

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KARYAWAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV REGIONAL II MEDAN**

**TUGAS AKHIR**

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



**OLEH:**

**NAMA : A'INNAIA SASQIA**  
**NPM : 2205160620**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATRA UTARA**  
**MEDAN**  
**2026**



**UMSU**  
Gaul | Cerdas | Terpercaya

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

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



**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 18 April 2026, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : A'INNAIA SASQIA  
NPM : 2205160620  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KARYAWAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL II MEDAN**

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

**TIM PENGUJI**

Penguji I

Penguji II

Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si

Muslih, S.E., M.Si

**Pembimbing**

Dr. Rahmad Bahagia, S.E., M.Si

**PANITIA UJIAN**

Ketua

Sekretaris

Dr. Radiman, S.E., M.Si

Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si





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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : A'INNAIA SASQIA  
N.P.M : 2205160620  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KARYAWAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL II MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, April 2026

Pembimbing Tugas Akhir

Dr. RAKHMAD BAHAGIA, S.E., M.Si

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

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. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : A'innaia Sasqia  
NPM : 2205160620  
Dosen Pembimbing : Dr. Rahmat Bahagia SE, Msi  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Fenomena di LDM	2/2-26	✓
Bab 2	Teori-teori yg berhubungan dn variabel	2/2-26	✓
Bab 3	Indikator. Indikator	2/2-26	✓
Bab 4	Metode dan Pembahasan / Perma	2/4-26	✓
Bab 5	Resimpulan dan saran disimpulkan	8/4-26	✓
Daftar Pustaka	Daftar Pustaka	8/4-26	✓
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace	11/4-26	✓

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

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

Medan, April 2026  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

Dr. Rahmat Bahagia SE, Msi



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

أشهد أن لا إله إلا الله

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama Mahasiswa : A'innaia Sasqia  
NPM : 2205160620  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa Tugas Akhir saya yang berjudul "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan" 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



A'innaia Sasqia

## **ABSTRAK**

# **PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KARYAWAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL II MEDAN**

**A'INNAIA SASQIA**

**NPM : 2205160620**

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara

Jln.Kapten Muctar Basri No.3 Telp (061) 6624567 Medan 20238

[Ainnaia2003@gmail.com](mailto:Ainnaia2003@gmail.com)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan Motivasi Karyawan terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam mencapai efisiensi operasional dan pelayanan optimal, khususnya di sektor logistik dan pelabuhan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan antar variabel. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari pegawai operasional dan administrasi PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan Motivasi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kepuasan kerja terbukti menjadi variabel mediasi yang memperkuat pengaruh lingkungan kerja dan Motivasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen perusahaan dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan Motivasi Karyawan sesuai kompetensi untuk mendorong produktivitas.

**Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Motivasi Karyawan, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, PLS, PT**

## **ABSTRAK**

### **THE INFLUENCE OF WORK ENVIRONMENT AND EMPLOYEE MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE AT PT NUSANTARA IV REGIONAL II MEDAN**

**A'INNAIA SASQIA**

NPM : 2205160620

Faculty of Economics and Business  
Muhammadiyah University of North Sumatera  
Jl. Kapten Muchtar Basri No. 3, Tel. (061) 6624567, Medan 20238

[Ainnaia2003@gmail.com](mailto:Ainnaia2003@gmail.com)

This study aims to analyze the influence of the work environment and employee motivation on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable at PT perkebunan nusantara IV regional II Medan. Employee performance is a key factor in achieving operational efficiency and optimal service, especially in the logistics and port sectors. This research uses a quantitative approach with Partial Least Squares (PLS) method to test the relationships among variables. The sample consists of operational and administrative employees at PT perkebunan nusantara IV regional II Medan. The results indicate that both the work environment and employee motivation significantly affect job satisfaction and employee performance, both directly and indirectly. Job satisfaction is proven to be a mediating variable that strengthens the impact of the work environment and placement on improving employee performance. This research provides practical implications for company management in creating a supportive work environment and employee motivation according to their competencies to boost productivity.

**Keywords: Work Environment, Employee Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance, PLS, PT perkebunan nusantara IV regional II Medan.**

## KATA PENGANTAR



*Assalamua'laikum Warohmatullah Wabarakatuh*

Alhamdulillahirobbil'alamin Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal yang berjudul **“PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KARYAWAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL II MEDAN ”** dengan baik dan penuh dengan suka cita. Proposal disusun sebagai kewajiban penulis guna melengkapi pendidikan Strata-1 (S1) Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Shalawat dan salam atas junjungan Rasul Allah Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman jahilliyah menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti saat sekarang ini. Di dalam penulisan proposal ini penulis sadar akan keterbatasan dan kemampuan yang ada, namun walaupun demikian penulis sudah berusaha agar proposal ini sesuai yang diharapkan dan penulis menyadari bahwa tanpa bantuan yang diberikan oleh berbagai pihak yang terkait maka proposal ini tidak dapat diselesaikan dengan baik. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua tercinta saya Bapak Boy Barkah Zakaria dan Ibu Purwaningsih Sri Hariaty yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang yang sangat besar serta mendidik dan mendukung penulis

dalam pembuatan proposal ini. Dan seluruh keluarga.besar yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayang yang tiada henti.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.A.P. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Radiman, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Muhammad Shareza Hafiz, S.E, M. Acc. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara,
8. Bapak Dr. Rahmat Bahagia, S.E., M.Si. Selaku dosen pembimbing proposal yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan proposal.
9. Bapak Dr. Muhammad Fahmi, S.E., M.M Selaku dosen pembimbing akademik saya yang telah memberikan bimbingan dan arahnya selama masa perkuliahan saya.
10. Seluruh dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu

pengetahuan dan pengalaman kepada penulis, serta seluruh staff dan pegawai yang telah membantu penulis baik selama masa pendidikan maupun dalam pembuatan proposal ini.

11. Teman-teman seperjuangan kuliah saya Amandakan Budio dan Bella Ayunda, Melva Yoanna Syarima yang juga selalu memberikan semangat dan selalu hadir menemani selama masa pengerjaan tugas akhir ini dan selama masa perkuliahan.

