta seberapa besar pengaruh salah satu variabel terhadap variabel lainnya. Pendekatan asosiatif sering

digunakan dalam penelitian kuantitatif ketika fokus utama adalah menguji hubungan sebab-akibat antar variabel, bukan hanya sekadar menggambarkan fenomena yang ada. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan asosiatif membantu untuk memahami bagaimana motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan secara simultan maupun parsial. Dengan demikian, pendekatan ini sesuai digunakan untuk memperoleh hasil yang dapat memberikan gambaran hubungan yang jelas dan terukur antara variabel yang menjadi fokus penelitian. Metode kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang mengutamakan pengumpulan data numerik dan analisis statistik untuk menguji teori dan hipotesis dengan tujuan menggeneralisasi hasil penelitian ke populasi yang lebih luas. Menurut Creswell (2014) pendekatan asosiatif adalah pendekatan penelitian yang berfokus pada analisis hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih dengan menggunakan teknik statistik. Pendekatan ini tidak hanya melihat hubungan secara sederhana, tetapi juga menguji apakah hubungan tersebut signifikan secara statistik dan memiliki arah yang jelas menurut Sugiyono (2017:16)

3.2 Defenisi Operasional

Menurut Sugiyono (2017:38), definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada variabel dengan cara memberikan makna atau menspesifikasikan kegiatan ataupun operasi yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Artinya, definisi ini menjabarkan bagaimana suatu variabel akan diukur dalam penelitian sehingga dapat memberikan kejelasan dalam proses pengumpulan data. Sugiyono menegaskan bahwa definisi operasional penting untuk memastikan bahwa variabel yang diteliti dapat diamati dan diukur secara

objektif."Indikator-indikator berikut digunakan dalam pengukuran variabel pada penelitian ini:"

Tabel 3.1

Indikator Kinerja Karyawan (Y), Indikator Motivasi Kerja (X1), Indikator Lingkungan Kerja (X2), Indikator Kepuasan Kerja (Z)

No	Variabel	Definisi	Indikator
1).	Kinerja pegawai (Y)	Kinerja merupakan hasil kerja dalam bentuk kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.	1. Hasil kerja 2. Pengetahuan pekerjaan 3. Inisiatif 4. Sikap 5. Disiplin waktu (Sutrisno, 2016)
2).	Motivasi kerja (X1)	motivasi adalah dorongan yang berasal dari dalam individu maupun faktor luar yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu karena adanya kepuasan pribadi atau kebutuhan yang ingin dipenuhi. Motivasi ini dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti imbalan atau hukuman, serta oleh rasa tanggung jawab, rasa bangga terhadap hasil kerja, kebutuhan akan	1. Pengetahuan 2. Pengalaman kerja 3. Keterampilan (Sutrisno,2017)

		prestasi, dan keinginan untuk mengembangkan potensi diri	
3).	Lingkungan Kerja (X2)	bahwa "Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut."	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerangan yang memadai. 2. Sirkulasi udara 3. Kebisingan yang terkendali 4. Suhu udara yang nyaman 5. Warna dan tata <p>Sedarmayanti (2018:25–27)</p>
4).		kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Dari definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan yang Menantang (<i>Challenge</i>) 2. Penghargaan yang Layak (<i>Equitable Rewards</i>) 3. Kondisi Kerja yang Mendukung (<i>Supportive Working Conditions</i>) 4. Rekan Kerja yang

			Mendukung <i>(Supportive Colleagues)</i> 5. Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan <i>(Fit Between Personality and Job)</i>
--	--	--	--

3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat Peneliti yang digunakan oleh peneliti adalah PT Kereta Api Indonesia Persero Divisi I Regional Sumatera Utara yang beralamat Di Jalan Professor H. M. Yamin, No.13 medan.

3.3.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama peneliti mengambil mata kuliah sampai dengan selesai, yang meliputi riset, dan penyebaran angket media internet dengan proses bimbingan. Dibuat secara umum peneitian ini direncanakan akan dilakukan mulai bulan Februari 2025 dan akan berakhir dibulan Oktober 2025.

Tabel Waktu Penelitian

No	keterangan	2024				2025													
		Januari				Februari				Maret				April				Mei	
		Minggu				Minggu				Minggu				Minggu				Minggu	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	Pengajuan Judul	■																	
2	Pra Riset		■	■															
3	Penyusunan Proposal				■	■	■	■											
4	Bimbingan Proposal								■	■	■	■							
5	Seminar Proposal												■						
6	Pengumpulan Data													■	■				
7	Pengolahan Data														■	■			
8	Penulisan Skripsi																■	■	
9	Bimbingan Skripsi																	■	■
10	Sidang Meja Hijau																		■

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Moleong (2017:61) mengartikan populasi sebagai "keseluruhan objek yang menjadi sasaran suatu penelitian." Dalam penelitian kualitatif, populasi bisa berupa individu atau kelompok yang relevan dengan topik yang diteliti, tetapi tidak selalu harus mencakup seluruh individu dalam suatu kelompok besar. "Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara, yang berjumlah 1.449 orang."

3.4.2 Sampel

Pengertian sampel dalam konteks penelitian adalah bagian atau subset yang diambil dari populasi yang lebih besar untuk tujuan analisis. Sampel ini dipilih agar mewakili karakteristik dari populasi secara keseluruhan. Dalam penelitian ilmiah, pemilihan sampel yang tepat sangat penting untuk memastikan hasil yang valid dan dapat digeneralisasi ke populasi yang lebih luas. Sampel dapat

diartikan lebih panjang, yakni sebagai kelompok individu, objek, atau unit yang dipilih dari populasi untuk dijadikan subjek penelitian. Tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi yang relevan mengenai karakteristik atau fenomena yang sedang diteliti tanpa perlu memeriksa seluruh populasi. Pemilihan sampel dilakukan dengan metode tertentu, seperti pengambilan sampel acak (random sampling), pengambilan sampel sistematis, atau purposive sampling, tergantung pada tujuan penelitian dan sifat populasi yang diteliti. Sampel yang dipilih harus memiliki representasi yang cukup untuk menghasilkan data yang reliabel dan valid. Dalam penelitian kuantitatif, jumlah sampel yang cukup besar diperlukan untuk mendukung generalisasi hasil, sedangkan dalam penelitian kualitatif, jumlah sampel seringkali lebih kecil, tetapi lebih mendalam dalam eksplorasi fenomena yang diteliti. Dengan memilih sampel yang tepat dan sesuai dengan metode yang digunakan, peneliti dapat membuat kesimpulan yang akurat dan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan atau kebijakan praktis. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut Sugiyono (2017:116-118). Sampel digunakan untuk menggambarkan atau mewakili populasi yang lebih besar. Rumus Slovin adalah sebuah rumus statistik yang digunakan untuk menghitung jumlah sampel minimum yang dibutuhkan dari suatu populasi tertentu dengan tingkat kesalahan (margin of error) tertentu. Rumus ini sangat berguna ketika peneliti tidak bisa mengambil seluruh populasi karena keterbatasan waktu, tenaga, atau biaya. Rumus Slovin membantu peneliti menentukan berapa banyak responden yang cukup representatif untuk mewakili seluruh populasi sehingga hasil penelitian tetap valid dan reliabel, meskipun tidak

mengambil seluruh populasi. Secara umum, rumus Slovin dapat digambarkan sebagai berikut:

Melalui perhitungan dengan menggunakan rumus Slovin, diperoleh jumlah sampel sebanyak 94 orang karyawan. Jumlah tersebut mewakili populasi sebanyak 1.449 karyawan yang bekerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero)

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber, dan berbagai cara. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan menggunakan observasi angket atau kuesioner (Sugiyono, 2013)

3.5.1 Observasi

Teknik observasi dilakukan untuk mengamati perilaku dan aktivitas partisipan di lokasi penelitian. Dalam pengamatan tersebut, peneliti melakukan aktivitas pencatatan hal-hal yang diamati secara langsung. Aktivitas tersebut dapat dilakukan baik secara terstruktur maupun secara tidak terstruktur. Dalam kegiatan tersebut, peneliti dapat terlibat secara langsung, baik sebagai peserta maupun sebagai pengamat murni.

3.5.2 Kuesioner

Kuesioner merupakan salah satu metode yang banyak digunakan dalam penelitian, khususnya dalam penelitian kuantitatif maupun kualitatif yang memerlukan pengumpulan data dari responden dalam jumlah besar. Secara umum, kuesioner adalah seperangkat pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan variabel yang

sedang diteliti. Beberapa ahli memberikan definisi kuesioner secara lebih terperinci sebagai berikut: Menurut Sugiyono (2019:56) menyatakan bahwa kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Menurutnya, kuesioner merupakan instrumen yang efisien untuk mengumpulkan data bila peneliti mengetahui dengan pasti variabel yang akan diukur dan dapat merumuskan item pertanyaannya dengan jelas dan tepat. Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara sebagai responden. Pengambilan sampel dilakukan secara purposive, yakni berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, yang disampaikan kepada responden untuk diisi dengan memberikan tanda centang (✓) pada pernyataan yang sesuai dengan kondisi atau pendapat mereka. Kuesioner tersebut disusun menggunakan Skala Likert lima tingkat, yang bertujuan untuk mengukur sikap, opini, serta persepsi individu maupun kelompok terhadap suatu fenomena sosial yang diteliti.

Tabel 3.8

Skala Pengukuran Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

"Skala pengukuran dengan pilihan jawaban 'sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju' merupakan skala Likert yang digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan variabel yang diteliti."

3.5.3 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu instrumen mampu mengukur apa yang seharusnya diukur, sehingga data yang diperoleh benar-benar mencerminkan kondisi yang sebenarnya dari variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan terhadap setiap item pernyataan dalam kuesioner untuk mengetahui apakah butir-butir pertanyaan yang diajukan telah sesuai dan relevan dengan konstruk yang diukur. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis faktor melalui bantuan perangkat lunak SmartPLS, di mana indikator dikatakan valid apabila nilai loading factor dari masing-masing item berada di atas angka 0,7, meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima pada penelitian eksploratori. Apabila terdapat indikator yang memiliki nilai loading factor di bawah batas tersebut, maka indikator tersebut dianggap tidak valid dan dapat dipertimbangkan untuk dieliminasi dari model pengukuran. Validitas konvergen juga diuji melalui nilai Average Variance Extracted (AVE), dengan kriteria bahwa suatu konstruk dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE-nya melebihi 0,5. Dengan adanya uji validitas ini, diharapkan instrumen yang digunakan dalam penelitian benar-benar mampu merepresentasikan masing-masing variabel yang diteliti secara tepat dan akurat, sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Handoko (2013:56)

3.5.4 Uji Realibitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi dan kestabilan suatu instrumen dalam mengukur variabel yang diteliti. Instrumen dikatakan reliabel apabila hasil pengukuran terhadap objek yang sama menunjukkan hasil yang konsisten meskipun dilakukan dalam waktu atau situasi yang berbeda. Reliabilitas yang baik menunjukkan bahwa setiap item pernyataan dalam kuesioner memiliki konsistensi internal yang tinggi dalam mengukur konstruk atau variabel laten yang menjadi fokus penelitian. Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan komposit reliabilitas (Composite Reliability/CR) dan Cronbach's Alpha melalui bantuan perangkat lunak SmartPLS. Komposit reliabilitas dipilih karena dinilai lebih sesuai untuk model berbasis varians seperti Partial Least Squares (PLS), serta mampu memberikan estimasi reliabilitas yang lebih akurat dibandingkan Cronbach's Alpha, terutama ketika indikator memiliki loading yang tidak seragam. Suatu konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai composite reliability $\geq 0,70$ dan nilai Cronbach's Alpha juga $\geq 0,70$. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang membentuk konstruk tersebut memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi dan dapat dipercaya dalam menggambarkan konstruk secara menyeluruh. Apabila nilai composite reliability berada antara 0,60 sampai dengan 0,70, maka reliabilitasnya masih dapat diterima, khususnya pada penelitian eksploratori. Namun, apabila nilainya di bawah 0,60, maka konstruk tersebut dianggap memiliki reliabilitas yang rendah dan perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut terhadap indikator-indikator pembentuknya. Reliabilitas juga erat kaitannya dengan validitas; suatu konstruk yang valid belum tentu reliabel, namun konstruk yang reliabel cenderung

memiliki validitas yang baik. Oleh karena itu, pengujian reliabilitas menjadi tahapan penting dalam proses validasi instrumen. Instrumen yang reliabel akan menghasilkan data yang stabil dan dapat digunakan sebagai dasar untuk analisis lebih lanjut, termasuk pengujian hipotesis dan penarikan kesimpulan penelitian. (2016:5) menyatakan bahwa reliabilitas konstruk dapat dievaluasi melalui dua ukuran utama, yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Hair dkk. menekankan bahwa CR lebih unggul karena mempertimbangkan kontribusi setiap indikator berdasarkan loading masing-masing, sedangkan Cronbach's Alpha mengasumsikan bobot yang sama pada semua indikator.

3.6 Teknik analisis data

Tahapan penting dalam penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengolah dan menganalisis data yang telah dikumpulkan dari responden agar dapat ditarik kesimpulan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Analisis data dilakukan setelah data dikumpulkan melalui kuesioner dan dinyatakan valid serta reliabel melalui tahap pengujian instrumen. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis) berbasis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), yang dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS Menurut Ghazali (2013:5), PLS adalah pendekatan alternatif dalam Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis pada komponen atau varian, yang dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori maupun mengembangkan model teoritis. PLS cocok digunakan untuk penelitian yang bertujuan prediktif dan bersifat eksploratori, terutama ketika model penelitian kompleks dan jumlah sampel relatif kecil. Teknik PLS-SEM memiliki keunggulan dibandingkan SEM berbasis kovarian, antara lain

karena tidak mempersyaratkan normalitas multivariat, mampu mengolah model dengan banyak indikator dan konstruk laten, serta tetap menghasilkan estimasi yang stabil meskipun data tidak terdistribusi normal secara sempurna. Dalam penelitian ini Langkah-langkah dalam analisis data menggunakan PLS meliputi dua tahap utama, yaitu:

1. Pengujian model pengukuran (outer model), yang bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator terhadap konstruk laten. Penilaian dilakukan melalui nilai outer loading, composite reliability, *Average Variance Extracted* (AVE), serta discriminant validity.
2. Pengujian model struktural (inner model), yang bertujuan untuk menguji hubungan antar konstruk laten berdasarkan nilai koefisien jalur (path coefficient), nilai R-square, nilai t-statistik, dan p-value. Analisis ini juga mencakup uji indirect effect untuk melihat peran mediasi dari kepuasan kerja dalam hubungan antara motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Selain itu, untuk menguji signifikansi jalur dalam model struktural, digunakan metode bootstrapping dengan jumlah sub-sampel yang ditentukan (misalnya 5000 resampling). Bootstrapping digunakan untuk menghasilkan nilai t-statistik dan p-value, yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terhadap hipotesis penelitian.

3.6.1 Analisa Model Pengukuran atau Outer Model

Pengujian Partial Least Square (PLS) pada model pengukuran bertujuan untuk mengevaluasi validitas internal serta tingkat reliabilitas. Analisis ini dikenal sebagai Outer Model Analysis, yang berfokus pada keterkaitan antara konstruk laten dan indikator-indikator penyusunnya. Dengan kata lain, outer model

menunjukkan sejauh mana indikator-indikator tersebut merepresentasikan variabel laten yang diukur. Proses pengujian outer model ini mencakup beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen menunjukkan bahwa beberapa indikator yang mengukur satu konstruk harus memiliki hubungan yang kuat antara satu dengan yang lain. Validitas konvergen menunjukkan bahwa suatu indikator dari konstruk tertentu harus memiliki korelasi tinggi dengan indikator lain dalam konstruk yang sama.” Ghozali & Latan (2015: 77) Ini berarti bahwa indikator-indikator tersebut benar-benar mengukur aspek yang sama dari variabel laten yang bersangkutan. Validitas konvergen memastikan bahwa semua indikator yang dirancang untuk mengukur suatu konstruk benar-benar saling berhubungan dan konsisten. Dalam analisis PLS, nilai $AVE \geq 0.5$ menjadi salah satu syarat utama untuk menunjukkan validitas konvergen yang memadai. Hair et al. (2014: 102)

Validitas konvergen adalah sejauh mana indikator-indikator dari suatu konstruk mengukur konstruk yang sama dan memiliki korelasi tinggi satu sama lain.