12. Terakhir penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada seseorang yang mungkin terlupakan, ya penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada diri sendiri karena tetap bertahan sampai pada tahap ini. Terima kasih karena tidak menyerah dan berani melawan rasa takut, serta keraguan terbesar dalam diri, terima kasih untuk tidak menyerah tetapi memilih melangkah dan terus berjuang walau kadang tak tau arah dan sering merasa terlambat dari yang lain. Sampai ditahap ini bukanlah hal yang mudah bagi anak kecil yang perjuangannya dipenuhi dengan banyak rintangan dalam mencapai mimpi-mimpinya, perjalananmu sangat tidak mudah tapi kau sanggup melewati badai itu. Saya bangga padamu, saya tau perjalanan ini belum selesai, masih banyak ketidak pastian dan luka yang mungkin datang, tetapi semoga kamu mampu melewatinya dan ingat kamu pantas untuk bahagia, kamu berhak bermimpi. Dan kamu layak sampai di tujuan itu. Teruslah hidup dengan hati yang luas, dan berjalan dengan niat yang baik. Terima kasih A'innai Sasqia kamu hebat sudah sejauh ini.

Penulis juga mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak yang telah membaca proposal ini demi perbaikan-perbaikan kedepannya dan untuk penyempurnaan proposal ini dimasa yang akan datang. Semoga proposal ini dapat menambah dan memperluas pengetahuan terutama bagi penulis dan pembaca lainnya.

Akhir kata, penulis mengharapkan semoga proposal ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya. Semoga Allah SWT memberikan balasan atas semua bantuan yang diberikan. Aamiin.

***Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh***

Medan,31 Januari 2026

**A'innaia Sasqia**  
**NPM. 2205160620**

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	14
1.3 Batasan Masalah.....	15
1.4 Rumusan Masalah .....	16
1.5 Tujuan Penelitian .....	16
1.6 Manfaat Penelitian .....	17
BAB II.....	19
KAJIAN PUSTAKA .....	19
2.1 Landasan Teori.....	19
2.1.1 Kinerja Karyawan .....	19
2.1.1.1 pengertian Kinerja Karyawan .....	19
2.1.1.2 Tujuan Kinerja Karyawan.....	21
2.1.1.3 Faktor Pengaruh Kinerja.....	23
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan .....	29
2.1.2 Lingkungan Kerja.....	30
2.1.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja .....	30
2.1.2.2 TujuanLingkungan Kerja .....	31
2.1.2.3 Faktor Pengaruh Lingkungan Kerja.....	33
2.1.2.4 Indikator Lingkungan Kerja .....	34
2.1.3 Motivasi Karyawan.....	35
2.1.3.1 Pengertian Motivasi Karyawan .....	35
2.1.3.2 Tujuan Motivasi Karyawan .....	36
2.1.3.3 Faktor Motivasi Karyawan .....	38
2.1.3.4 Indikator Motivasi Karyawan .....	39
2.1.4 Kepuasan Kerja .....	40
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	40
2.1.4.2 Tujuan Dari Kepuasan Kerja .....	40

2.1.4.3	Faktor Pengaruh Kepuasan Kerja .....	41
2.1.4.4	Indikator Kepuasan Kerja .....	42
2.2	Kerangka Konseptual.....	43
2.2.1	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	43
2.2.2	Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Pegawai.....	44
2.2.3	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	44
2.2.4	Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja .....	45
2.2.5	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	46
2.2.6	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja.....	47
2.2.7	Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja.....	47
2.2.8	Gambar Kerangka Konseptual .....	48
2.3	Hipotesis .....	49
<b>BAB III</b>	.....	50
<b>METODE PENELITIAN</b>	.....	50
3.1	Jenis Penelitian .....	50
3.2	Definisi Operasional .....	50
3.2.1	Lingkungan Kerja.....	50
3.2.2	Motivasi Karyawan.....	51
3.2.3	Kepuasan kerja .....	51
3.2.4	Kinerja Pegawai .....	52
3.3	Tempat Dan Waktu Penelitian .....	52
3.4	Teknik Pengambilan Sampel .....	53
3.4.1	Populasi Penelitian.....	53
3.4.2	Sampel Penelitian.....	53
3.5	Teknik Pengumpulan Data .....	53
3.5.1	Data Primer (Kuesioner) .....	53
3.6	Teknik Analisis Data .....	54
3.6.1	Uji Model Pengukuran ( Outer Model) .....	55
3.6.2	Uji Model Struktural (Inner Model).....	56
3.6.3	Uji Hipotesis .....	57
<b>BAB IV</b>	.....	60
<b>HASIL PENELITIAN</b>	.....	60

<b>4.1</b>	<b>Deskripsi Data.....</b>	<b>60</b>
4.1.1	Deskripsi Variabel Penelitian.....	60
4.1.2	Identitas Responden.....	60
4.1.2.1	Jenis Kelamin.....	60
4.1.2.2	Pendidikan Terakhir .....	61
4.1.2	Lama Bekerja.....	62
4.1.3	Analisis Variabel Penelitian .....	62
4.1.3.1	Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	62
4.1.3.2	Variabel Lingkungan Kerja (X1).....	64
4.1.3.3	Variabel Motivasi Karyawan (X2).....	66
4.1.3.4	Variabel Kepuasan Kerja (Z) .....	68
<b>4.2</b>	<b>Analisis Data .....</b>	<b>70</b>
4.2.1	Analisis Model Pengukuran (Outer Model).....	71
4.2.1.1	Construct Realiability dan Validity.....	71
4.2.2.1	Discriminant validity .....	72
4.2.1.3	Convergent validity.....	73
4.2.2	Analisis Model Struktural (Inner Model) .....	74
4.2.2.1	Uji R-square .....	75
4.2.2.2	Uji F-square .....	76
4.2.3	Uji Hipotesis .....	77
4.2.3.1	Pengaruh Langsung (Direct Effect).....	77
4.2.3.2	Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect).....	80
4.2.3.3	Pengaruh Total (Total Effect).....	81
<b>4.3</b>	<b>Pembahasan .....</b>	<b>83</b>
4.3.1	Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan .....	83
4.3.2	Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.....	84
4.3.3	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	85
4.3.4	Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja.....	86
4.3.5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	86
4.3.6	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	87
4.3.7	Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	88
<b>BAB V</b>	<b>.....</b>	<b>89</b>
<b>PENUTUP</b>	<b>.....</b>	<b>89</b>
<b>5.1</b>	<b>Kesimpulan .....</b>	<b>89</b>