2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan merupakan bagian dari evaluasi model pengukuran (measurement model) dalam metode Partial Least Square (PLS) yang digunakan untuk memastikan bahwa suatu konstruk atau variabel laten benar-benar berbeda dan tidak memiliki kesamaan makna dengan konstruk lain dalam model yang sama. Hal ini penting agar tidak terjadi tumpang tindih pengukuran antara satu konstruk dengan konstruk lainnya, sehingga setiap konstruk memiliki identitas

yang unik dan dapat dibedakan secara jelas dari konstruk lainnya. Selain itu, pengujian validitas diskriminan juga dapat dilakukan menggunakan Cross Loading dan HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), di mana nilai HTMT yang lebih kecil dari 0,90 (atau lebih ketat $\leq 0,85$) menunjukkan validitas diskriminan yang memadai Henseler et al., (2015:206).

3. Composite Reliability (CR)

Adalah salah satu ukuran reliabilitas internal (internal consistency reliability) yang digunakan dalam model pengukuran berbasis konstruk laten, terutama dalam pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) seperti yang diimplementasikan dalam SmartPLS. CR bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dari suatu konstruk secara konsisten mengukur konstruk tersebut. Berbeda dengan Cronbach's Alpha yang mengasumsikan bahwa semua indikator memiliki reliabilitas yang sama (tau-equivalent), Composite Reliability memperhitungkan muatan indikator (loading factor) sehingga memberikan estimasi reliabilitas yang lebih akurat, khususnya ketika loading indikator bervariasi. Dalam konteks penelitian kuantitatif, reliabilitas merupakan syarat penting untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan mampu menghasilkan data yang stabil dan konsisten. Oleh karena itu, CR menjadi salah satu komponen penting dalam pengujian model pengukuran (measurement model) sebelum analisis struktural dilakukan. Menurut Hair et al. (2016), nilai Composite Reliability yang baik ditunjukkan dengan nilai CR di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki konsistensi internal yang memadai dalam mengukur konstruk laten. Nilai antara 0,60 sampai 0,70

masih dapat diterima dalam tahap penelitian eksploratori, namun nilai di atas 0,70 lebih diutamakan dalam penelitian konfirmatori atau lanjutan.

Cross loadings merupakan salah satu metode yang digunakan untuk menguji validitas diskriminan dalam analisis Partial Least Squares (PLS). Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa konstruk dalam model benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur, dan tidak tumpang tindih secara signifikan dengan konstruk lainnya. Menurut Ghazali dan Latan (2015:77), cross loading adalah nilai loading faktor dari suatu indikator terhadap konstruk lainnya yang tidak seharusnya diukur oleh indikator tersebut. Indikator dianggap valid secara diskriminan jika nilai loading terhadap konstruk yang dituju lebih tinggi daripada nilai loading terhadap konstruk lainnya. Senada dengan itu, Hair et al. (2017:115) menyatakan bahwa cross loadings dapat digunakan untuk menilai validitas diskriminan dengan membandingkan beban indikator pada konstruk yang seharusnya dengan beban pada konstruk lain. Indikator idealnya memiliki loading tertinggi pada konstruk asalnya dibandingkan konstruk lain dalam model.

4. Cronbach Alpha

Salah satu ukuran reliabilitas internal (internal consistency reliability) yang paling umum digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk mengukur sejauh mana suatu instrumen atau kuesioner secara konsisten mengukur suatu konstruk atau variabel. Reliabilitas dalam hal ini mengacu pada stabilitas dan konsistensi alat ukur ketika digunakan dalam pengukuran berulang terhadap subjek atau fenomena yang sama. memastikan validitas diskriminan jika nilainya lebih besar daripada nilai korelasi dengan variabel

3.6.2 Evaluasi Model Struktural atau Inner Model

Evaluasi model struktural atau disebut juga inner model merupakan tahap analisis dalam metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang bertujuan untuk menguji hubungan antar konstruk laten (variabel laten) yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Inner model menggambarkan hubungan kausal antara variabel independen dan dependen. Evaluasi model ini dilakukan setelah model pengukuran (outer model) dinyatakan valid dan reliabel. Fokus utama evaluasi inner model adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen, serta untuk menguji signifikansi hubungan tersebut. Aspek yang dievaluasi dalam Inner Model:

1. Koefisien Determinasi (R^2) Mengukur seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Nilai R^2 dikategorikan: 0.75 (kuat) 0.50 (moderate/sedang) 0.25 (lemah) Nilai Koefisien Jalur (Path Coefficient) Menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar konstruk. Dinilai dari signifikansi statistik (biasanya menggunakan uji bootstrapping). Uji Signifikansi (t-statistik dan p-value) Digunakan untuk menguji hipotesis, apakah hubungan antar konstruk signifikan atau tidak. Nilai f^2 (Effect Size) Mengukur besar pengaruh suatu konstruk eksogen terhadap konstruk endogen Interpretasi: 0.02 (kecil) 0.15 (sedang) 0.35 (besar) Nilai Q^2 (Predictive Relevance) Menguji kemampuan prediktif model terhadap konstruk endogen Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif.

1. *Coefficient of Determination* (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) adalah ukuran statistik yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel

dependen dalam suatu model penelitian. Dalam konteks model struktural (inner model) pada pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), nilai R^2 menunjukkan seberapa besar variasi dari konstruk endogen (variabel terikat) yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen (variabel bebas). Nilai R^2 berada dalam rentang 0 hingga 1. Semakin mendekati angka 1, maka model dikatakan semakin baik dalam menjelaskan variasi konstruk endogen. Sebaliknya, semakin mendekati 0, maka kemampuan konstruk eksogen dalam menjelaskan konstruk endogen dinilai rendah atau lemah. Menurut Ghazali (2016:34), “Koefisien determinasi R^2 digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen.” Dengan demikian, nilai R^2 merupakan indikator penting dalam menilai kualitas prediktif dari model struktural yang dibangun.

2. *Effect Size* (f^2)

Effect Size (f^2) adalah ukuran yang digunakan untuk menunjukkan besar atau kuatnya pengaruh (efek) dari variabel independen terhadap variabel dependen dalam suatu model analisis, terutama dalam analisis regresi atau Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM). Effect size f^2 digunakan untuk mengetahui kontribusi masing-masing variabel independen secara individu terhadap variabel dependen, dengan cara membandingkan nilai R^2 (koefisien determinasi) dari model penuh dengan nilai R^2 dari model yang tidak memasukkan variabel independen tersebut dalam model. Nilai R^2 saat variabel independen tersebut dimasukkan dalam model. Nilai R^2 saat variabel independen tersebut dikeluarkan dari model. Interpretasi Nilai f^2 Kriteria 0.02 Efek kecil 0.15 Efek sedang 0.35 Efek besar Sarstedt et al. (2014 :4) Sarstedt menambahkan bahwa f^2 berguna sebagai ukuran tambahan

ketika nilai R^2 tidak cukup untuk menjelaskan kekuatan prediksi, sehingga f^2 dapat memperkuat interpretasi hasil model SEM. Ia menyebutkan bahwa f^2 menggambarkan kontribusi relatif dari variabel bebas terhadap model prediktif. Semakin besar nilai f^2 , maka semakin besar pula pengaruh suatu variabel terhadap model. Sebaliknya, nilai f^2 yang kecil menunjukkan bahwa variabel tersebut hanya memberikan kontribusi kecil terhadap model secara keseluruhan. menyertakan variabel tertentu.

3. Koefisien jalur (*path coefficient*)

Koefisien Jalur (*Path Coefficient*) adalah ukuran statistik yang menunjukkan besarnya pengaruh langsung dari satu variabel laten terhadap variabel laten lainnya dalam suatu model struktural. Dalam pendekatan Structural Equation Modeling (SEM), khususnya yang berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM), koefisien jalur merupakan indikator utama untuk mengukur dan menguji hubungan kausal antar konstruk (variabel laten). Koefisien jalur dinyatakan dalam bentuk nilai standar (*standardized*) yang berkisar antara -1 hingga $+1$, di mana: Nilai positif menunjukkan hubungan searah (semakin tinggi X, semakin tinggi Y), Nilai negatif menunjukkan hubungan berlawanan arah (semakin tinggi X, semakin rendah Y), Nilai semakin mendekati $+1$ atau -1 menunjukkan hubungan yang semakin kuat, Nilai mendekati 0 menunjukkan hubungan yang lemah atau tidak signifikan. Dalam PLS-SEM, *path coefficient* diperoleh dari hasil estimasi model struktural, dan umumnya disertai dengan nilai *t-statistic* dan *p-value* untuk menguji signifikansi statistik hubungan antar variabel. Nilai ini biasanya dihitung melalui *bootstrapping*, yaitu teknik *resampling* untuk mendapatkan distribusi statistik yang lebih akurat.

3.6.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan proses untuk menentukan apakah hipotesis yang telah dirumuskan dapat diterima atau ditolak berdasarkan data yang diperoleh dari penelitian. Hipotesis adalah dugaan sementara yang dibuat peneliti mengenai hubungan antara dua atau lebih variabel yang kemudian diuji kebenarannya secara empiris. Menurut Sugiyono (2017), pengujian hipotesis bertujuan untuk memberikan keputusan apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima (tidak ditolak) atau ditolak, berdasarkan perhitungan statistik tertentu. Dalam penelitian kuantitatif, pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis juga membantu peneliti dalam mengambil keputusan ilmiah mengenai keberlakuan teori atau dugaan yang diuji, sehingga dapat menjadi dasar dalam menyusun kesimpulan penelitian.

(a) direct effect (b) indirect effect dan (c) total effect

A. Direct effect

Direct effect atau pengaruh langsung adalah pengaruh suatu variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen) tanpa melalui variabel perantara (mediator). Pengaruh ini diwakili oleh koefisien jalur langsung dari variabel X ke variabel Y dalam model struktural.

B. Indirect effect

Indirect effect atau pengaruh tidak langsung terjadi ketika pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen ditransmisikan melalui satu atau lebih variabel perantara (mediator).

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Analisis Data

4.1.1 Deskripsi Data

Data dikumpulkan peneliti dalam bentuk kuesioner dengan memberikan beberapa pertanyaan dalam setiap variabel menggunakan metode *Likert Summated Rating* (LSR) kepada 94 karyawan PT Kereta Api Indonesia Persero Divisi I Regional Sumatera Utara

Tabel 4.1

Skala Likert

Pilihan jawaban	Skala jawaban
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	4
Sangat tidak setuju	1

4.1.2 Karakteristik Responden

Bagian ini menyajikan uraian mengenai karakteristik responden yang menjadi subjek penelitian, yaitu para karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi I Regional Sumatera Utara. Pemaparan karakteristik responden dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai latar belakang demografis

dan profil responden, sehingga dapat mendukung pemahaman terhadap hasil analisis data penelitian yang disajikan pada bagian selanjutnya."

4.1.2.1 Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan kepada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi I Regional Sumatera Utara, diperoleh data mengenai karakteristik responden yang dikategorikan menurut jenis kelamin. Jumlah keseluruhan responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner ini adalah sebanyak 94 orang, yang komposisinya dapat dilihat secara rinci pada tabel berikut.

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-Laki	81	86,2%
2	Perempuan	13	13,8%
Total		94	100%

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, dapat dijelaskan bahwa dari total keseluruhan 94 responden yang menjadi objek dalam penelitian ini, sebanyak 93 orang atau setara dengan 86,2% merupakan karyawan berjenis kelamin laki-laki, sedangkan hanya 1 orang atau 13,8% yang berjenis kelamin perempuan. Proporsi ini menunjukkan bahwa jumlah karyawan laki-laki jauh lebih dominan dibandingkan dengan karyawan perempuan. Kondisi tersebut erat kaitannya dengan karakteristik pekerjaan yang ada di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi I Regional Sumatera Utara, di mana sebagian besar posisi yang tersedia memerlukan keterlibatan tenaga kerja laki-laki, khususnya pada bidang yang membutuhkan kemampuan fisik, keahlian teknis, dan kesiapan bekerja di

lapangan dengan intensitas kerja yang tinggi. Jenis pekerjaan yang umumnya diisi oleh tenaga kerja laki-laki antara lain meliputi kegiatan operasional, pemeliharaan sarana dan prasarana, serta penanganan teknis yang memerlukan mobilitas tinggi dan daya tahan fisik. Meskipun demikian, hal ini tidak berarti bahwa perempuan tidak memiliki kesempatan untuk berkontribusi di lingkungan perusahaan. Karyawan perempuan tetap berperan penting, khususnya pada bidang-bidang yang lebih berfokus pada kegiatan administratif, pengelolaan data, pelayanan, maupun fungsi pendukung lainnya yang membutuhkan ketelitian, kecermatan, dan kepatuhan terhadap prosedur kerja yang berlaku. Dengan demikian, perbedaan jumlah ini lebih mencerminkan pembagian peran yang disesuaikan dengan tuntutan jenis pekerjaan daripada adanya pembatasan terhadap partisipasi perempuan di perusahaan.

4.1.2.2 Identitas Berdasarkan Usia

"Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan kepada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi I Regional Sumatera Utara, diperoleh data mengenai karakteristik responden berdasarkan kelompok usia. Jumlah responden dalam penelitian ini tercatat sebanyak 94 orang, yang rinciannya dapat dilihat pada tabel berikut."

Tabel 4. 2 Usia Responden

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	< 25 Tahun	54 Orang	57,4%
2	25 - 30 Tahun	16 Orang	17%
3	31- 35 Tahun	11 Orang	11,7%
4	> 35 Tahun	13 Orang	13,8%
5	50 tahun	-	-
Total		94 orang	100%

Sumber : Hasil Kuesioner, 2025 (data diolah)

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, terlihat bahwa sebagian besar responden berada pada kelompok usia di bawah 25 tahun, yaitu sebanyak 54 orang atau 57,4% dari total responden. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan didominasi oleh generasi muda yang berada pada masa awal karier dan memiliki potensi besar untuk berkembang. Kelompok usia 25–30 tahun tercatat sebanyak 16 orang (17%), sedangkan kelompok usia 31–35 tahun berjumlah 11 orang (11,7%). Sementara itu, karyawan dengan usia di atas 35 tahun berjumlah 13 orang (13,8%), yang kemungkinan memiliki pengalaman kerja lebih matang dan dapat menjadi pembimbing bagi karyawan yang lebih muda. Tidak ditemukan responden yang berusia 50 tahun ke atas. Secara umum, komposisi ini menunjukkan kombinasi yang seimbang antara tenaga kerja muda yang energik dan tenaga kerja berpengalaman yang dapat saling melengkapi dalam mendukung kinerja perusahaan.

4.1.2.3 Identitas Berdasarkan Status Karyawan

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan kepada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi I Regional Sumatra Utara, diperoleh data mengenai karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki. Jumlah responden yang terlibat dalam pengisian kuesioner ini sebanyak 94 orang, sehingga data yang diperoleh diharapkan mampu memberikan gambaran yang akurat dan representatif mengenai latar belakang pendidikan karyawan. Informasi tersebut dapat dilihat secara rinci pada tabel berikut.

Tabel 4. 3 Pendidikan Terakhir Responden

No	Status Karyawan	Jumlah	Presentase
1.	Tetap	57	60,6%
2.	Kontrak	37	39,4%
Total		94	100%

Sumber : Hasil Kuesioner, 2025 (data diolah)

Berdasarkan data pada tabel tersebut, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berstatus sebagai karyawan tetap, yaitu sebanyak 57 orang atau 60,6% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas tenaga kerja di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi I Regional Sumatera Utara telah memiliki ikatan kerja jangka panjang dengan perusahaan, sehingga cenderung memiliki stabilitas pekerjaan dan loyalitas yang lebih tinggi. Sementara itu, sebanyak 37 orang atau 39,4% responden berstatus sebagai karyawan kontrak. Keberadaan karyawan kontrak ini memberikan fleksibilitas bagi perusahaan dalam mengatur kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan beban pekerjaan dan situasi operasional. Secara keseluruhan, komposisi status karyawan ini

mencerminkan adanya keseimbangan antara tenaga kerja tetap yang menjadi tulang punggung perusahaan dan tenaga kerja kontrak yang berperan sebagai pendukung operasional, sehingga keduanya dapat saling melengkapi dalam mencapai tujuan perusahaan.

4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini mengkaji pengaruh Motivasi Kerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening. Uraian deskriptif hasil penelitian memaparkan distribusi jawaban responden terhadap setiap item pernyataan yang telah disusun, yang selanjutnya dirangkum dalam bentuk tabel untuk memudahkan interpretasi data.

4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4. 5 Skor Kuesioner Variabel Kinerja

Kinerja Karyawan (Y)												
No.	STS		ST		KS		S		SS		Total	
Perny	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	43	45,7	2	2,1	7	7,4	11	11,7	31	33	94	100
2	48	51,1	4	4,3	7	7,4	13	13,8	22	23,4	94	100
3	29	38,7	1	1,3	7	9,3	9	12	29	38,7	94	100
4	22	32,4	5	7,4	5	7,4	19	27,9	43	45,7	94	100
5	19	28,8	2	2,3	8	8,51	16	24,2	49	52,1	94	100
6	25	26,2	10	10,6	15	15,45	35	37,27	25	26,7	94	100
7	40	40,7	33	33,8	18	19,23	16	18,7	20	23,1	94	100
8	21	22,2	26	28,6	31	31,4	20	20,78	11	11	94	100
9	28	28,6	21	24,3	26	27,6	40	40,8	45	45,6	94	100
10	29	29,7	30	31	22	22,9	25	26,2	26	28,6	94	100

1. Saya mampu menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan tugas tanpa harus menunggu perintah atasan sebanyak 43 orang (45,7%), memberikan penilaian skor 1, yang menunjukkan tingkat inisiatif yang rendah. Sebaliknya, responden yang memberikan penilaian tertinggi skor 5 berjumlah 31 orang (33%), menandakan bahwa sepertiga responden merasa mampu menunjukkan inisiatif yang tinggi. Sementara itu, 11 orang (11,7%) memberikan penilaian skor 4, 7 orang (7,4%) memberikan skor 3, dan hanya 2 orang (2,1%) yang memilih skor 2.
2. Saya mampu meningkatkan efisiensi kerja melalui pemanfaatan teknologi yang tersedia, diketahui bahwa 48 responden (51,1%) memberikan penilaian skor 1, yang menunjukkan mayoritas responden merasa kurang mampu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi kerja. Sebanyak 22 responden (23,4%) memberikan skor 5, yang menandakan mereka memiliki kemampuan yang sangat baik dalam hal ini. Sementara itu, 13 responden (13,8%) memberikan skor 4, 7 responden (7,4%) memilih skor 3, dan hanya 4 responden (4,3%) yang memberikan skor 2.
3. Saya mampu mengimplementasikan rencana kerja secara sistematis sesuai dengan SOP perusahaan, sebanyak 29 responden (38,7%) memberikan penilaian skor 1, yang menunjukkan mereka merasa kurang mampu dalam mengimplementasikan rencana kerja sesuai prosedur. Menariknya, jumlah yang sama, yaitu 29 responden (38,7%), memberikan skor 5, yang menandakan mereka merasa sangat mampu melaksanakan rencana kerja secara sistematis sesuai SOP. Sementara itu, 9 responden (12%) memilih skor

- 4, 7 responden (9,3%) memberikan skor 3, dan hanya 1 responden (1,3%) yang memberikan skor 2.
4. Saya mampu mencapai target kinerja meskipun dalam kondisi tekanan kerja yang tinggi, sebanyak 22 responden (32,4%) memberikan penilaian skor 1, yang menunjukkan mereka merasa kurang mampu mencapai target dalam situasi tekanan tinggi. Sebanyak 43 responden (45,7%) memberikan skor 5, yang menandakan hampir setengah responden merasa sangat mampu menghadapi tekanan kerja dan tetap mencapai target. Sementara itu, 19 responden (27,9%) memilih skor 4, serta masing-masing 5 responden (7,4%) memberikan skor 2 dan skor 3. Hasil ini memperlihatkan bahwa mayoritas responden memiliki keyakinan tinggi terhadap kemampuan mereka bekerja di bawah tekanan, meskipun masih terdapat sebagian yang belum optimal.
5. Saya mampu mengevaluasi efektivitas kerja tim dan memberikan kontribusi konstruktif dalam proses peningkatan kinerja kolektif berdasarkan prinsip kerja sinergis dan berkelanjutan “Saya mampu mengevaluasi efektivitas kerja tim dan memberikan kontribusi konstruktif dalam proses peningkatan kinerja kolektif berdasarkan prinsip kerja sinergis dan berkelanjutan”, sebanyak 19 responden (28,8%) memberikan penilaian skor 1, yang menunjukkan mereka merasa kurang mampu berperan aktif dalam evaluasi dan peningkatan kinerja tim. Sebanyak 49 responden (52,13%) memberikan skor 5, yang menandakan lebih dari setengah responden merasa sangat mampu melaksanakan evaluasi dan memberikan kontribusi konstruktif bagi tim. Sementara itu, 16 responden (24,2%) memilih skor 4, 8 responden (8,51%) memberikan skor 3, dan hanya 2 responden (2,3%) yang memberikan skor 2. Hasil ini menunjukkan bahwa

sebagian besar responden memiliki kemampuan evaluasi dan kontribusi tim yang tinggi, meskipun masih ada sebagian kecil yang merasa belum optimal.

6. Saya mampu mengikuti aturan baru dari perusahaan tanpa membuat hasil kerja saya menurun dan tetap bekerja dengan semangat, sebanyak 25 responden (26,2%) memberikan penilaian skor 1, yang menunjukkan mereka merasa kurang mampu beradaptasi dengan aturan baru sambil mempertahankan kinerja dan semangat kerja. Sebanyak 25 responden (26,7%) memberikan skor 5, menandakan mereka sangat mampu menyesuaikan diri terhadap aturan baru tanpa menurunkan kualitas kerja. Sementara itu, 35 responden (37,27%) memilih skor 4, 15 responden (15,45%) memberikan skor 3, dan 10 responden (10,64%) memberikan skor 2. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada kategori kemampuan menengah hingga tinggi, dengan proporsi yang relatif seimbang antara yang merasa sangat mampu dan yang masih mengalami kesulitan.
7. Saya mampu menerima dan menjalankan instruksi atasan. "Saya mampu menerima dan menjalankan instruksi atasan, sebanyak 40 responden (40,7%) memberikan penilaian skor 1, yang menunjukkan mereka merasa kurang mampu atau kurang konsisten dalam menerima serta melaksanakan instruksi dari atasan. Sebanyak 20 responden (23,1%) memberikan skor 5, yang menandakan mereka sangat mampu menerima dan menjalankan instruksi dengan baik. Sementara itu, 16 responden (18,7%) memilih skor 4, 18 responden (19,23%) memberikan skor 3, dan 33 responden (33,76%) memberikan skor 2. Temuan ini memperlihatkan bahwa meskipun terdapat kelompok responden yang memiliki kemampuan tinggi, sebagian besar berada

pada kategori rendah hingga sedang, yang dapat mengindikasikan perlunya peningkatan komunikasi dan pemahaman instruksi di lingkungan kerja.

8. Saya mampu bekerja di bawah tekanan. Saya mampu bekerja di bawah tekanan, sebanyak 21 responden (22,2%) memberikan penilaian skor 1, yang menunjukkan mereka merasa kurang mampu bekerja dalam situasi penuh tekanan. Sebanyak 11 responden (11%) memberikan skor 5, yang menandakan mereka sangat mampu mempertahankan kinerja dalam kondisi tekanan tinggi. Sementara itu, 20 responden (20,78%) memilih skor 4, 31 responden (31,4%) memberikan skor 3, dan 26 responden (28,6%) memberikan skor 2. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kategori kemampuan rendah hingga sedang, sehingga adaptasi terhadap tekanan kerja masih menjadi tantangan bagi banyak karyawan.
9. Saya mampu berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja dari berbagai divisi, sebanyak 28 responden (28,6%) memberikan penilaian skor 1, yang menunjukkan mereka merasa kurang mampu berkomunikasi secara efektif lintas divisi. Sebanyak 45 responden (45,6%) memberikan skor 5, yang menandakan hampir setengah responden memiliki kemampuan komunikasi lintas divisi yang sangat baik. Sementara itu, 40 responden (40,8%) memilih skor 4, 26 responden (27,6%) memberikan skor 3, dan 21 responden (24,3%) memberikan skor 2. Temuan ini memperlihatkan bahwa mayoritas responden menilai kemampuan komunikasi mereka berada pada kategori sedang hingga tinggi, meskipun masih terdapat sebagian yang perlu meningkatkan keterampilan komunikasi lintas divisi.

10. Saya mampu menerima kritik dan saran dengan sikap positif untuk perbaikan diri, sebanyak 29 responden (29,7%) memberikan penilaian skor 1, yang menunjukkan mereka merasa kurang mampu menerima kritik dan saran secara positif. Sebanyak 26 responden (28,6%) memberikan skor 5, yang menandakan mereka sangat mampu merespons masukan dengan sikap terbuka untuk perbaikan diri. Sementara itu, 25 responden (26,2%) memilih skor 4, 22 responden (22,9%) memberikan skor 3, dan 30 responden (31%) memberikan skor 2. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat kelompok responden yang memiliki kemampuan menerima kritik dengan baik, masih banyak yang berada pada kategori rendah hingga sedang, sehingga sikap positif terhadap masukan masih perlu ditingkatkan.

4.1.3.2 Analisis Variabel Penelitian

Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil skor jawaban dari responden yang telah disebarkan oleh peneliti:

a. Variabel Motivasi Kerja

Tabel 4.6
Skor Kuesioner Variabel Motivasi Kerja

Motivasi Kerja (X1)												
No.	STS		ST		KS		S		SS		Total	
Perny	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	37	39,4%	7	7,4%	8	8,5%	12	12,8%	30	31,9%	94	100
2	42	44,7%	4	4,3%	7	7,4%	13	13,8%	28	29,8%	94	100
3	29	36,3%	5	6,3%	7	8,8%	11	13,8%	30	32,5%	94	100
4	39	41,5%	6	6,4%	9	9,5%	11	11,7%	28	35%	94	100
5	39	41,5%	6	6,4%	9	9,6%	11	11,7%	29	30,9%	94	100
6	18	27,7%	3	3,4%	5	7,7%	20	25,4%	34	35,9%	94	100

7	18	27,7%	4	6,2%	5	7,7%	29	34,3%	57	59,5%	94	100
8	26	28,6%	8	10,7%	6	8,6%	3	3,5%	45	48,7%	94	100
9	21	21,8%	9	9,7%	7	7,9%	23	23,6%	56	56,9%	94	100
10	28	28,7%	8	9,7%	7	7,5%	25	25,8%	60	64,6	94	100

1. Saya merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik ketika saya berhasil mencapai target atau menyelesaikan tugas dengan hasil memuaskan “Saya merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik ketika saya berhasil mencapai target atau menyelesaikan tugas dengan hasil memuaskan”, sebanyak 37 responden (39,4%) memberikan penilaian skor 1, yang menunjukkan mereka kurang merasakan dorongan motivasi dari pencapaian target atau keberhasilan kerja. Sebanyak 30 responden (31,9%) memberikan skor 5, yang menandakan mereka sangat termotivasi oleh keberhasilan dalam pekerjaan. Sementara itu, 12 responden (12,8%) memilih skor 4, 8 responden (8,5%) memberikan skor 3, dan 7 responden (7,4%) memberikan skor 2
2. Saya semangat karena merasa aman bekerja di sini “Saya semangat karena merasa aman bekerja di sini, sebanyak 42 responden (44,7%) memberikan penilaian skor 1, yang menunjukkan mereka kurang merasakan semangat kerja yang didorong oleh rasa aman di tempat kerja. Sebanyak 28 responden (29,8%) memberikan skor 5, yang menandakan mereka sangat bersemangat bekerja karena merasa lingkungan kerja aman. Sementara itu, 13 responden (13,8%) memilih skor 4, 7 responden (7,4%) memberikan skor 3, dan hanya 4 responden (4,3%) memberikan skor 2.
3. Saya termotivasi saat melihat rekan saya sukses “Saya termotivasi saat melihat rekan saya sukses, sebanyak 29 responden (36,3%) memberikan penilaian skor

- 1, yang menunjukkan mereka kurang merasakan dorongan motivasi dari keberhasilan rekan kerja. Sebanyak 30 responden (32,5%) memberikan skor 5, yang menandakan mereka sangat termotivasi ketika melihat rekan kerja meraih kesuksesan. Sementara itu, 11 responden (13,8%) memilih skor 4, 7 responden (8,8%) memberikan skor 3, dan 5 responden (6,3%) memberikan skor 2.
4. Saya merasa lebih termotivasi jika dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan saya, sebanyak 39 responden (41,5%) memberikan penilaian skor 1, yang menunjukkan mereka kurang merasakan peningkatan motivasi dari keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Sebanyak 28 responden (35%) memberikan skor 5, yang menandakan mereka merasa sangat termotivasi apabila dilibatkan dalam proses tersebut. Sementara itu, 11 responden (11,7%) memilih skor 4, 9 responden (9,5%) memberikan skor 3, dan hanya 6 responden (6,4%) memberikan skor 2.
5. Sikap dan gaya kepemimpinan atasan saya memberikan dorongan positif bagi saya untuk bekerja dengan penuh semangat. Sikap dan gaya kepemimpinan atasan saya memberikan dorongan positif bagi saya untuk bekerja dengan penuh semangat, sebanyak 39 responden (41,5%) memberikan penilaian skor 1, yang menunjukkan mereka kurang merasakan dorongan positif dari gaya kepemimpinan atasan. Sebanyak 29 responden (30,9%) memberikan skor 5, yang menandakan mereka merasa sangat termotivasi oleh sikap dan gaya kepemimpinan atasan. Sementara itu, 11 responden (11,7%) memilih skor 4, 9

responden (9,6%) memberikan skor 3, dan hanya 6 responden (6,4%) memberikan skor 2.

6. Saya termotivasi bekerja karena adanya gaji yang layak, sebanyak 18 responden (27,7%) memberikan penilaian skor 1, yang menunjukkan mereka kurang merasakan motivasi kerja yang berasal dari faktor gaji. Sebanyak 34 responden (35,9%) memberikan skor 5, yang menandakan mereka sangat termotivasi bekerja karena mendapatkan gaji yang layak. Sementara itu, 20 responden (25,4%) memilih skor 4, 5 responden (7,7%) memberikan skor 3, dan hanya 3 responden (3,4%) memberikan skor 2
7. Saya terdorong untuk bekerja lebih giat karena ingin mencapai prestasi pribadi, sebanyak 18 responden (27,7%) memberikan penilaian skor 1, yang menunjukkan mereka kurang terdorong untuk bekerja lebih giat demi pencapaian prestasi pribadi. Sebanyak 57 responden (59,5%) memberikan skor 5, yang menandakan mayoritas responden memiliki dorongan kuat untuk bekerja lebih giat agar meraih prestasi pribadi. Sementara itu, 29 responden (34,3%) memilih skor 4, 5 responden (7,7%) memberikan skor 3, dan hanya 4 responden (6,2%) memberikan skor 2.
8. Fasilitas kerja yang memadai membuat saya lebih termotivasi, sebanyak 26 responden (28,6%) memberikan penilaian skor 1, yang menunjukkan mereka kurang merasakan peningkatan motivasi dari ketersediaan fasilitas kerja. Sebanyak 45 responden (48,7%) memberikan skor 5, yang menandakan hampir setengah responden merasa sangat termotivasi jika fasilitas kerja yang tersedia memadai. Sementara itu, 3 responden (3,5%) memilih skor 4, 6

responden (8,6%) memberikan skor 3, dan 8 responden (10,7%) memberikan skor 2.