5.2	Saran .....	91
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	93
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>95</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tabel Penilaian Kinerja Pegawai .....	8
Tabel 1.2 Tabel Penilaian Lingkungan Kerja.....	10
Tabel 1.3 Tabel Penilaian Motivasi Karyawan .....	11
Tabel 1.4 Tabel Penilaian Kepuasan Kerja .....	13
Tabel 3.1 Tabel Indikator Lingkungan kerja.....	51
Tabel 3.2 Tabel Indikator Motivasi Karyawan.....	51
Tabel 3.3 Tabel Indikator Kepuasan Kerja.....	51
Tabel 3.4 Tabel Indikator Kinerja Pegawai.....	52
Tabel 3.5 Tabel Rencana Kegiatan.....	52
Tabel 3.6 Tabel Skala Pengukuran Likert .....	54
Table 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	60
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	61
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	62
Tabel 4.4 Skor Angket Variabel Kinerja Pegawai .....	63
Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Lingkungan Kerja.....	64
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Motivasi Karyawan .....	66
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Kepuasan Kerja .....	68
Tabel 4.8 Hasil Uji <i>Construct Reliability and Validity</i> .....	72
Tabel 4.10 Hasil Uji <i>Outer Loading</i> .....	73
Tabel 4.11 Hasil Uji <i>R-Square</i> .....	75
Tabel 4.12 Hasil Uji <i>F-square</i> .....	76
Tabel 4.13 Hasil Direct Effect.....	78
Tabel 4.14 Hasil Uji Indirect Effect.....	80
Tabel 4.15 Hasil <i>Total Effect</i> .....	81

## DAFTAR GAMBAR

Gambar2.1 Kerangka Konseptual .....	48
Gambar 4. 1 Model PLS.....	71

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan strategis yang telah direncanakan. Dalam konteks perusahaan di PT Perkebunann Nusantara IV Regional II Medan, yang bergerak di sektor perkebunan dan agribisnis, kinerja pegawai memiliki peranan penting dalam menunjang kelancaran operasional perusahaan, kualitas hasil produksi, serta kontribusi terhadap perekonomian daerah dan nasional. Sebagai perusahaan yang berada di bawah naungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PT Perkebunann Nusantara IV Regional II Medan dituntut untuk mampu beroperasi secara profesional, efisien, dan berdaya saing tinggi di tengah dinamika industri perkebunan yang semakin kompleks. Kondisi tersebut menuntut setiap pegawai untuk mampu menunjukkan kinerja yang optimal agar perusahaan dapat mempertahankan keberlanjutan usaha dan mencapai target yang telah ditetapkan.

Secara umum, kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya adalah lingkungan kerja dan Motivasi Karyawan yang dinilai cukup tepat. Lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung, baik dari segi fasilitas, budaya organisasi, hubungan antar individu, serta kondisi fisik tempat kerja, dapat berperan besar dalam meningkatkan semangat dan produktivitas kerja pegawai. Di sisi lain, lingkungan kerja yang tidak sehat, seperti kebisingan berlebih, kurangnya fasilitas yang memadai, atau hubungan kerja yang buruk antara rekan kerja dan atasan, dapat menurunkan motivasi dan mempengaruhi kinerja secara

negatif. Aspek dari Motivasi Karyawan yang tepat, yaitu mencerminkan dorongan yang dimiliki pegawai untuk mencapai tujuan organisasi serta keinginan untuk mengembangkan diri. Tingkat motivasi yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, kreatif, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Namun apabila motivasi kerja rendah, pegawai cenderung kurang antusias dan berpengaruh negatif terhadap produktivitas dan kinerja Pegawai.

Dengan demikian, lingkungan kerja yang sehat dan Motivasi Karyawan yang tinggi sangat mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung, namun tidak jarang pengaruh ini dipengaruhi pula oleh faktor lain yang bersifat lebih psikologis, yaitu kepuasan kerja. Menurut (Indrasari, 2019) Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau puas yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaan mereka, yang mencakup berbagai aspek seperti gaji, fasilitas, hubungan kerja, pengakuan atas prestasi, serta peluang pengembangan karier. Kepuasan kerja menjadi variabel mediasi yang sangat penting dalam hubungan antara lingkungan kerja, Motivasi Karyawan dalam perusahaan, dan kinerja pegawai, karena kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan motivasi, komitmen, dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja secara positif. Sebaliknya, ketika pegawai merasa tidak puas dengan pekerjaannya, misalnya karena merasa tidak dihargai, gaji yang tidak memadai, atau kurangnya kesempatan untuk pengembangan karir, maka mereka cenderung menunjukkan penurunan motivasi, kualitas kerja, dan bahkan tingkat absensi yang tinggi.

Oleh sebab itu, penting untuk memahami bagaimana lingkungan kerja dan Motivasi Karyawan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja pegawai. Dalam organisasi besar seperti PT Perkebunan Nusantara Regional II Medan, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi keterlibatan pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan, karena pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung akan bekerja lebih keras, lebih fokus, dan lebih loyal kepada perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap hubungan antara lingkungan kerja, Motivasi Karyawan, dan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan menggali lebih dalam mengenai bagaimana ketiga faktor ini saling terkait, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai cara-cara yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan manajerial yang lebih responsif terhadap kebutuhan pegawai, baik dalam hal lingkungan kerja, Motivasi Karyawan yang sesuai, maupun dalam meningkatkan kepuasan kerja untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Berdasarkan pembahasan lebih lanjut, menurut (Robbins & Judge, 2017) kinerja secara umum diartikan sebagai pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh seorang individu dalam memenuhi tuntutan organisasi, yang mencakup aspek produktivitas, Mutu pekerjaan, serta ketepatan dalam menyelesaikan tugas. Oleh sebab itu, kinerja pegawai menjadi salah satu unsur yang sangat penting dalam organisasi, karena kualitas kinerja yang baik berkontribusi langsung pada

keberhasilan organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Dalam perusahaan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan, yang di mana mempunyai peranan yang strategis dalam sektor Perkebunan dan Agribisnis Indonesia, kinerja pegawai sangat berpengaruh terhadap efisiensi operasional Perusahaan, Kualitas hasil produksi, serta efektivitas pengelolaan sumber daya perusahaan.

PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan juga memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola unit-unit perkebunan yang tersebar di seluruh wilayah, yang menjadi penopang utama dalam kegiatan produksi dan distribusi hasil perkebunan. Oleh sebab itu, kinerja pegawai yang optimal menjadi hal yang sangat penting, karena akan berdampak pada kecepatan kerja, ketepatan waktu, dan kualitas pelayanan kepada Mitra dan *Stakeholder*. Kinerja pegawai mencakup berbagai aspek, antara lain produktivitas, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, komitmen terhadap organisasi, serta kemampuan untuk berkolaborasi dalam tim.

Salah satu teori penelitian yang cukup relevan untuk memahami kinerja pegawai adalah teori yang dikemukakan oleh (Herzberg, f., mausner, B., 2020), yang di mana beliau membagi faktor yang mempengaruhi kinerja menjadi dua kategori utama, yaitu faktor motivasi dan faktor higienis. Dalam konteks perusahaan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan , lingkungan kerja yang kondusif dan Motivasi karyawan yang tepat merupakan faktor penting dalam mendorong tercapainya kinerja pegawai yang optimal. Lingkungan kerja yang tidak nyaman atau tidak mendukung, seperti fasilitas yang buruk, hubungan interpersonal yang buruk, atau beban kerja yang berlebihan, dapat mengurangi motivasi pegawai dan menurunkan kinerja mereka.

Lingkungan kerja yang positif, yang menawarkan kesempatan untuk berkembang, memiliki hubungan antar pribadi yang baik, serta menyediakan fasilitas yang mendukung, dapat meningkatkan semangat dan kualitas kerja pegawai. Di sisi lain, Motivasi karyawan yang tepat, di mana pegawai memiliki dorongan kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi, Juga menjadi factor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi karyawan yang rendah dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan, kebingungan dan stress yang pada akhirnya berdampak pada menurunkan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh lingkungan kerja dan Motivasi Karyawan terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks dari PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan, penelitian mengenai kinerja pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhinya sangat penting, karena dapat memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, bagaimana Memotivasi karyawan agar lebih giat, serta bagaimana meningkatkan kepuasan kerja untuk memaksimalkan kinerja pegawai. Dengan memahami hubungan antara variabel tersebut, PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan dapat merumuskan kebijakan yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan di perusahaan.

Kinerja pegawai merupakan hasil dari berbagai faktor yang bekerja baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan eksternal yang mencakup tempat kerja dan kebijakan organisasi. Sebagaimana dijelaskan oleh (Robbins & Judge, 2017), kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja dan

interaksi sosial yang terjadi di tempat kerja. Lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan motivasi dan mengoptimalkan kinerja, sedangkan kondisi yang tidak mendukung dapat menurunkan semangat kerja serta kualitas hasil yang dicapai. Selain itu, Motivasi Karyawan yang tepat juga memegang peranan penting dalam mendukung kinerja pegawai. Motivasi Karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik individu berpotensi menimbulkan ketidakpuasan yang pada akhirnya berujung pada penurunan kinerja. Di sisi lain, (Indrasari, 2019) berpendapat bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan senang atau puas yang dirasakan oleh pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti gaji, kesempatan pengembangan diri, hubungan dengan rekan kerja, serta kualitas lingkungan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi berhubungan langsung dengan tingkat motivasi karyawan, yang mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan rasa tidak puas, berkurangnya semangat bekerja, serta berpotensi menurunkan kualitas kinerja yang dihasilkan.

Dalam konteks perusahaan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan antara pengaruh lingkungan kerja dan Motivasi karyawan dengan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Robbins & Judge, 2021) memaparkan bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat kinerja, di mana individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki performa yang lebih tinggi, memiliki keterikatan yang lebih kuat dengan organisasi, dan lebih sedikit mengalami absensi.

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh kebijakan manajerial yang ada di perusahaan, termasuk sistem pengawasan dan evaluasi kinerja yang diterapkan. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh (Luthans, 2020) manajemen yang efektif akan memfasilitasi peningkatan kinerja dengan memberikan umpan balik yang konstruktif, peluang untuk pengembangan karier, serta pengakuan terhadap prestasi individu. Dengan adanya sistem manajerial yang jelas dan mendukung, pegawai akan merasa lebih termotivasi dan memiliki panduan yang jelas untuk mencapai kinerja terbaik. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk merancang kebijakan manajerial yang mendukung kinerja pegawai, mulai dari lingkungan kerja yang positif hingga Motivasi karyawan yang tepat. Kepuasan kerja yang tinggi berfungsi sebagai pemicu motivasi yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pegawai, mengurangi absensi, serta meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, mengoptimalkan faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang sehat dan Motivasi karyawan yang tepat sangat penting dalam upaya untuk mencapai kinerja pegawai yang maksimal.

Lingkungan kerja yang baik, seperti hubungan antar kolega yang positif, penerangan yang memadai, suasana kerja yang tenang, dan fasilitas kerja yang lengkap, dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif dan mencapai target organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk, seperti kebisingan, pencahayaan yang kurang, dan fasilitas yang tidak memadai, dapat berdampak negatif pada motivasi dan produktivitas karyawan.

PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) PT Perkebunan Nusantara IV (PalmCo) Regional II Medan merupakan bagian dari Subholding PalmCo di bawah PT

Perkebunan Nusantara III (Persero) yang bergerak di bidang agroindustri kelapa sawit. PTPN IV terbentuk melalui restrukturisasi dan penggabungan PTPN V, VI, dan XIII ke dalam PTPN IV, serta pemisahan tidak murni dari PTPN III (Persero), yang efektif sejak 1 Desember 2023.