9. Saya merasa pekerjaan ini memberikan peluang untuk mengembangkan diri, sebanyak 21 responden (21,8%) memberikan penilaian skor 1, yang menunjukkan mereka kurang merasakan peluang pengembangan diri dari pekerjaan ini. Sebanyak 56 responden (56,9%) memberikan skor 5, yang menandakan lebih dari setengah responden merasa pekerjaan mereka sangat memberikan peluang untuk berkembang. Selain itu, 23 responden (23,6%) memilih skor 4, 7 responden (7,9%) memberikan skor 3, dan 9 responden (9,7%) memilih skor 2.
10. Kesempatan promosi membuat saya berusaha bekerja lebih baik, sebanyak 28 responden (28,7%) memberikan skor 1, yang menunjukkan mereka kurang termotivasi oleh peluang promosi. Sebaliknya, 60 responden (64,6%) memilih skor 5, menandakan sebagian besar responden sangat terdorong untuk meningkatkan kinerja demi memperoleh promosi. Selain itu, 25 responden (25,8%) memberikan skor 4, 7 responden (7,5%) memilih skor 3, dan 8 responden (9,7%) memberikan skor 2.

Tabel 4.7
Skor kuesioner variabel lingkungan kerja

Lingkungan Kerja (X1)												
No.	STS		ST		KS		S		SS		Total	
Perny	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	33	35,1%	7	7,4%	12	12,8%	18	19,1%	24	25,5%	94	100%
2	37	39,4%	7	7,4%	5	5,3%	13	13,8%	32	34%	94	100%
3	31	33%	10	10,6%	12	12,8%	15	16,8%	26	27,7%	94	100%
4	30	31,9%	13	13,8%	5	5,3%	19	20,2%	27	28,7%	94	100%
5	34	36,5%	10	10,6%	10	10,6%	16	17%	24	25,5	94	100%
6	36	38,3%	6	6,4%	14	14,9%	13	13,8%	25	26,6%	94	100%
7	34	36,2%	8	8,5%	9	9,6%	13	13,8%	30	31,9%	94	100%
8	35	37,2%	5	5,3%	8	8,5%	17	18,1%	29	30,9%	94	100%
9	0	0,00%	2	2,4%	8	8,5%	12	12,6%	34	35%	94	100%
10	0	0,00	0	0,00	5	5,6%	29	29,8	35	35,8%	94	100%

1. Saya dapat bekerja dengan fokus karena suasana kerja yang tenang dan tidak bising, sebanyak 33 responden (35,1%) memberikan skor 1, yang menunjukkan mereka merasa suasana kerja belum cukup mendukung fokus kerja mereka. Sementara itu, 24 responden (25,5%) memilih skor 5, yang menandakan mereka sangat merasakan manfaat suasana kerja yang kondusif. Sebanyak 18 responden (19,1%) memberikan skor 4, 12 responden (12,8%) memilih skor 3, dan 7 responden (7,4%) memberikan skor 2.
2. Hubungan saya dengan rekan kerja berjalan dengan baik, sebanyak 37 responden (39,4%) memberikan skor 1, yang mengindikasikan masih ada kendala atau potensi perbaikan dalam hubungan antar rekan kerja. Sebaliknya, 32 responden (34%) memberikan skor 5, yang menunjukkan mereka merasa hubungan kerja yang terjalin sudah sangat baik. Sebanyak 13 responden

(13,8%) memberikan skor 4, 7 responden (7,4%) memilih skor 2, dan 5 responden (5,3%) memberikan skor 3.

3. Saya merasa nyaman dengan kondisi fisik tempat kerja, termasuk penerangan, suhu, dan kebersihan, sebanyak 31 responden (33%) memberikan skor 1, yang menunjukkan masih terdapat sejumlah karyawan yang merasa kondisi fisik lingkungan kerja belum optimal. Sebanyak 26 responden (27,7%) memberikan skor 5, yang menandakan mereka merasa sangat nyaman dengan kondisi tersebut. Sementara itu, 15 responden (16,8%) memberikan skor 4, 12 responden (12,8%) memilih skor 3, dan 10 responden (10,6%) memberikan skor 2.
4. Saya merasa lingkungan kerja ini mendukung produktivitas saya, sebanyak 30 responden (31,9%) memberikan skor 1, menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum merasakan dukungan optimal dari lingkungan kerja terhadap produktivitas mereka. Sebanyak 27 responden (28,7%) memberikan skor 5, yang berarti mereka sangat setuju bahwa lingkungan kerja berperan positif dalam meningkatkan produktivitas. Sementara itu, 19 responden (20,2%) memilih skor 4, 13 responden (13,8%) memilih skor 2, dan 5 responden (5,3%) memilih skor 3.
5. Peralatan dan fasilitas kerja yang tersedia sudah memadai, sebanyak 34 responden (36,5%) memberikan skor 1, menandakan bahwa mereka merasa peralatan dan fasilitas kerja belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan. Sebanyak 24 responden (25,5%) memberikan skor 5, yang menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap kelengkapan fasilitas. Sementara itu, 16

responden (17%) memilih skor 4, 10 responden (10,6%) memilih skor 2, dan 10 responden (10,6%) memilih skor 3.

6. Saya merasa betah dan nyaman berada di tempat kerja ini, sebanyak 36 responden (38,3%) memberikan skor 1, menunjukkan bahwa mereka merasa kurang betah atau nyaman di tempat kerja. Sebanyak 25 responden (26,6%) memberikan skor 5, menandakan tingkat kenyamanan yang sangat tinggi. Sementara itu, 13 responden (13,8%) memilih skor 4, 14 responden (14,9%) memilih skor 3, dan 6 responden (6,4%) memilih skor 2.
7. Atasan saya menciptakan suasana kerja yang terbuka dan komunikatif, sebanyak 34 responden (36,2%) memberikan skor 1, yang menunjukkan bahwa mereka merasa suasana kerja terbuka dan komunikatif dari atasan masih kurang dirasakan. Sebanyak 30 responden (31,9%) memberikan skor 5, mengindikasikan bahwa mereka sangat merasakan adanya keterbukaan dan komunikasi yang baik dari atasan. Sementara itu, 13 responden (13,8%) memilih skor 4, 9 responden (9,6%) memilih skor 3, dan 8 responden (8,5%) memilih skor 2.
8. Tata ruang kantor memudahkan saya dalam menjalankan tugas, sebanyak 29 responden (30,9%) memberikan skor 5, menunjukkan tingkat kepuasan yang sangat tinggi. Sebanyak 17 responden (18,1%) memilih skor 4, 8 responden (8,5%) memberikan skor 3, dan 5 responden (5,3%) memilih skor 2. Sementara itu, 35 responden (37,2%) memberikan skor 1,
9. Perusahaan menyediakan fasilitas keselamatan kerja yang memadai menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian positif. Sebanyak 34 responden (35%) menyatakan sangat setuju dan 12 responden

(12,6%) menyatakan setuju, sehingga total 47,6% responden menilai bahwa fasilitas keselamatan kerja di perusahaan sudah memadai.

10. Sementara itu, 8 responden (8,5%) bersikap netral, 2 responden (2,4%) tidak setuju, dan tidak ada yang sangat tidak setuju.

11. Budaya kerja perusahaan memotivasi saya untuk berprestasi, terlihat bahwa tidak ada responden yang memilih sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Sebanyak 35 responden (35,8%) menyatakan sangat setuju dan 29 responden (29,8%) menyatakan setuju, sehingga total 65,6% responden merasa budaya kerja perusahaan mampu memotivasi mereka untuk berprestasi. Sebanyak 5 responden (5,6%) bersikap netral, sementara sisanya memilih tingkat persetujuan yang lebih rendah.

Tabel 4.8
Kuesioner variabel lingkungan Kerja

Kinerja Karyawan (Y)												
No.	STS		ST		KS		S		SS		Total	
Perny	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	26	27,7%	8	8,5%	13	13,8%	17	18,1%	30	31,9%	94	100%
2	36	38,3%	6	6,4%	8	8,5%	18	19,1%	26	27,7%	94	100%
3	39	41,5%	6	6,4%	14	14,9%	12	12,8%	23	24,5%	94	100%
4	41	43,6%	7	7,4%	3	3,2%	17	18,1%	26	27,7%	94	100%
5	41	43,6%	9	9,6%	9	9,6%	9	9,6%	26	27,7%	94	100%
6	41	43,6%	8	8,5%	5	5,3%	16	17%	24	25,5%	94	100%
7	38	40,4%	7	7,4%	9	9,6%	12	12,8%	28	29,8%	94	100%
8	22	22,6%	9	9,6%	0	0,00%	25	25,9%	54	54,8%	94	100%
9	25	25,6%	7	7,4%	0	0,00%	0	0,00%	28	28,9%	94	100%
10	31	31,6%	0	0,00%	2	2,5%	0	0,00%	56	56,9%	94	100%

1. Saya merasa puas dengan hubungan kerja saya dengan atasan Berdasarkan data, mayoritas responden merasa puas dengan hubungan kerja mereka dengan atasan. Sebanyak 30 orang (31,9%) menyatakan sangat setuju dan 17 orang (18,1%) menyatakan setuju. Meskipun demikian, terdapat 26 orang (27,7%) yang sangat tidak setuju dan 8 orang (8,5%) yang tidak setuju, sementara 13 orang (13,8%) memilih netral.
2. Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan Berdasarkan data, sebagian responden merasa gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Sebanyak 26 orang (27,7%) menyatakan sangat setuju dan 18 orang (19,1%) menyatakan setuju. Namun, 36 orang (38,3%) sangat tidak setuju dan 6 orang (6,4%) tidak setuju, sedangkan 8 orang (8,5%) memilih netral.
3. Saya puas dengan kesempatan pengembangan karier yang disediakan perusahaan Berdasarkan data, mayoritas responden menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan puas dengan kesempatan pengembangan karier di perusahaan, yaitu 39 orang (41,5%), diikuti 6 orang (6,4%) yang tidak setuju. Sebanyak 14 orang (14,9%) memilih netral, sedangkan yang merasa puas berjumlah 12 orang (12,8%) (setuju) dan 23 orang (24,5%) (sangat setuju).
4. Saya merasa hubungan interpersonal antara saya dan atasan berjalan secara profesional dan suportif Mayoritas responden, yaitu 41 orang (43,6%), sangat tidak setuju bahwa hubungan interpersonal antara mereka dan atasan berjalan secara profesional dan suportif. Sebanyak 7 orang (7,4%) tidak setuju, sementara 3 orang (3,2%) bersikap netral. Adapun 17 orang (18,1%) setuju dan 26 orang (27,7%) sangat setuju.

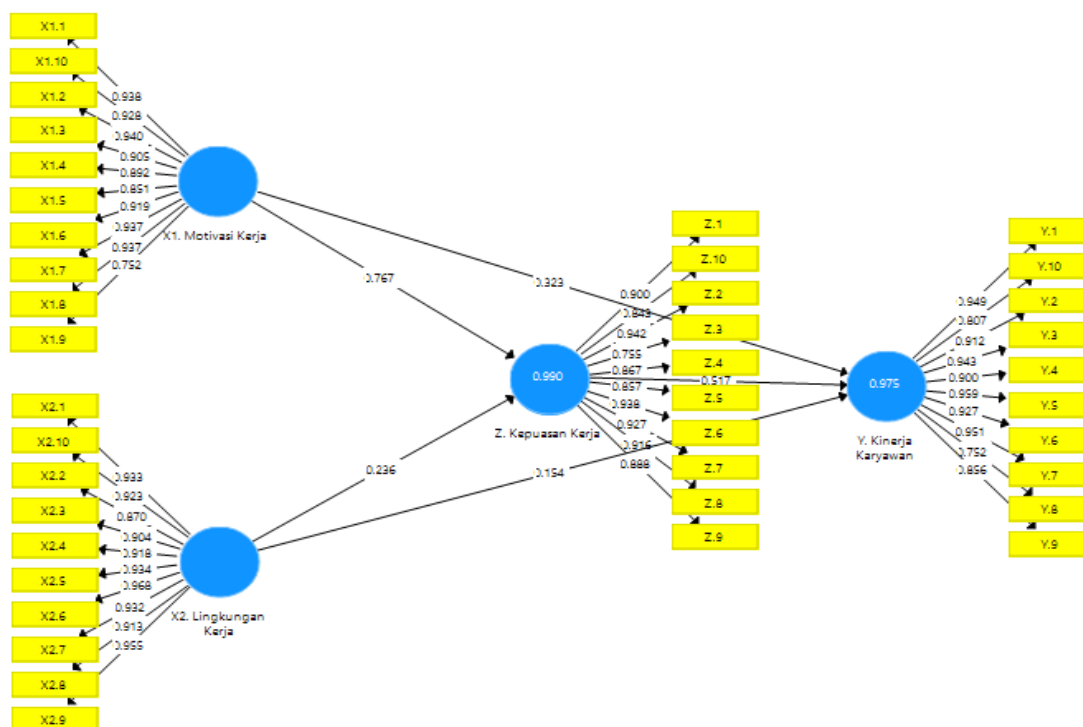
5. Saya puas terhadap kesempatan pengembangan diri dan jenjang karier yang ditawarkan oleh organisasi Sebanyak 41 responden (43,6%) sangat tidak setuju dan 9 responden (9,6%) tidak setuju bahwa mereka puas terhadap kesempatan pengembangan diri dan jenjang karier yang ditawarkan oleh organisasi. Sementara itu, 9 responden (9,6%) bersikap netral, 9 responden (9,6%) setuju, dan 26 responden (27,7%) sangat setuju
6. Sistem evaluasi kinerja yang digunakan perusahaan saya anggap transparan, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan Sebanyak 38 responden (40,4%) sangat tidak setuju dan 7 responden (7,4%) tidak setuju bahwa sistem evaluasi kinerja di perusahaan transparan, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan. Sebaliknya, 9 responden (9,6%) bersikap netral, 12 responden (12,8%) setuju, dan 28 responden (29,8%)
7. Secara umum, saya merasa puas bekerja di institusi ini karena adanya keseimbangan antara beban kerja dan penghargaan Sebanyak 38 responden (40,4%) sangat tidak setuju dan 7 responden (7,4%) tidak setuju bahwa mereka merasa puas bekerja di institusi ini karena adanya keseimbangan antara beban kerja dan penghargaan yang diberikan. Sementara itu, 9 responden (9,6%) bersikap netral, 12 responden (12,8%) setuju, dan 28 responden (29,8%) sangat setuju.
8. Saya mendapatkan peluang untuk mengikuti pelatihan atau pengembangan diri. menyatakan sangat tidak setuju dan 9 responden (9,6%) tidak setuju bahwa mereka mendapatkan peluang untuk mengikuti pelatihan atau pengembangan diri. Tidak ada responden yang memilih netral, sedangkan 25 responden (25,9%) setuju dan 54 responden (54,8%) sangat setuju.

9. Tunjangan yang diberikan perusahaan sudah memadai. Sebanyak 25 responden (25,6%) menyatakan sangat tidak setuju dan 7 responden (7,4%) tidak setuju bahwa tunjangan yang diberikan perusahaan sudah memadai. Tidak ada responden yang memilih netral maupun setuju, sedangkan 28 responden (28,9%) sangat setuju.
10. Saya memiliki kesempatan untuk mendapatkan promosi. Sebanyak 31 responden (31,6%) menyatakan sangat tidak setuju dan 2 responden (2,5%) netral terhadap pernyataan bahwa mereka memiliki kesempatan untuk mendapatkan promosi. Tidak ada responden yang memilih tidak setuju maupun setuju, sementara 56 responden (56,9%) sangat setuju.

4.2. Analisis Data

Analisis data merupakan jawaban dari rumusan masalah apakah suatu variabel berpengaruh terhadap variabel lainnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan sebagai variabel terikat, motivasi kerja dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening atau mediasi. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*). Teknik ini terdapat 2 model pengukuran dalam SmartPLS yaitu *Outer Model* dan *Inner Model*.

Evaluasi pengukuran *outer model* dan *inner model* dalam diagram evaluasi mencantumkan nilai *loading factor*. Dalam penelitian ini, indikator konstruk yang dianggap valid jika nilai *loading factor* lebih dari 0,7 dan model memenuhi persyaratan untuk pengujian tahap berikutnya.



Gambar 4.1 Standardized Loading Factor

Berdasarkan gambar 4.1 diatas menunjukkan setiap indikator konstruk dianggap sudah valid karena nilai *loading factor* sudah diatas 0,70 yang berarti *loading factor* sudah memenuhi syarat untuk dilakukan pengujian berikutnya.

4.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.2.1.1 *Convergent Validity*

Validitas konvergen menunjukkan bahwa beberapa indikator yang mengukur satu konstruk harus memiliki hubungan yang kuat antara satu dengan yang lain. Validitas konvergen menunjukkan bahwa suatu indikator dari konstruk tertentu harus memiliki korelasi tinggi dengan indikator lain dalam konstruk yang sama. Indikator individual yang memiliki nilai korelasi di atas 0,7 dianggap sebagai indikator yang validitas. Namun dalam penelitian yang berfokus pada kenaikan skala, nilai *loading factor* 0,5 hingga 0,6 masih dapat diterima.

Tabel 4. 10 Hasil Uji *Outer Loading*

	X1. Motivasi Kerja	X2. Lingkungan Kerja	Y. Kinerja Karyawan	Z. Kepuasan Kerja
X1.1	0,938			
X1.2	0,940			
X1.3	0,905			
X1.4	0,892			
X1.5	0,851			
X1.6	0,919			
X1.7	0,937			
X1.8	0,937			
X1.9	0,752			
X1.10	0,928			
X2.1		0,933		
X2.2		0,870		
X2.3		0,904		
X2.4		0,918		
X2.5		0,934		
X2.6		0,968		
X2.7		0,932		
X2.8		0,913		
X2.9		0,955		
X2.10		0,923		
Y.1			0,949	
Y.2			0,912	
Y.3			0,943	
Y.4			0,900	
Y.5			0,959	
Y.6			0,927	
Y.7			0,951	
Y.8			0,752	
Y.9			0,856	
Y.10			0,807	
Z.1				0,900
Z.2				0,942
Z.3				0,755
Z.4				0,867
Z.5				0,857
Z.6				0,938
Z.7				0,927
Z.8				0,916
Z.9				0,888

	X1. Motivasi Kerja	X2. Lingkungan Kerja	Y. Kinerja Karyawan	Z. Kepuasan Kerja
Z.10				0,843

Sumber: SmartPLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa nilai *outer loading* dapat disimpulkan bahwa nilai *outer loading* pada variabel motivasi kerja, lingkungan kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja sudah bisa dikatakan memenuhi standar nilai dalam pengujian validitas dan dikatakan valid dikarenakan semua indikator hasil nilai *outer loading* diatas 0,70.

4.2.1.2 Discriminant Validity

Validitas diskriminan merupakan bagian dari evaluasi model pengukuran (measurement model) dalam metode Partial Least Square (PLS) yang digunakan untuk memastikan bahwa suatu konstruk atau variabel laten benar-benar berbeda dan tidak memiliki kesamaan makna dengan konstruk lain dalam model yang sama. Uji validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan nilai *cross loadings* dan *Average Variance Extracted* (AVE), serta *Heterotrait-Monotrait* (HTMT).

Tabel 4. 11 Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
X1. Motivasi Kerja	0,813
X2. Lingkungan Kerja	0,857
Y. Kinerja Karyawan	0,806
Z. Kepuasan Kerja	0,783

Sumber: SmartPLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel 4.11 diatas dapat dilihat bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai > 0.50 . Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

4.2.1.3 Composite Reliability

Composite Reliability adalah salah satu ukuran reliabilitas internal (internal consistency reliability) yang digunakan dalam model pengukuran berbasis konstruk laten, terutama dalam pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) seperti yang diimplementasikan dalam SmartPLS. CR bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dari suatu konstruk secara konsisten mengukur konstruk tersebut. Nilai *composite reliability* 0.60 – 0.70 maka nilai tersebut memiliki nilai reliabilitas tinggi.

Tabel 4. 12 Hasil Uji *Composite Reliability*

	Composite Reliability
X1. Motivasi Kerja	0,977
X2. Lingkungan Kerja	0,984
Y. Kinerja Karyawan	0,976
Z. Kepuasan Kerja	0,973

Sumber: SmartPLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel 4.12 diatas dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* dapat disimpulkan pada variabel motivasi kerja, lingkungan kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja sudah bisa dikatakan memenuhi standar nilai dalam pengujian reliabilitas dan dikatakan valid dikarenakan semua variabel hasil nilai *composite reliability* diatas 0,70.

4.2.1.4 Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha digunakan salah satu ukuran reliabilitas internal (internal consistency reliability) yang paling umum digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk mengukur sejauh mana suatu instrumen atau kuesioner secara konsisten mengukur suatu konstruk atau variabel. Nilai *Cronbach's Alpha* > 0.60 masih dapat diterima untuk exploratory research.

Tabel 4. 12 Hasil Uji *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha
X1. Motivasi Kerja	0,974
X2. Lingkungan Kerja	0,981
Y. Kinerja Karyawan	0,973
Z. Kepuasan Kerja	0,969

Sumber: SmartPLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel 4.12 diatas dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* dapat disimpulkan pada variabel motivasi kerja, lingkungan kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja sudah bisa dikatakan memenuhi standar nilai dalam pengujian reliabilitas dan dikatakan valid dikarenakan semua variabel hasil nilai *cronbach's alpha* diatas 0,70.

4.2.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

4.2.2.1 R-Square

Koefisien determinasi (R^2) adalah ukuran statistik yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam suatu model penelitian. Kriteria untuk nilai R^2 yaitu 0,67, 0,33, dan 0,19 yang menunjukkan kekuatan model masing-masing sebagai kuat, moderat, dan lemah.

Tabel 4. 13 Hasil Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Y. Kinerja Karyawan	0,975	0,974
Z. Kepuasan Kerja	0,990	0,990

Sumber : SmartPLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel 4.13 diatas dapat diketahui bahwa *R Square Adjusted* model jalur I = 0,974. Artinya kemampuan variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan adalah sebesar 97,4%, dengan kata lain tergolong kuat. *R Square Adjusted* model jalur II = 0,990. Artinya

kemampuan variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 99%, dengan kata lain tergolong kuat.

4.2.2.2 F-Square

Effect Size (f^2) adalah ukuran yang digunakan untuk menunjukkan besar atau kuatnya pengaruh (efek) dari variabel independen terhadap variabel dependen dalam suatu model analisis. Kriteria F-Square, yaitu jika nilai $f^2 = 0.02$ efek yang kecil, jika nilai $f^2 = 0.15$ efek yang sedang/moderat, dan jika nilai $f^2 = 0.35$ efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4. 14 Hasil Uji F-Square

	X1. Motivasi Kerja	X2. Lingkungan Kerja	Y. Kinerja Karyawan	Z. Kepuasan Kerja
X1. Motivasi Kerja			0,060	5,575
X2. Lingkungan Kerja			0,059	0,529
Y. Kinerja Karyawan				
Z. Kepuasan Kerja			0,107	

Sumber: SmartPLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel 4.14 diatas dapat diketahui bahwa hasil pengujian F-Square pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja, yaitu:

1. Motivasi kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai F-Square 0,060 maka memiliki efek yang kecil.
2. Lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai F-Square 0,059 maka memiliki efek yang kecil.
3. Motivasi kerja (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) memiliki nilai F-Square 5,575 maka memiliki efek yang besar.
4. Lingkungan kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) memiliki nilai F-Square 0,529 maka memiliki efek yang besar.

5. Kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai *F-Square* 0,107 maka memiliki efek yang kecil.

4.2.2.3 Path Coefficient

Koefisien Jalur (Path Coefficient) adalah ukuran statistik yang menunjukkan besarnya pengaruh langsung dari satu variabel laten terhadap variabel laten lainnya dalam suatu model struktural. Nilai *path coefficient* menentukan pengaruh antar variabel, yaitu cenderung hubungan variabel searah atau berbalik arah.

Tabel 4. 15 Hasil uji *path coefficient*

	X1. Motivasi Kerja	X2. Lingkungan Kerja	Y. Kinerja Karyawan	Z. Kepuasan Kerja
X1. Motivasi Kerja			0,323	0,767
X2. Lingkungan Kerja			0,154	0,236
Y. Kinerja Karyawan				
Z. Kepuasan Kerja			0,517	

Sumber: SmartPLS 3, 2025 (data diolah)

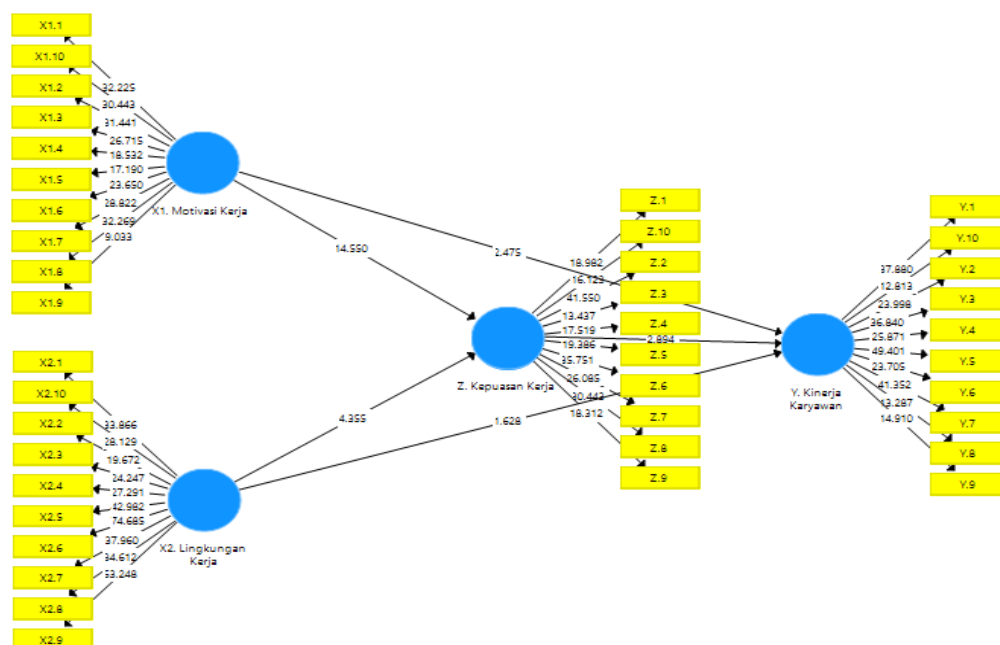
Berdasarkan tabel 4.15 diatas maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian *path coefficient* pengaruh pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja, yaitu motivasi kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai *path coefficient* 0,323 karena positif maka cenderung hubungan variabel searah, lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai *path coefficient* 0.154 karena positif maka cenderung hubungan variabel searah, motivasi kerja (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) memiliki nilai *path coefficient* 0,767 karena positif maka cenderung hubungan variabel searah, lingkungan kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) memiliki nilai *path coefficient* 0,236 karena positif maka cenderung hubungan variabel searah,

dan kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai *path coefficient* 0,517 karena positif maka cenderung hubungan variabel searah.

4.2.3 Analisis Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada PLS-SEM dengan prosedur *bootstrapping* menggunakan metode *Bias-Correted and Accelerated (BCa)*. *Bootstrap* untuk mengetahui nilai koefisien jalur, nilai t-statistik dan p-value. BCa-Bootstrap ini berfungsi menilai signifikan koefisien jalur dalam model struktural yang diindikasikan dengan nilai p value ($< 0,05$). Nilai signifikansi antar konstruk dapat diketahui dengan menggunakan penggunaan terhadap hipotesis adalah ± 1.96 .

Berikut ini merupakan teknik analisis untuk menguji hipotesis, dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.2 Uji Hipotesis

4.2.3.1 Direct Effect

Analisis pengaruh langsung berfungsi untuk menguji hipotesis tentang pengaruh langsung suatu variabel yang memengaruhi (eksogen) terhadap variabel

yang dipengaruhi (endogen), dengan mempertimbangkan nilai P-values. Dengan ketentuan yang berlaku adalah sebagai berikut: Jika nilai P-values < 0.05 , maka dianggap berpengaruh dan Jika nilai P-values > 0.05 , maka dianggap tidak berpengaruh.

Tabel 4. 16 Hasil Uji *Dirrect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Motivasi Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0,323	0,314	0,250	1,292	0,198
X1. Motivasi Kerja -> Z. Kepuasan Kerja	0,767	0,757	0,450	1,704	0,089
X2. Lingkungan Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0,154	0,166	0,095	1,628	0,107
X2. Lingkungan Kerja -> Z. Kepuasan Kerja	0,236	0,247	0,054	4,355	0,000
Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0,517	0,514	0,179	2,894	0,005

Sumber: Smart PLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel 4.16 diatas maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian *dirrect effect* pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja, yaitu:

1. Motivasi kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai P-Values $0,198 > 0,05$ dan T Statistik $1,292 < 1,96$, artinya tidak berpengaruh signifikan.
2. Motivasi kerja (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) memiliki nilai P-Values $0,089 > 0,05$ dan T Statistik $1,704 < 1,96$, artinya tidak berpengaruh signifikan.
3. Lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai P-Values $0,107 > 0,05$ dan T Statistik $1,628 < 1,96$, artinya tidak berpengaruh signifikan.

4. Lingkungan kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) memiliki nilai P-Values $0,000 < 0,05$ dan T Statistik $4,355 > 1,96$, artinya berpengaruh dan signifikan.
5. Kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai P-Values $0,005 < 0,05$ dan T Statistik $2,894 > 1,96$, artinya berpengaruh dan signifikan.

4.2.3.2 Indirect Effect

Analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Jika nilai P-Values < 0.05 , maka berpengaruh. Pengaruhnya adalah tidak langsung dan Jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak berpengaruh. Pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4. 17 Hasil Uji Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Motivasi Kerja -> Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0,210	0,200	0,150	1,400	0,162
X2. Lingkungan Kerja -> Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0,122	0,130	0,064	1,910	0,059

Sumber: Smart PLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel 4.17 diatas maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian *indirect effect* pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja, yaitu:

1. Motivasi kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Z) memiliki nilai P-Values $0,162 > 0,05$ dan T Statistik $1,400 < 1,96$, artinya tidak berpengaruh signifikan. Dengan kata lain, pengaruhnya secara tidak langsung melalui kepuasan kerja tidak terbukti signifikan.
2. Lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Z) memiliki nilai P-Values $0,059 > 0,05$ dan T Statistik $1,910 < 1,96$, artinya tidak berpengaruh signifikan. Dengan kata lain, pengaruh tidak langsungnya melalui kepuasan kerja juga tidak signifikan.

4.2.3.3 Total Effect

Para ahli, seperti Ghozali & Latan (2017), menjelaskan bahwa Total Effect merupakan keseluruhan pengaruh yang dihasilkan dari kombinasi direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung). Penilaian signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai T Statistik dan P-Values terhadap kriteria yang telah ditetapkan. Apabila T Statistik melebihi 1,96 dan P-Values kurang dari 0,05, maka pengaruh tersebut dinyatakan signifikan. Sebaliknya, jika T Statistik berada di bawah 1,96 atau P-Values melebihi 0,05, maka pengaruhnya dianggap tidak signifikan.