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PTPN IV Regional II Medan menjalankan usaha perkebunan dan pengolahan kelapa sawit, termasuk pengelolaan kebun plasma. PTPN IV mengelola 30 unit usaha yang tersebar di 9 kabupaten di Sumatera Utara, yaitu Langkat, Deli Serdang, Serdang Bedagai, Simalungun, Asahan, Labuhan Batu, Padang Lawas, Batu Bara, dan Mandailing Natal.

Secara historis, perkebunan ini berasal dari perkebunan milik Belanda yang dinasionalisasi pada tahun 1959, kemudian mengalami berbagai perubahan organisasi hingga menjadi PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan seperti saat ini.

Berdasarkan Pra riset yang penulis lakukan terhadap 30 orang karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan dengan memberikan kuesioner mengenai Kinerja Pegawai yang ada dibawah ini.

**Tabel 1.1 Fenomena Kinerja Pegawai**

NO	PERNYATAAN	YA (%)	TIDAK (%)
1	Karyawan merasa dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu	33%	67%
2	Karyawan sering mencapai target kerja yang telah ditetapkan	37%	63%
3	Karyawan merasa pekerjaanya memberikan dampak positif bagi organisasi	43%	57%
4	Karyawan bekerja secara efisien dalam menyelesaikan tugas sehari-hari	37%	63%
5	Karyawan sering menerima umpan balik positif atas kinerja	33 %	67 %

Sumber: Hasil Pra Survei Penulis

Berdasarkan Tabel 1.1 Mayoritas karyawan (67%) merasa bahwa mereka tidak dapat menyelesaikan tugas tepat waktu. Hal ini menunjukkan adanya masalah dalam manajemen waktu atau beban kerja yang berlebihan, yang berpotensi menghambat kinerja pegawai.

Selanjutnya, hanya (37%) karyawan yang berhasil mencapai target kerja yang telah ditetapkan, sementara (63%) tidak. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan kesulitan untuk memenuhi ekspektasi target yang ditetapkan perusahaan.

Kemudian, sebagian besar karyawan (57%) merasa bahwa pekerjaan mereka tidak memberikan dampak positif bagi organisasi. Hal ini bisa mengindikasikan kurangnya keterlibatan atau apresiasi terhadap kontribusi yang mereka berikan, yang mempengaruhi semangat dan kinerja mereka.

Selain itu, hanya (37%) karyawan yang merasa bahwa mereka bekerja secara efisien, sementara (63%) merasa kurang efisien. Ini menunjukkan adanya tantangan dalam hal efektivitas dan efisiensi kerja, yang bisa disebabkan oleh berbagai faktor seperti kurangnya alat atau pelatihan yang memadai.

Terakhir, (67%) karyawan tidak menerima umpan balik positif atas kinerja mereka, yang mengindikasikan rendahnya komunikasi antara karyawan dan atasan. Umpan balik yang jarang diterima bisa berdampak pada rendahnya motivasi dan kepuasan kerja, yang berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil prasurvei yang menunjukkan persentase yang cukup besar pada responden yang tidak setuju atau merasa kurang dalam berbagai aspek kinerja pegawai (seperti penyelesaian tugas tepat waktu, pencapaian target, dampak pekerjaan terhadap organisasi, efisiensi kerja, dan umpan balik positif),

dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan cenderung kurang baik.

**Tabel 1.2 Fenomena Lingkungan Kerja**

NO	PERNYATAAN	YA (%)	TIDAK (%)
1	Fasilitas kerja yang tersedia mendukung produktivitas	34%	66%
2	Kelancaran komunikasi antar bagian kerja secara baik	33%	67%
3	Hubungan antar rekan kerja di tempat kerja berjalan harmonis	40%	60%

Sumber: Hasil Pra Survei Penulis

Berdasarkan Tabel 1.2 Sebagian besar karyawan (66%) merasa bahwa fasilitas kerja yang tersedia tidak mendukung produktivitas mereka. Hal ini menunjukkan bahwa fasilitas yang ada di tempat kerja mungkin tidak memadai atau tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan, yang dapat menghambat kinerja mereka dalam menyelesaikan tugas dengan efektif.

Selanjutnya, Mayoritas karyawan (67%) merasa bahwa komunikasi antar bagian kerja kurang efektif, sehingga dapat menimbulkan masalah seperti kesalahpahaman, keterlambatan penyelesaian tugas, serta menurunnya koordinasi antar pegawai sehingga berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Terakhir, Hanya 40% karyawan yang merasa hubungan antar rekan kerja di tempat kerja berjalan harmonis, sementara 60% merasa sebaliknya. Ketegangan atau kurangnya kerjasama yang baik antar rekan kerja dapat menciptakan suasana kerja yang tidak produktif, menghambat kolaborasi, dan berpotensi menurunkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil prasurvei di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan kurang mendukung

kinerja pegawai. Banyak karyawan yang merasa bahwa fasilitas kerja tidak memadai, kondisi fisik lingkungan kerja tidak nyaman, dan hubungan antar rekan kerja tidak berjalan harmonis. Faktor-faktor ini bisa mengurangi kenyamanan, motivasi, dan efektivitas kerja karyawan, yang pada gilirannya berdampak negatif terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 1.3 Fenomena Motivasi Karyawan**

NO	PERNYATAAN	YA (%)	TIDAK (%)
1	Hubungan antar rekan kerja di tempat kerja Anda berjalan harmonis	43%	57%
2	Karyawan mendapatkan dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih baik dari rekan kerja atau atasan	33%	67%
3	Karyawan merasa termotivasi saat melaksanakan tugas harian di perusahaan	47%	53%
4	Karyawan merasa penghargaan atas prestasi kerja diberikan dengan cukup oleh perusahaan	37%	63%
5	Karyawan merasa bahwa kesempatan untuk menyampaikan ide berpengaruh pada motivasi kerja	44%	56%

Sumber: Hasil Pra Survei Penulis

Berdasarkan Tabel 1.3 Sebagian besar Hubungan antar rekan kerja dinilai kurang harmonis oleh mayoritas responden, dengan 57% menjawab “Tidak” terhadap pertanyaan “Apakah hubungan antar rekan kerja di tempat kerja Anda berjalan harmonis?”, sedangkan hanya 43% yang merasa hubungan kerja sudah baik. Hubungan interpersonal yang kurang harmonis ini dapat mengurangi rasa nyaman dan dukungan sosial yang merupakan salah satu kebutuhan dalam teori motivasi kerja.