Tabel 4. 18 Hasil uji total effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values

Motivasi Kerja X1 - > Kinerja Karyawan Y	0,323	0,314	0,250	1,292	0,198
Motivasi Kerja X1 - > Kepuasan Kerja Z	0,767	0,757	0,450	1,704	0,089
Lingkungan kerja X2 -> Kinerja Karyawan Y	0,154	0,166	0,095	1,628	0,107
Lingkungan Kerja X2 -> Kepuasan Kerja Z	0,236	0,247	0,054	4,355	0,000
Kepuasan Kerja Z -> Kinerja Karyawan Y	0,517	0,514	0,179	2,894	0,005

Sumber: SmartPLS 3, 2025 (data diolah)

Mengacu pada Tabel 4.17, hasil pengujian total effect mengindikasikan adanya pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui peran mediasi kepuasan kerja, dengan rincian sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja (X1) → Kinerja Karyawan (Y)

Memiliki nilai P-Values $0,198 > 0,05$ dan T Statistik $1,292 < 1,96$, sehingga pengaruh totalnya dinyatakan tidak signifikan.

2. Motivasi Kerja (X1) → Kepuasan Kerja (Z)

Memiliki nilai P-Values $0,089 > 0,05$ dan T Statistik $1,704 < 1,96$, sehingga pengaruh totalnya dinyatakan tidak signifikan.

3. Lingkungan Kerja (X2) → Kinerja Karyawan (Y)

Memiliki nilai P-Values $0,107 > 0,05$ dan T Statistik $1,628 < 1,96$, sehingga pengaruh totalnya dinyatakan tidak signifikan.

4. Lingkungan Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (Z)

Memiliki nilai P-Values $0,000 < 0,05$ dan T Statistik $4,355 > 1,96$, sehingga pengaruh totalnya dinyatakan signifikan.

5. Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)

Memiliki nilai P-Values $0,005 < 0,05$ dan T Statistik $2,894 > 1,96$, sehingga pengaruh totalnya dinyatakan signifikan.

4.3. Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian ini disusun dengan mengacu pada keterkaitan antara teori yang ada, pendapat para pakar, serta temuan dari penelitian sebelumnya yang relevan. Analisis ini diarahkan untuk mengidentifikasi pola perilaku yang ideal sesuai konteks penelitian yaitu

4.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja Pegawai

Oleh karena itu, uraian pembahasan difokuskan pada tujuh pokok bahasan utama, yaitu Berdasarkan hasil pengujian secara parsial, pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki koefisien jalur sebesar 0,323 (positif) dengan nilai P-Values $0,198 > 0,05$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fitri Handayani (2021), Siti Fatimah (2020), Indra Gunawan (2019), Ery Teguh Prasetyo & Puspa Marlina (2019), Nova Syafrina (2017), serta Fregrace Meissy Purnawijaya (2019) yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak memiliki

pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai Sebaliknya, hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Ririn Agustriani, Sri Langgeng Ratnasari, dan Ramon Zamora (2022), Raymond Raymond, Dian Lestari Siregar, Anggia Dasa Putri, Mohamad Gita Indrawan, dan Jontro Simanjuntak (2023), serta Sri Lestari dan Dilla Afifah (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Artinya, meskipun karyawan memiliki tingkat motivasi tertentu, hal tersebut tidak serta-merta mendorong peningkatan kinerja secara langsung. Kinerja karyawan kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diuji secara langsung pada hubungan ini, seperti tingkat kepuasan kerja, efektivitas komunikasi, budaya organisasi, fasilitas kerja yang memadai, serta sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan.

Hasil ini, menggambarkan bahwa motivasi kerja yang tinggi saja tidak cukup untuk memastikan peningkatan kinerja jika tidak diimbangi dengan dukungan faktor-faktor lain yang menunjang produktivitas. Dengan kata lain, perusahaan perlu mengkombinasikan upaya peningkatan motivasi dengan pembenahan lingkungan kerja, pemberian dukungan yang memadai, serta kebijakan manajemen yang tepat agar kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal.

4.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial, variabel lingkungan kerja (X₂) terhadap kinerja pegawai (Y) memiliki koefisien jalur sebesar 0,154 dengan arah

(positif) dan nilai P-Values sebesar $1,628 > 0,107$. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siti Nurjanah (2020), Rina Marlina (2021), dan Ahmad Fauzi (2019) yang menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, karena kinerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi dan kompetensi individu. Namun, hasil penelitian ini juga mendukung temuan dari Budi Santoso (2018), Dewi Kusuma (2020), serta Agus Pratama (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat kecenderungan hubungan positif antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai—di mana perbaikan atau peningkatan kualitas lingkungan kerja dapat diikuti oleh peningkatan kinerja—namun secara statistik hubungan tersebut tidak signifikan. Artinya, dalam konteks penelitian ini, perubahan pada lingkungan kerja tidak memberikan kontribusi yang cukup kuat untuk memengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Hasil ini memberikan gambaran bahwa kinerja pegawai kemungkinan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang bersifat internal, seperti motivasi kerja, kompetensi individu, sikap, dan disiplin kerja, maupun faktor eksternal lainnya seperti kepemimpinan, dukungan atasan, atau kebijakan organisasi. Selain itu, kondisi ini juga mengindikasikan bahwa meskipun lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, namun tanpa adanya dorongan motivasi yang tinggi, kejelasan target kerja, serta manajemen yang efektif,

dampak lingkungan kerja terhadap pencapaian kinerja tidak akan terlalu menonjol. Dengan demikian, lingkungan kerja tetap menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan, namun bukan satu-satunya penentu keberhasilan kinerja pegawai.

4.3.3 Pengaruh Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial, variabel motivasi kerja (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) memiliki koefisien jalur sebesar 0,767 dengan arah positif, nilai P-value $1,704 > 0,089$ Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian sejalan yang menunjukkan berpengaruh signifikan adalah penelitian yang dilakukan oleh Ningrum Rahayu & Kartini Aprianti (2020), G. Sartika & Mohamad Razab (2024), serta A. Gulo (2025). Sedangkan menurut Penelitian sejalan yang menunjukkan tidak berpengaruh signifikan adalah penelitian yang dilakukan oleh Cheery Patricia Br. Silalahi dkk. (2025).

Berdasarkan hasil analisis dan perbandingan dengan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa temuan ini memiliki kesesuaian dengan dua kelompok hasil penelitian sebelumnya. Pada kelompok pertama, ditemukan bahwa variabel yang diuji memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa peningkatan pada variabel tersebut cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kondisi atau faktor yang mendukung pada aspek ini mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan produktivitas, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, pada kelompok kedua, ditemukan bahwa variabel yang diuji tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya,

perubahan pada variabel tersebut tidak serta-merta berdampak pada peningkatan atau penurunan kinerja, karena kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi intrinsik, kompetensi individu, budaya kerja, maupun dukungan dari lingkungan organisasi secara keseluruhan. Kedua kelompok temuan ini memperlihatkan bahwa hubungan antara variabel penelitian dan kinerja pegawai dapat bersifat kontekstual, bergantung pada situasi, karakteristik responden, serta kondisi organisasi tempat penelitian dilakukan. Dengan demikian, meskipun terdapat hasil yang menunjukkan pengaruh signifikan, ada pula hasil yang menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan, sehingga diperlukan kajian lebih lanjut untuk memahami faktor-faktor yang menjadi pembeda dari setiap temuan tersebut.

4.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial, variabel lingkungan kerja (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z) memiliki koefisien jalur sebesar 0,236 dengan arah positif, nilai P -Values sebesar $4,355 > 0,000$. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu, pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil yang bervariasi. Beberapa penelitian menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian Siti Nurjanah (2020), Rina Marlina (2021), Ahmad Fauzi (2019), Budi Santoso (2018), Dewi Kusuma (2020), dan Agus Pratama (2021). Namun, terdapat pula penelitian yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sebagaimana hasil penelitian Andi Saputra (2019) dan Fitri Handayani (2022).

Semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, baik dari aspek fisik seperti kenyamanan ruang kerja, pencahayaan, kebersihan, dan keamanan, maupun dari aspek nonfisik seperti hubungan antar rekan kerja dan dukungan dari atasan, maka tingkat kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja, karena pegawai yang bekerja dalam kondisi lingkungan yang mendukung cenderung merasa lebih dihargai, nyaman, dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Meskipun demikian, terdapat pula hasil penelitian yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang kemungkinan disebabkan oleh perbedaan kondisi organisasi, karakteristik responden, atau faktor lain yang lebih dominan memengaruhi kepuasan kerja seperti kompensasi, beban kerja, maupun kesempatan pengembangan karier. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa di konteks penelitian yang dilakukan, lingkungan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja, baik dari sisi fisik maupun nonfisik, agar tercipta suasana kerja yang kondusif dan mendorong tercapainya kepuasan kerja yang optimal.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial, variabel kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki koefisien jalur sebesar 0,517 dengan arah

positif, nilai P-values $2,894 > 0,005$ Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian oleh Budi Santoso (2018), Dewi Kusuma (2020), dan Agus Pratama (2021). Namun, terdapat juga penelitian yang menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, misalnya seperti hasil penelitian oleh Siti Nurjanah (2020), Rina Marlina (2021), dan Ahmad Fauzi (2019).

Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, maka tingkat kepuasan kerja juga akan semakin meningkat. Lingkungan kerja yang kondusif, nyaman, serta mendukung aktivitas kerja sehari-hari mampu memberikan rasa aman, semangat, dan kenyamanan sehingga mendorong timbulnya kepuasan kerja pada pegawai. Kesimpulan ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang menemukan hasil serupa, di mana lingkungan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun demikian, terdapat pula penelitian lain yang menghasilkan kesimpulan berbeda, yaitu lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga memperlihatkan adanya variasi hasil penelitian di lapangan. Perbedaan ini umumnya dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, maupun kebijakan perusahaan yang juga dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya peran lingkungan kerja sebagai faktor eksternal yang mampu menciptakan rasa puas

dalam bekerja. Apabila organisasi dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman, hubungan antarpegawai yang harmonis, fasilitas kerja yang memadai, serta dukungan dari pimpinan, maka hal tersebut akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya juga dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja.

4.3.6 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian, variabel motivasi kerja (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z) memiliki koefisien jalur sebesar 0,210 dengan arah positif dan P-Values sebesar 0,162 ($> 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat perbedaan hasil temuan terkait pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, seperti yang ditemukan oleh Handayani (2021), Fatimah (2020), Gunawan (2019), serta Syafrina (2017). Namun demikian, sejumlah penelitian lain justru menemukan hasil berbeda, yakni motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo & Marlina (2019), Purnawijaya (2019), Santoso (2018), Kusuma (2020), serta Pratama (2021).

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja

pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat dan dorongan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi motivasi tersebut tidak secara langsung meningkatkan kinerja apabila tidak disertai dengan kepuasan kerja yang memadai. Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. Temuan ini memberikan gambaran bahwa kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh faktor motivasi saja, melainkan lebih kompleks karena melibatkan aspek lain seperti kepuasan kerja, kenyamanan dalam lingkungan kerja, serta dukungan organisasi secara keseluruhan. Ketika kepuasan kerja tidak tercapai secara optimal, maka motivasi yang dimiliki pegawai seringkali tidak cukup kuat untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, agar motivasi yang telah ada dapat benar-benar memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai.

4.3.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian, variabel lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z) memiliki koefisien jalur sebesar 0,122 dengan arah positif dan P-Values sebesar 0,059 ($> 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan hasil yang bervariasi.

Beberapa penelitian menemukan adanya pengaruh signifikan, seperti yang dilakukan oleh Andriani (2018), Putra (2019), Wulandari (2020), Kurniawan (2021), dan Sari (2022). Namun, penelitian lainnya justru menunjukkan hasil yang berbeda. Beberapa studi seperti Hidayat (2018), Prasetyo (2019), Lestari (2020), Ramadhan (2021), dan Handayani (2022) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja masih belum konsisten. Lingkungan kerja yang baik memang dapat menciptakan suasana nyaman dan mendukung, namun tidak selalu menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Faktor internal seperti motivasi kerja, keterampilan, pengalaman, serta faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan dan sistem penghargaan justru lebih banyak berperan dalam mendorong kinerja. Dengan demikian, meskipun lingkungan kerja tetap penting untuk diperhatikan, organisasi sebaiknya tidak hanya berfokus pada penciptaan kondisi kerja yang nyaman, tetapi juga memperhatikan aspek motivasi, kompetensi, dan manajemen yang dapat memberikan pengaruh lebih besar terhadap peningkatan kinerja pegawai.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. motivasi kerja terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kondisi ini mengindikasikan bahwa motivasi bukan hanya sekadar faktor pendorong dalam pelaksanaan tugas, melainkan juga merupakan energi intrinsik yang mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab, meningkatkan komitmen, serta mendorong pegawai untuk bekerja lebih tekun dan konsisten dalam mencapai target organisasi. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh seorang pegawai, baik yang bersumber dari dorongan internal seperti kebutuhan akan prestasi, pengakuan, maupun aktualisasi diri, maupun yang dipicu oleh faktor eksternal seperti sistem penghargaan dan kesempatan pengembangan karier, maka semakin kuat pula orientasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang lebih optimal.
2. Lingkungan kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, meskipun lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan tertata dengan baik dapat memberikan dukungan positif terhadap aktivitas kerja sehari-hari, faktor ini tidak serta merta meningkatkan capaian kinerja secara langsung. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh variabel lain yang bersifat intrinsik maupun struktural, seperti motivasi pribadi, kompetensi, sistem penilaian kerja, serta pola kepemimpinan yang diterapkan.

3. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa tingginya motivasi seorang pegawai, baik karena faktor internal maupun eksternal, tidak selalu diikuti dengan meningkatnya rasa puas terhadap pekerjaan. Hal ini dapat dijelaskan oleh adanya variabel lain yang berperan lebih besar dalam membentuk kepuasan kerja, seperti rasa keadilan dalam pemberian penghargaan, kesempatan untuk mengembangkan karier, serta kualitas hubungan interpersonal antarpegawai dan atasan.
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif baik dari aspek fisik seperti tata ruang, fasilitas kerja, dan kenyamanan tempat kerja, maupun dari aspek nonfisik seperti suasana komunikasi, iklim kerja yang harmonis, dan dukungan dari rekan kerja serta pimpinan—mampu meningkatkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya.
5. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun sebagai variabel intervening. Hal ini menandakan bahwa meskipun seorang pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya, kepuasan tersebut belum tentu mendorong peningkatan performa kerja yang lebih tinggi. Dengan kata lain, kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh kombinasi faktor motivasi, keterampilan teknis, dukungan organisasi, serta pengawasan yang efektif, daripada semata-mata dipengaruhi oleh tingkat kepuasan dalam bekerja.
6. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya, hal tersebut

tidak serta-merta meningkatkan kinerja apabila dimediasi oleh kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja tidak mampu berfungsi sebagai variabel yang menjembatani hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai.

7. Lingkungan kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan dalam memengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini menandakan bahwa meskipun suasana kerja yang nyaman dan fasilitas yang memadai dapat menciptakan rasa puas bagi pegawai, kepuasan tersebut tidak serta-merta berkontribusi pada peningkatan kinerja. Dengan kata lain, adanya rasa puas terhadap kondisi kerja tidak menjamin bahwa pegawai akan menunjukkan hasil kerja yang lebih optimal.

5.2 Saran

1. Perusahaan perlu menyusun strategi motivasi yang lebih terarah, tidak hanya sebatas pemberian instruksi atau dorongan umum, tetapi melalui penghargaan yang adil, kesempatan promosi yang jelas, serta pelatihan pengembangan diri.
2. Karena kepuasan kerja tidak terbukti mampu memediasi hubungan motivasi dengan kinerja, manajemen perlu meninjau faktor lain yang lebih potensial sebagai penghubung, seperti komitmen organisasi, keterlibatan kerja (work engagement), maupun iklim organisasi. Faktor-faktor ini dapat lebih efektif dalam menjelaskan bagaimana motivasi bertransformasi menjadi kinerja.
3. Organisasi disarankan untuk menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, transparan, dan berbasis penghargaan terhadap kinerja, agar motivasi yang dimiliki karyawan tidak berhenti pada kepuasan pribadi, melainkan terwujud dalam kinerja yang terukur dan berkesinambungan.

4. Peneliti berikutnya disarankan untuk menambahkan variabel mediasi maupun moderasi lain, seperti loyalitas, komitmen afektif, atau keterlibatan kerja, agar hubungan motivasi dengan kinerja dapat dijelaskan secara lebih komprehensif. Selain itu, penelitian dapat diperluas pada lingkup perusahaan atau sektor berbeda untuk membandingkan hasil dan memperoleh gambaran yang lebih luas.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner yang bersifat self-report, sehingga jawaban responden sangat dipengaruhi oleh persepsi pribadi. Hal ini berpotensi menimbulkan bias, misalnya responden menjawab sesuai harapan peneliti atau organisasi, bukan berdasarkan kondisi sebenarnya.
2. Variabel yang diteliti terbatas pada motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Padahal, masih terdapat variabel lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, maupun komitmen kerja, yang belum dimasukkan dalam penelitian ini.
3. Penelitian ini hanya menggunakan pendekatan (SEM-PLS) sebagai alat analisis, sehingga hasil yang diperoleh terbatas pada hubungan antarvariabel yang diuji dengan metode tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustriani, R., Ratnasari, S. L., & Zamora, R. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Komunikasi, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Trias Politika*, 6(1), 104-122
- Alif, A. (2015). *Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto.
- Andriani, P. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(4), 1-10.
- Apriliana, V., & Nawangsari, D. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Efektivitas Kerja Karyawan di PT. [Nama Perusahaan]. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 7(1), 15-25.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Sriartha, I. W. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Arep. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengelola Kinerja Karyawan*. CV. Alfabeta.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2010). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill/Irwin.
- Budiarti, A. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 123-135.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Pustaka Pelajar.
- Djamarah, S. B. (2008). *Psikologi Belajar*. Rineka Cipta.
- Fatimah, S. (2020). *Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Universitas Tridinanti, Palembang.
- Fatimah, S. (2020). *Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. [Skripsi]. Universitas Tridinanti, Palembang.
- Fauzi, A. (2019). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan*. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta.
- Fauzi, A. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(1), 1-12.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS* (8th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2017). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gulo, A. (2025). Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada CV. [Nama Perusahaan]. *Jurnal Riset Manajemen*, 11(1), 22-35.
- Gultom, P., Wibowo, A., & Pratiwi, A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 8(1), 1-10.
- Gunarsa, S. D. (2008). *Psikologi Perkembangan Anak dan Remaja*. Gunung Mulia.
- Gunawan, I. (2019). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bappeda Karawang. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 7(1), 39-43.

- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Handayani, F. (2021). *Pengaruh Motivasi dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Tanjung Emas*. [Skripsi]. Institut Bisnis dan Keuangan Nitro, Makassar.
- Handayani, F. (2022). *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja*. [Skripsi]. Institut Bisnis dan Keuangan Nitro, Makassar.
- Handoko, T. H. (2015). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPFE-Yogyakarta.
- Hardjito, D. (2018). *Pengantar Ilmu Manajemen (Dasar-Dasar Ilmu Manajemen)*. Ar-Ruzz Media.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka Utama.
- Hasibuan, M. S. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Henry. (2003). *Manajemen Personalia*. PT RajaGrafindo Persada.
- Herman, P., & Iwa, B. (2007). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 5(2), 1-15.
- Hidayat, A. (2018). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. [Skripsi]. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Husman, U. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ar-Raniry Press.
- Ibadillah, M. B., & Manurung, P. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Palembang. *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*, 18(3), 77-88.
- Kusuma, D. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sumber Sejahtera. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(2), 115-125.
- Kusuma, D. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sumber Sejahtera. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(2), 115-125.
- Lestari, A. W. (2019). *Pengaruh motivasi, pelatihan, lingkungan kerja dan upah terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Truba Jaya Engineering bagian mechanical di Kecamatan Air Sugihan Kabupaten*. Universitas Sriwijaya, Palembang
- Lestari, S. (2020). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi*. [Skripsi]. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta, Jakarta.
- Lestari, S., & Afifah, D. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Islam Terpadu Boarding School Sukabumi. *Jurnal PPIMAN*, 2(4), 1-15.
- Liawati, F. C., & Widowati, T. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 115-125.

- Lusri, L., & Siagian, N. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indosat Palembang. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 3(2), 1-12.
- Mangkunegara, A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marlina, R. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mitra Sejati*. Universitas Bhayangkara, Jakarta.
- Marlina, R. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(2), 1-10.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Mas'ud, F. (2002). *Survai Kepuasan Kerja: Menjadi Lebih dari Sekedar Pengukuran Indeks Kepuasan*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). *Human Resource Management* (10th ed.). South-Western College Publishing.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, H. (2001). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Gadjah Mada University Press.
- Nurjanah, S. (2020). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Maju Jaya*. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta, Jakarta.
- Nurjanah, S. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 9(1), 1-15.
- Prasetyo, B. D. (2019). *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja*. [Skripsi]. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta
- Prasetyo, E. T., & Marlina, P. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 21-30.
- Pratama, A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 10(1), 1-15.
- Pratama, A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 1-15.
- Pratama, A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 1-15.
- Pratama, A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 10(1), 1-15.
- Purnama, N. I., & Kuncahyo, R. (2023). Pengaruh pengawasan, lingkungan kerja dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Cabang Koordinator Medan. *Niagawan: Jurnal Manajemen*, 12(2), 151–160. <https://doi.org/https://doi.org/10.24114/niaga.v12i2.44309>
- Purnawijaya, F. M. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kedai 27 Di Surabaya. *AGORA*, 7(1), 1-2.
- Putra, I. G. A. G. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 16(1), 1-15.
- Rahayu, N., & Aprianti, K. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(2), 11-20.
- Rahmawanti, D., Saputro, B. S., & Purnomo, J. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Sosial terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 4(2), 5-15.

- Rahmawanti, N. P., Swasto, B., & Prasetya, A. (2014). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8.
- Ramadhan, M. H. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. [Tesis]. Universitas Brawijaya, Malang.
- Raymond, Siregar, D. L., Putri, A. D., Indrawan, M. G., & Simanjuntak, J. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Mahasiswa*, 2(1), 1-13.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Rubio-Martín, E., et al. (2023). Psychosocial Factors Influencing Work Engagement in Healthcare: A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 1-15.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Santoso, B. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 7(10), 1-17.
- Santoso, B. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 7(10), 1-17.
- Saputra, A. (2019). *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sumber Sejahtera*. [Skripsi]. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta, Jakarta.
- Sardiman, A. M. (2007). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. RajaGrafindo Persada.
- Sari, Y. N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 19(1), 1-11.
- Sartika, G., & Razab, M. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. [Nama Perusahaan]. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 8(1), 5-18.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Mandar Maju.
- Setiawan, D. (2013). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Cabang Semarang. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 5(2), 1-15.
- Siagian, S. P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Rineka Cipta.
- Sihaloho, D. S., & Siregar, D. I. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 5(1), 1–12.
- Silalahi, C. P., et al. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. [Nama Perusahaan]. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 1-15.
- Sudarma, A., & Aisha, N. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 150-165.

- Sudaryo, Y., Aribowo, Y., & Minto, G. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Implementasi*. Andi.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sunaryanto, B., Nugraha, H., & Permana, A. (2014). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 3(1), 1–15.
- Sunyoto, D. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner, dan Proses Analisis Data Menggunakan Aplikasi SPSS*. Caps Publishing.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Syafrina, N. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Suka Fajar Pekanbaru. *Eko dan Bisnis Riau Economics and Business Review*, 8(1), 97-109.
- Umar, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Widodo, S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Wijaya, R., & Widiastuti, A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 5(2), 1-12.
- Wulandari, R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi*, 25(2), 1-12.

44	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	40
45	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	43
46	2	4	2	4	4	1	2	4	4	4	27
47	2	5	1	5	5	1	2	5	5	5	33
48	2	5	1	5	5	1	2	5	5	5	33
49	2	5	1	1	5	1	2	5	5	5	28
50	2	5	1	1	5	1	2	5	1	3	21
51	2	5	1	1	5	1	2	5	1	5	23
52	2	5	1	1	4	1	1	5	1	5	22
53	1	3	1	1	4	1	1	5	1	5	21
54	1	5	1	1	5	1	1	4	1	5	27
55	1	5	3	1	5	1	1	5	1	4	27
56	1	5	3	1	4	1	1	5	1	5	33
57	1	5	3	1	5	1	1	5	1	5	36
58	1	4	3	1	5	5	1	5	1	5	37
59	1	4	2	1	5	5	1	5	1	5	29
60	1	4	2	1	5	4	3	5	1	5	36
61	3	5	2	5	5	5	3	5	1	5	32
62	3	5	2	4	5	5	3	5	5	5	31
63	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	26
64	3	4	2	4	5	2	2	5	4	5	26
65	2	4	2	4	4	2	2	3	4	4	24
66	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	25
67	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	25
68	2	5	2	5	5	2	2	1	5	5	24
69	2	5	2	5	5	2	5	1	5	5	31
70	5	5	2	5	5	1	5	1	5	5	29
71	2	5	1	5	5	1	5	1	5	4	28
72	2	5	1	5	4	1	5	1	5	3	27
73	2	5	1	5	2	1	5	1	5	5	27
74	2	5	1	5	2	1	5	1	5	5	28
75	2	5	1	5	2	1	5	1	5	5	26
76	2	5	1	5	2	1	5	1	4	4	29
77	2	5	1	5	2	1	5	1	5	5	35
78	1	5	1	5	2	3	5	1	5	5	38

79	1	5	3	5	2	3	5	1	5	5	30
80	1	5	3	5	1	3	5	5	5	5	31
81	1	5	3	5	1	3	1	3	4	4	32
82	1	5	3	4	1	2	1	5	4	5	31
83	1	5	2	5	1	2	1	5	5	5	32
84	1	5	2	5	1	2	1	4	5	5	24
85	1	5	2	5	1	2	1	5	5	5	35
86	3	3	2	3	1	2	1	3	3	3	42
87	3	5	2	5	1	5	1	5	4	4	34
88	3	5	5	5	3	5	1	5	5	5	34
89	3	4	4	4	3	4	1	3	4	4	41
90	2	4	4	4	3	4	1	4	4	4	38
91	2	5	5	5	3	5	1	5	5	5	41
92	2	5	5	5	2	5	1	4	4	5	38
93	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	44
94	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	44

No Resp	Motivasi Kerja										TOTAL
	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	5	5	5	5	50
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	5	5	4	4	3	5	5	5	3	5	44
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
8	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	48
9	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	47
10	5	5	1	1	2	5	1	5	5	1	31
11	5	5	1	1	2	2	1	5	4	1	27
12	2	5	1	1	2	2	1	5	5	1	25
13	2	5	1	1	2	2	1	5	5	1	25
14	2	5	1	1	2	2	1	5	3	1	23
15	2	5	1	1	2	2	1	5	5	1	25
16	2	5	1	1	2	2	1	5	5	1	25
17	2	5	1	1	1	2	1	5	5	1	24
18	2	5	1	1	1	1	1	5	5	1	23
19	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	16
20	1	5	1	1	1	1	1	4	5	1	20
21	1	5	1	1	1	1	1	5	5	1	21
22	1	5	5	5	1	1	5	5	4	5	38
23	1	5	5	5	1	1	1	5	5	5	30
24	1	5	5	5	1	1	1	5	5	5	30
25	1	5	5	1	3	1	1	5	3	5	24
26	1	5	4	1	3	3	1	5	5	5	28
27	3	5	5	1	3	3	1	5	5	5	31
28	3	5	5	1	3	3	1	5	5	5	31
29	3	5	5	1	2	3	1	5	5	5	30
30	3	3	3	1	2	2	1	3	3	3	24
31	2	5	5	1	2	2	1	5	5	5	29
32	2	5	5	1	2	2	1	5	4	4	27
33	2	5	5	1	2	2	1	5	5	5	29
34	2	4	4	1	5	2	1	5	2	4	26
35	2	5	5	1	5	1	5	5	2	2	30
36	1	5	5	1	5	1	5	5	2	2	28
37	1	5	1	5	5	5	5	5	2	2	31
38	1	5	1	5	5	2	5	5	2	2	33
39	1	5	1	5	5	2	5	5	2	2	25
40	1	4	1	4	4	2	4	4	2	2	23
41	3	3	1	3	3	2	3	3	1	2	21
42	3	3	1	3	3	2	3	3	1	1	28
43	3	5	1	5	5	2	5	5	1	1	20
44	3	2	1	4	4	2	4	4	1	1	20
45	2	2	1	5	5	1	5	5	1	1	24
46	2	2	1	4	4	1	4	2	1	1	19

47	2	2	1	5	5	1	5	2	1	1	23
48	2	2	1	5	5	1	5	2	1	1	19
49	2	2	1	5	5	1	5	2	3	1	23
50	5	2	1	4	4	1	5	2	3	3	23
51	5	1	1	5	5	1	5	2	3	3	22
52	2	1	1	5	5	1	5	2	3	3	24
53	2	1	1	5	3	3	5	1	2	3	26
54	2	1	1	5	5	3	5	1	2	2	23
55	2	1	1	3	4	3	5	1	2	2	21
56	2	1	1	4	3	3	4	1	2	2	16
57	2	1	1	5	5	2	5	1	2	2	23
58	2	1	1	5	5	2	5	1	5	2	24
59	1	3	1	3	3	2	5	1	4	5	28
60	1	3	1	5	5	2	5	1	5	4	30
61	1	3	5	5	5	2	5	3	5	5	22
62	1	3	5	5	5	5	5	3	5	5	24
63	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	19
64	1	2	1	5	4	1	5	3	1	2	15
65	1	2	1	4	4	1	4	2	1	2	18
66	1	2	1	3	3	1	3	2	1	2	20
67	3	2	1	3	3	1	3	2	1	2	26
68	3	5	1	5	5	1	5	2	1	2	26
69	3	5	1	5	5	1	5	2	1	2	29
70	3	5	1	5	5	1	5	5	1	2	24
71	2	5	1	5	5	1	5	5	1	1	23
72	2	5	1	4	3	1	5	5	1	1	28
73	2	5	1	5	5	1	2	5	1	1	24
74	2	5	1	5	5	1	2	5	1	1	23
75	2	4	5	5	5	1	2	5	1	1	28

76	1	5	4	5	5	2	2	4	5	1	29
77	1	5	5	5	5	2	2	5	5	1	34
78	1	5	5	2	5	2	2	2	4	1	32
79	1	5	5	2	5	2	2	2	5	3	29
80	1	5	5	2	5	2	1	2	5	3	17
81	1	5	5	2	5	2	1	2	3	3	22
82	1	5	4	2	5	2	1	2	5	3	25
83	3	5	5	2	5	1	1	2	5	2	22
84	3	5	5	2	5	1	1	2	5	2	22
85	3	5	5	1	5	1	1	1	5	2	27
86	3	3	3	1	3	1	1	1	3	2	27
87	2	5	4	1	5	1	1	1	5	2	27
88	2	5	5	1	5	1	3	1	5	5	33
89	2	4	4	1	4	1	3	1	4	4	28
90	2	4	4	1	4	1	3	1	4	4	28
91	2	5	5	1	5	3	3	1	5	5	35
92	5	5	5	1	5	3	2	1	5	5	37
93	5	5	5	3	5	3	2	3	5	5	41
94	5	5	5	3	5	3	2	3	5	5	41