Dorongan dari rekan kerja atau atasan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik juga dinilai rendah oleh karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa 67% responden menjawab “Tidak”, dan hanya 33% yang merasa mendapatkan dorongan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan

belum merasakan dukungan yang memadai dalam meningkatkan semangat dan komitmen kerja.

Ketika ditanya mengenai motivasi saat melaksanakan tugas harian di perusahaan, sebagian besar karyawan tetap merasa kurang termotivasi (53% menjawab “Tidak”) dibandingkan yang merasa termotivasi (47% “Ya”). Ini mengindikasikan bahwa semangat intrinsik dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari masih kurang kuat di sebagian besar responden.

Penghargaan atas prestasi kerja dari perusahaan juga dinilai kurang oleh mayoritas responden. Sebanyak 63% karyawan menjawab “Tidak” ketika ditanya apakah penghargaan sudah diberikan dengan cukup oleh perusahaan, sementara hanya 37% merasa penghargaan itu cukup. Pengakuan dan penghargaan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja dan biasanya berkaitan dengan kebutuhan untuk dihargai dan diakui dalam teori motivasi kerja.

Terkait kesempatan untuk menyampaikan ide yang berpengaruh pada motivasi, data menunjukkan bahwa 56% responden menjawab “Tidak”, sedangkan 44% merasa bahwa kesempatan menyampaikan ide berpengaruh terhadap motivasi mereka. Ini menandakan bahwa lebih dari setengah responden belum merasakan adanya ruang yang cukup untuk berkontribusi secara ide dalam proses kerja, yang memengaruhi keterlibatan mereka dan potensi motivasi kerja.

Selain indikator-indikator di atas, hasil prariset lainnya menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa tidak mendapatkan pelatihan tambahan atau kesempatan pengembangan keterampilan, serta posisi pekerjaan yang tidak selalu sesuai dengan keterampilan dan pengalaman yang dimiliki. Selain itu, perusahaan juga dinilai kurang memperhatikan kondisi kesehatan dan usia dalam penempatan

tugas, yang dapat memperlemah motivasi kerja. Ketidaksesuaian antara kemampuan dan tugas kerja berpotensi menurunkan semangat dan efektivitas kerja, yang sesuai dengan teori motivasi yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan sosial dan penghargaan berperan penting dalam mendorong individu untuk bekerja dengan maksimal.

**Tabel 1.4 Fenomena Kepuasan Kerja**

NO	PERNYATAAN	YA (%)	TIDAK (%)
1	Karyawan merasa pekerjaan memberikan tantangan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki	43%	57%
2	Karyawan merasa sistem kompensasi di perusahaan adil dan transparan	37%	63%
3	Karyawan merasa proses promosi di perusahaan adil dan berdasarkan kinerja	44%	56%
4	Karyawan merasa atasan menghargai pendapat dan kontribusi	33%	67%
5	Karyawan merasa lingkungan kerja Anda mendukung hubungan kerja yang positif	36%	64 %

Sumber: Hasil Pra Survei Penulis

Berdasarkan Tabel 1.4 sebagian besar karyawan (57%) dimiliki. Hal ini mengindikasikan kurangnya kesesuaian antara tugas dan potensi karyawan, yang dapat mengurangi motivasi dan efektivitas kerja karyawan.

Selanjutnya, hanya (37%) karyawan yang merasa sistem kompensasi di perusahaan adil dan transparan, sementara mayoritas (63%) merasa sebaliknya. Ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi dapat menyebabkan penurunan loyalitas dan semangat kerja, yang pada akhirnya memengaruhi produktivitas pegawai.

Kemudian, mayoritas karyawan (56%) merasa bahwa proses promosi di perusahaan tidak dilakukan secara adil atau berdasarkan kinerja. Ketidakadilan dalam promosi dapat menciptakan rasa ketidakpercayaan terhadap manajemen, yang berpotensi menurunkan motivasi untuk berkinerja lebih baik.

Selain itu, sebagian besar karyawan (67%) merasa bahwa atasan tidak menghargai pendapat dan kontribusi mereka. Kurangnya penghargaan dari atasan dapat mengurangi rasa percaya diri karyawan dan memengaruhi hubungan kerja yang harmonis, yang penting untuk mendukung efektivitas kerja.

Terakhir, mayoritas karyawan (64%) merasa lingkungan kerja tidak mendukung hubungan kerja yang positif. Lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat meningkatkan stres dan konflik di tempat kerja, sehingga menurunkan kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil prasurvei di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan ini masih rendah. Tantangan kerja yang tidak sesuai, ketidakadilan dalam kompensasi dan promosi, kurangnya penghargaan dari atasan, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung menjadi faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Dengan latar belakang yang telah dijabarkan secara mendalam, penelitian ini memiliki tujuan untuk memberikan analisis mendalam tentang hubungan antara lingkungan kerja dan Motivasi Karyawan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, penulis cukup tertarik untuk meneliti penelitian dengan judul **“Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penulisan Latar Belakang yang terdapat pada perusahaan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan, berikut pemaparan mengenai

Identifikasi Masalah, yang di mana masalah pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan teridentifikasi oleh penulis.

- 1) Tingkat kepuasan kerja pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. kepuasan kerja karyawan di perusahaan ini masih rendah. Tantangan kerja yang tidak sesuai, ketidakadilan dalam kompensasi dan promosi, kurangnya penghargaan dari atasan, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung
- 2) Lingkungan kerja di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan kurang mendukung kinerja pegawai. Banyak karyawan yang merasa bahwa fasilitas kerja tidak memadai, kondisi fisik lingkungan kerja tidak nyaman, dan hubungan antar rekan kerja tidak berjalan harmonis.
- 3) Motivasi Karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan belum optimal. kondisi motivasi kerja pegawai cenderung belum optimal, terlihat dari sebagian besar responden yang menyatakan bahwa hubungan antar rekan kerja belum harmonis, dukungan dorongan dari atasan atau rekan kerja masih minim, serta motivasi saat melaksanakan tugas harian dirasakan kurang.
- 4) Kinerja pegawai di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan belum optimal atau tidak baik dalam berbagai aspek kinerja pegawai (seperti penyelesaian tugas tepat waktu, pencapaian target, dampak pekerjaan terhadap organisasi, efisiensi kerja)

### **1.3 Batasan Masalah**

Batasan Masalah yang terdapat dalam penelitian ini adalah fokus pada pengaruh lingkungan kerja dan Motivasi Karyawan terhadap kinerja pegawai di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan, dengan kepuasan kerja sebagai

variabel mediasi. Penelitian ini tidak mencakup faktor eksternal lain yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, seperti kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, atau perubahan regulasi. Lingkungan kerja yang diteliti terbatas pada aspek fisik dan sosial di tempat kerja, sementara Motivasi Karyawan dibatasi pada dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi semangat kerja pegawai. Penelitian ini hanya mencakup pegawai operasional dan administrasi yang berada di kantor pusat PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan dan tidak mencakup seluruh unit Perkebunan yang dikelola oleh perusahaan.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan mengenai Latar Belakang di atas maka masalah berupa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- 2) Apakah Motivasi Karyawan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- 3) Apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
- 4) Apakah Motivasi karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
- 5) Apakah Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai?
- 6) Apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?
- 7) Apakah Motivasi Karyawan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

- 2) Untuk mengetahui Apakah Motivasi Karyawan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- 3) Untuk mengetahui Apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- 4) Untuk mengetahui Apakah Motivasi karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- 5) Untuk mengetahui Apakah Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.
- 6) Untuk mengetahui Apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
- 7) Untuk mengetahui Apakah Motivasi Karyawan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan pemaparan mengenai Latar Belakang hingga Tujuan Penelitian dalam penelitian ini, berikut ini adalah Manfaat Penelitian yang terdapat dalam penelitian yang berjudul **“Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan”**.

- 1) Manfaat Teoritis
  - a) Dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur mengenai pengaruh lingkungan kerja dan Motivasi karyawan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi secara umum di perusahaan.

- b) Memperkuat konsep dan teori yang relevan dalam manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di sektor Perkebunan.
  - c) Apakah Motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi
- 2) Manfaat Praktis
- a) Memberikan rekomendasi kepada manajemen perusahaan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kesesuaian Motivasi karyawan untuk mendorong kinerja pegawai.
  - b) Membantu perusahaan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan merancang strategi peningkatan kepuasan kerja karyawan, yang hal tersebut berguna dalam rangka meningkatkan produktivitas dan pencapaian target operasional perusahaan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

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

###### **2.1.1.1 pengertian Kinerja Karyawan**

Istilah kinerja sering kali muncul dan memiliki peranan yang krusial bagi organisasi dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan. Berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, kinerja pegawai sangat penting, karena semakin baik kualitas sumber daya manusia dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat diraih. Kinerja adalah konsep multikomponen dan pada tingkat fundamental seseorang dapat membedakan aspek proses kinerja, yaitu keterlibatan perilaku dari hasil yang diharapkan. (Bukit et al., 2017)

Menurut (Sinungan, 2017), produktivitas sebanding dengan produktivitas karyawan. Sumber daya manusia adalah komponen yang paling penting untuk mencapai kinerja yang baik. Meskipun perencanaan telah dibuat dengan baik dan rapi, itu akan sia-sia jika pekerja tidak berkualitas dan tidak bersemangat. Menurut (Gultom, 2019) Kinerja adalah pengukuran sebuah kegiatan dalam mencapai target/tujuan yang telah ditetapkan. Apakah kegiatan tersebut dikerjakan lebih baik dari hari sebelumnya. Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Namun, menurut (Ainanur & Tirtayasa, 2018), kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya untuk

mencapai target kerja. Pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dapat bekerja dengan baik dan menghasilkan output yang baik. Kinerja pegawai merupakan salah satu komponen yang menentukan keberhasilan sebuah perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, kinerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Untuk itu kinerja dari pegawai dapat mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan. Adapun (Jufrizen, 2017) menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan peran mereka di perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan kinerja karyawan. Kinerja karyawan sangat mempengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan jika kinerja karyawan rendah, produktivitas perusahaan akan rendah dan jika kinerja karyawan tinggi, produktivitas perusahaan akan meningkat. Kinerja karyawan sangat mempengaruhi hasil kerja perusahaan. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai ukuran keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai misinya. Menurut (Jufrizen & Rahmadhani, 2020) untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki tingkat kemampuan tertentu.

Menurut beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan dikomunikasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi dalam kaitannya dengan tujuan perusahaan, serta untuk mengetahui efek dari kebijakan operasional.

### **2.1.1.2 Tujuan Kinerja Karyawan**

Karena kinerja adalah wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang, kinerja sangat penting untuk membawa organisasi ke arah yang lebih baik. Bagi suatu organisasi, kinerja digunakan sebagai dasar penilaian dan evaluasi kinerja karyawan untuk mengetahui seberapa besar kualitas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan untuk organisasi. Menurut (Rivai, 2019) ada beberapa manfaat dari penilaian kinerja, termasuk sebagai berikut:

1. Penyesuaian kompensasi, yang di mana penilaian kinerja membantu dalam pengambilan keputusan tentang ganti rugi dan bonus pekerjaan.
2. Keputusan tentang lokasi, yang di mana dalam proses peningkatan, keputusan tentang perpindahan dan penurunan pangkat biasanya didasarkan pada pengalaman sebelumnya atau perkiraan kinerja.
3. Pengembangan dan pelatihan, yang di mana dalam kinerja yang buruk menunjukkan bahwa latihan diperlukan. Demikian pula, kinerja yang baik dapat menunjukkan potensi yang belum digunakan.
4. Perencanaan dan pengembangan karir, yang di mana hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan. Hal tersebut akan memungkinkan untuk membuat program pengembangan
5. Peningkatan kinerja umpan balik pelaksanaan kerja bermanfaat bagi manajer, spesialis personil, dan karyawan karena dapat meningkatkan kinerja mereka.