No Resp	Lingkungan Kerja										TOTAL
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	
1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	14
2	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	14
3	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	14
4	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	14
5	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	13
6	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	14
7	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	14
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
13	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	46
14	4	4	5	5	4	4	4	1	5	5	41
15	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	45
16	5	5	5	2	5	5	2	1	5	5	40
17	5	5	5	2	5	5	2	1	5	5	40
18	5	5	2	2	5	5	2	1	5	5	37
19	3	3	2	2	3	3	2	1	3	3	25
20	5	4	2	2	5	5	2	5	5	5	40
21	5	5	2	2	5	5	2	5	5	5	41
22	5	5	2	2	4	5	2	4	5	4	38
23	5	5	2	1	5	5	1	5	5	5	39
24	5	5	2	1	5	5	1	5	5	5	39
25	4	4	1	1	4	4	1	4	5	5	33
26	5	5	1	1	5	5	1	4	5	5	37
27	5	5	1	1	5	5	1	5	5	5	38
28	5	5	1	1	5	5	1	5	5	5	38
29	5	5	1	1	5	5	1	5	5	5	38
30	3	3	1	1	3	2	1	3	3	3	23
31	5	3	1	3	4	2	3	4	5	5	40
32	4	4	1	3	4	2	3	5	5	5	37
33	4	5	3	3	4	2	3	4	4	5	38
34	4	4	3	3	5	2	3	5	5	5	37
35	5	5	3	2	5	2	2	5	5	5	39
36	5	5	3	2	5	2	2	5	5	5	39

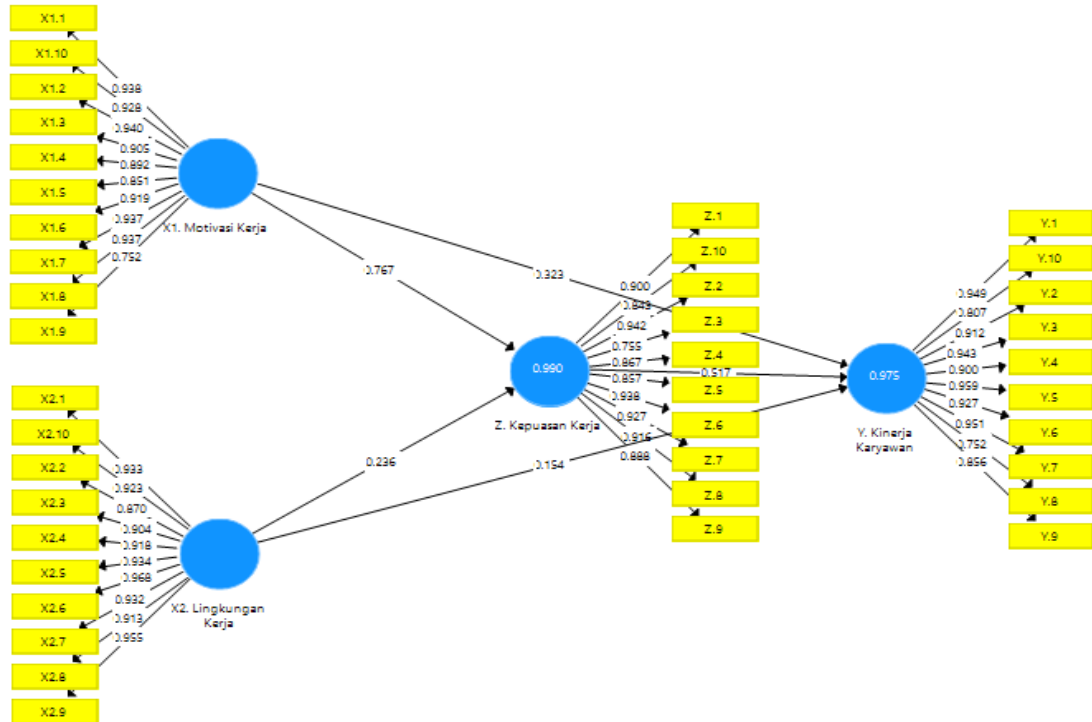
37	5	5	2	2	5	1	2	5	5	5	38
38	5	5	2	2	5	1	2	5	5	5	38
39	5	5	2	2	5	1	2	5	5	5	38
40	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4	34
41	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	28
42	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	29
43	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	46
44	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	37
45	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	48
46	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	42
47	5	5	5	5	5	3	5	2	5	5	44
48	5	5	5	5	5	3	5	2	5	5	34
49	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	44
50	4	3	5	2	4	2	5	2	5	5	44
51	5	5	5	2	5	2	5	2	5	5	42
52	5	5	5	2	5	2	5	2	5	5	35
53	5	4	4	2	5	2	5	2	5	5	41
54	5	5	5	2	5	1	5	1	5	5	44
55	5	5	5	2	5	1	5	1	5	5	41
56	4	5	5	2	5	1	5	2	2	5	44
57	5	5	5	1	5	3	5	2	2	5	44
58	5	5	5	1	5	3	5	2	2	5	41
59	5	5	5	1	5	3	5	2	2	5	41
60	5	5	5	1	5	3	5	2	2	5	22
61	5	5	5	1	5	2	5	2	2	5	29
62	5	5	5	1	5	2	5	2	2	5	31
63	3	3	3	1	3	2	3	1	1	3	26
64	4	4	4	1	5	2	4	1	1	5	26
65	4	4	5	3	3	2	4	1	1	4	38
66	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	36
67	3	2	3	3	3	3	3	1	1	3	38
68	5	2	5	3	5	5	5	1	1	5	40
69	5	2	5	2	5	5	5	1	1	5	36
70	5	2	5	2	5	5	5	1	1	5	31
71	5	2	5	2	5	5	5	3	3	5	28
72	5	2	4	2	5	5	2	3	3	5	33
73	5	2	5	2	5	5	2	3	3	5	33
74	5	1	5	5	5	5	2	3	3	5	33
75	5	1	5	5	2	5	2	2	2	5	33

No Resp	kepuasan kerja										TOTAL
	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	
1	5	5	5	1	1	5	5	5	2	2	36
2	5	5	5	1	1	5	5	5	2	2	36
3	5	5	5	1	1	5	5	1	2	2	32
4	5	5	5	1	1	5	5	1	2	2	32
5	5	5	3	1	1	5	5	1	2	2	30
6	5	5	5	1	1	5	5	1	2	2	32
7	5	5	5	1	1	5	5	1	2	2	32
8	5	5	5	1	1	5	4	1	1	1	29
9	5	5	5	1	1	4	2	1	1	1	26
10	5	5	5	1	1	5	2	1	1	1	27
11	5	5	4	1	1	5	2	1	1	1	26
12	5	5	5	1	1	5	2	1	1	1	27
13	2	1	5	5	5	2	2	1	1	1	25
14	2	1	3	2	4	2	2	1	1	1	19
15	2	1	5	2	5	2	2	4	1	1	25
16	2	1	5	2	5	2	1	5	3	3	29
17	2	1	4	2	5	2	1	5	3	3	27
18	2	1	5	2	5	2	1	5	3	3	29
19	2	1	3	2	3	2	1	3	3	3	24
20	1	1	5	2	4	1	1	4	2	2	23
21	1	1	5	1	5	1	1	5	2	2	24
22	1	1	4	1	5	1	1	5	2	2	22
23	1	1	5	1	5	1	1	5	2	2	24
24	1	1	5	1	5	1	3	5	2	2	26
25	1	5	3	1	4	1	3	5	5	2	30
26	1	2	5	1	5	1	3	4	5	2	27
27	1	2	5	1	5	1	3	5	5	2	31
28	3	2	4	1	5	3	2	5	5	2	30
29	3	2	5	3	2	3	2	5	5	2	30
30	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	26
31	3	2	4	3	2	3	2	5	4	2	30
32	2	2	5	3	2	2	2	5	5	1	27
33	2	1	3	2	2	2	5	5	5	1	27
34	2	1	4	2	2	2	4	4	4	1	22
35	2	1	5	2	2	2	5	5	5	1	24
36	2	1	5	2	1	2	5	5	5	1	35
37	5	1	5	2	1	5	5	5	5	1	38
38	5	1	5	5	1	5	5	5	5	1	35
39	5	1	5	2	1	5	5	5	5	1	30
40	4	1	3	2	1	4	4	4	4	3	28
41	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	28
42	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	39
43	5	3	5	2	1	5	5	5	5	3	34

44	4	3	4	2	3	4	4	4	4	2	39
45	5	2	5	2	3	5	5	5	5	2	30
46	4	2	2	1	3	4	4	4	4	2	35
47	5	2	2	1	3	5	5	5	5	2	37
48	5	2	2	1	2	5	5	5	5	2	31
49	5	2	2	1	2	5	5	5	5	5	35
50	5	2	2	1	2	5	4	5	4	4	31
51	5	2	2	1	2	5	5	5	5	5	36
52	5	2	2	1	2	5	5	5	5	5	33
53	4	2	1	1	5	4	5	5	5	3	43
54	5	2	1	3	5	5	5	4	5	5	40
55	5	2	1	3	4	5	5	5	3	4	39
56	5	1	1	3	5	5	5	2	4	3	33
57	5	1	1	3	2	5	5	2	5	5	36
58	5	1	1	2	2	5	5	2	5	5	30
59	5	1	1	2	2	5	5	2	3	3	33
60	4	1	1	2	2	5	5	2	5	5	36
61	5	1	3	2	2	5	5	2	5	5	33
62	5	1	3	2	2	5	5	2	5	5	23
63	3	1	3	1	2	3	3	1	3	3	34
64	5	3	3	1	1	5	4	1	5	4	28
65	4	3	2	1	1	4	4	1	4	4	23
66	3	3	2	1	1	3	3	1	3	3	22
67	2	3	2	1	1	3	3	1	3	3	18
68	2	2	2	1	1	5	5	1	5	5	18
69	2	2	2	1	1	5	5	1	5	5	21
70	2	2	5	1	1	5	5	1	5	5	26
71	2	2	5	3	1	5	5	3	5	5	30
72	2	2	3	3	3	2	5	3	4	3	24
73	2	5	5	3	3	2	5	3	5	5	24
74	1	5	5	3	3	2	5	3	5	5	22
75	1	5	5	2	3	2	4	2	5	5	23

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Gambar Outer Loading



Tabel Outer Loading

	X1. Motivasi Kerja	X2. Lingkungan Kerja	Y. Kinerja Karyawan	Z. Kepuasan Kerja
X1.1	0,938			
X1.2	0,940			
X1.3	0,905			
X1.4	0,892			
X1.5	0,851			
X1.6	0,919			
X1.7	0,937			
X1.8	0,937			
X1.9	0,752			
X1.10	0,928			
X2.1		0,933		
X2.2		0,870		
X2.3		0,904		
X2.4		0,918		
X2.5		0,934		
X2.6		0,968		

	X1. Motivasi Kerja	X2. Lingkungan Kerja	Y. Kinerja Karyawan	Z. Kepuasan Kerja
X2.7		0,932		
X2.8		0,913		
X2.9		0,955		
X2.10		0,923		
Y.1			0,949	
Y.2			0,912	
Y.3			0,943	
Y.4			0,900	
Y.5			0,959	
Y.6			0,927	
Y.7			0,951	
Y.8			0,752	
Y.9			0,856	
Y.10			0,807	
Z.1				0,900
Z.2				0,942
Z.3				0,755
Z.4				0,867
Z.5				0,857
Z.6				0,938
Z.7				0,927
Z.8				0,916
Z.9				0,888
Z.10				0,843

Discriminant Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
X1. Motivasi Kerja	0,813
X2. Lingkungan Kerja	0,857
Y. Kinerja Karyawan	0,806
Z. Kepuasan Kerja	0,783

Composite Reliability

	Composite Reliability
X1. Motivasi Kerja	0,977
X2. Lingkungan Kerja	0,984
Y. Kinerja Karyawan	0,976
Z. Kepuasan Kerja	0,973

Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha
X1. Motivasi Kerja	0,974
X2. Lingkungan Kerja	0,981
Y. Kinerja Karyawan	0,973
Z. Kepuasan Kerja	0,969

*Analisis Model Struktural (Inner Model)**R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Y. Kinerja Karyawan	0,975	0,974
Z. Kepuasan Kerja	0,990	0,990

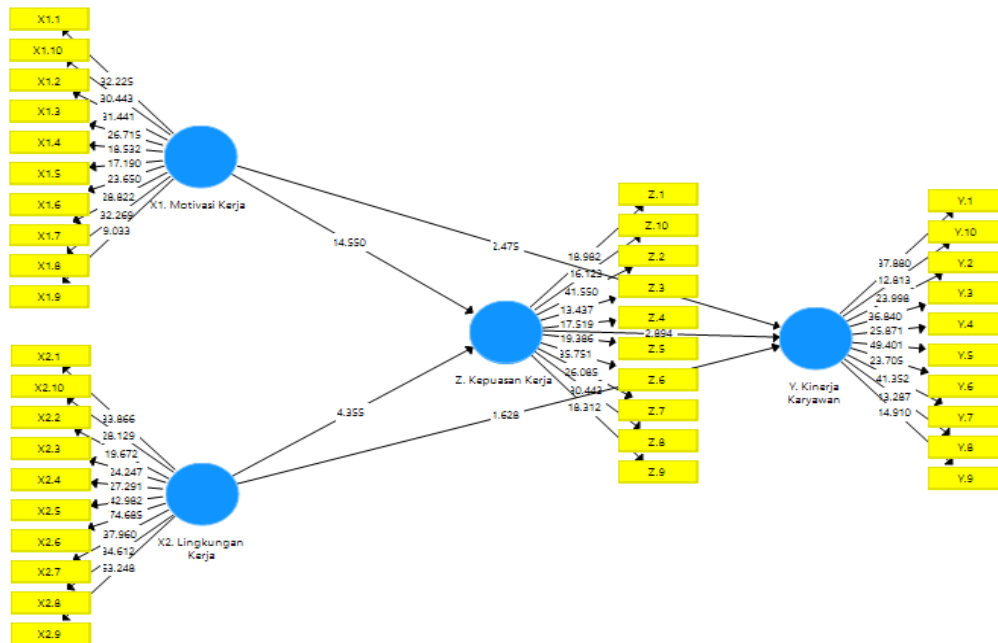
F-Square

	X1. Motivasi Kerja	X2. Lingkungan Kerja	Y. Kinerja Karyawan	Z. Kepuasan Kerja
X1. Motivasi Kerja			0,060	5,575
X2. Lingkungan Kerja			0,059	0,529
Y. Kinerja Karyawan				
Z. Kepuasan Kerja			0,107	

Path coefficient

	X1. Motivasi Kerja	X2. Lingkungan Kerja	Y. Kinerja Karyawan	Z. Kepuasan Kerja
X1. Motivasi Kerja			0,323	0,767
X2. Lingkungan Kerja			0,154	0,236
Y. Kinerja Karyawan				
Z. Kepuasan Kerja			0,517	

Pengujian Hipotesis



Dirrect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Motivasi Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0,323	0,314	0,250	1,292	0,198
X1. Motivasi Kerja -> Z. Kepuasan Kerja	0,767	0,757	0,450	1,704	0,089
X2. Lingkungan Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0,154	0,166	0,095	1,628	0,107
X2. Lingkungan Kerja -> Z. Kepuasan Kerja	0,236	0,247	0,054	4,355	0,000
Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0,517	0,514	0,179	2,894	0,005

Indirrect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Motivasi Kerja -> Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0,210	0,200	0,150	1,400	0,162
X2. Lingkungan Kerja -> Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0,122	0,130	0,064	1,910	0,059

total effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja X1 - > Kinerja Karyawan Y	0,323	0,314	0,250	1,292	0,198
Motivasi Kerja X1 - > Kepuasan Kerja Z	0,767	0,757	0,450	1,704	0,089
Lingkungan kerja X2 -> Kinerja Karyawan Y	0,154	0,166	0,095	1,628	0,107
Lingkungan Kerja X2 -> Kepuasan Kerja Z	0,236	0,247	0,054	4,355	0,000
Kepuasan Kerja Z -> Kinerja Karyawan Y	0,517	0,514	0,179	2,894	0,005