6. Evaluasi proses penempatan karyawan, yang di mana prestasi kerja yang baik atau buruk menunjukkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan departemen dari Sumber Daya Manusia.
7. Kinerja yang baik atau buruk menunjukkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan departemen dari Sumber Daya Manusia.
8. Keputusan penempatan internal yang tidak diskriminatif dapat dijamin melalui penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan.

Menurut (A. A. P. Mangkunegara, 2017), penilaian kinerja memiliki banyak manfaat bagi bisnis, termasuk berikut:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi, yang di mana dalam penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap anggota staf secara keseluruhan. Tujuan ini dapat bermanfaat dalam menentukan berapa banyak dan jenis kompensasi yang diberikan kepada setiap anggota perusahaan. Tujuan ini juga penting karena berfungsi sebagai dasar untuk keputusan tentang pemindahan pekerjaan (transfer pekerjaan) pada posisi pat, promosi, mutasi, atau demosi hingga pemberhentian.
2. Pengembangan diri setiap anggota organisasi, yang di mana dengan melalui penilaian kinerja bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Dalam organisasi, setiap karyawan dinilai kinerjanya, karyawan yang memiliki kinerja rendah harus diberi pendidikan dan pelatihan. Karyawan yang memiliki kinerja rendah karena tidak memahami pekerjaannya akan diberi pendidikan tambahan. Sementara karyawan yang kurang terampil akan menerima pelatihan yang sesuai.

3. Pemeliharaan sistem, yang di mana organisasi memiliki banyak subsistem yang saling berhubungan satu sama lain. Jika salah satu subsistem tidak berfungsi dengan baik, itu akan mengganggu subsistem lain. Akibatnya, sistem organisasi harus dipelihara dengan baik. Beberapa keuntungan dari tujuan pemeliharaan sistem termasuk pengembangan bisnis individu, evaluasi pencapaian tujuan individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, menentukan dan menemukan kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit sistem pada Sumber Daya Manusia.
4. Dokumentasi, yang di mana evaluasi kinerja akan bermanfaat sebagai dasar untuk tindakan di masa depan untuk posisi pekerjaan karyawan. Manfaat penilaian kinerja terkait dengan pilihan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan manusia sebagai standar untuk pengujian validitas.

### **2.1.1.3 Faktor Pengaruh Kinerja**

Menurut (A. A. P. Mangkunegara, 2017) faktor-faktor berikut memengaruhi kinerja, berikut adalah penjelasannya.

#### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensial dan kemampuan kenyataan. Pemimpin dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 117-201) akan lebih mudah mencapai maksimal. Mereka yang memiliki IQ yang tinggi, bijak, dan genius, dengan pendidikan yang memadai untuk posisi mereka, dan dengan kemampuan untuk melakukan pekerjaan sehari-hari, akan lebih mudah mencapai kualitas kinerja yang maksimal.

## 2. Faktor Motivasi

Faktor motivasi mengacu pada bagaimana seorang pemimpin dan karyawan melihat keadaan kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang berpikir positif tentang kondisi kerja mereka akan memiliki motivasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya. Hubungan kerja, fasilitas kerja, suasana kerja, kebijakan pemimpin, dan kondisi kerja adalah semua contoh situasi kerja.

Menurut (Sutrisno, 2019) ada komponen yang dapat mempengaruhi kinerja pekerja adalah sebagai berikut:

### 1. Efektivitas dan efisiensi

Efektivitas adalah tingkat pencapaian suatu tujuan atau hasil. Dengan kata lain, efektivitas adalah ukuran seberapa baik hal-hal dilakukan untuk mencapai tujuan. Sebaliknya, efisiensi adalah tingkat penggunaan sumber daya seoptimal mungkin. Untuk mencapai hasil dengan waktu, tenaga, dan biaya yang paling sedikit dapat disebut sebagai efisiensi.

### 2. Otoritas dan tanggung jawab

Otoritas adalah kemampuan seseorang atau organisasi untuk menentukan, mengontrol, atau mempengaruhi tindakan orang lain. Hal ini dapat disebabkan oleh pekerjaan, pengetahuan, dan keterampilan individu tersebut. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melakukan sesuatu dan menanggung konsekuensi dari melakukan sesuatu. Ini berarti Anda harus bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan yang Anda ambil, terutama dalam batas kewenangan Anda.

### 3. Disiplin

Disiplin adalah kemampuan untuk mengendalikan diri dan bertindak sesuai tujuan, aturan, atau norma. Ini mencakup kemampuan untuk bertindak secara konsisten saat menghadapi godaan dan tantangan. Di banyak bidang kehidupan, seperti pekerjaan, pendidikan, dan pengembangan pribadi, pendidikan sangat penting karena membantu Anda mencapai tujuan jangka panjang.

### 4. Inisiatif

Kemampuan atau keinginan untuk memulai sesuatu atau proyek tanpa meminta dorongan atau bimbingan dari orang lain dikenal sebagai inisiatif. Ketika seseorang memulai sesuatu atau menghadapi tantangan, itu menunjukkan sikap proaktif. Dalam pengembangan pribadi dan kepemimpinan, motivasi diri menunjukkan keinginan untuk mengambil tanggung jawab dan berinovasi dalam melakukan pekerjaan.

### 5. Komunikasi

Komunikasi adalah proses pertukaran informasi, ide, dan perasaan dari satu orang ke orang lain melalui berbagai cara, seperti kata-kata, tulisan, atau non-kata. Untuk komunikasi yang efektif, orang yang mengirimkan pesan harus jelas dan orang yang menerima pesan harus memahaminya dengan benar. Dalam kehidupan pribadi dan profesional Anda, keterampilan komunikasi yang baik sangat penting karena memengaruhi hubungan, kerja tim, dan mencapai tujuan.

Berikut ini adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dan sangat penting untuk memperhatikan faktor-faktor ini agar kinerja karyawan tidak menurun demi kelancaran bisnis. (M. Hasibuan, 2018)

### 1. Sikap Disiplin

Setiap karyawan harus memiliki sikap disiplin. Kedisiplinan karyawan sangat penting untuk kelancaran bisnis. Agar mereka dapat mengikuti aturan perusahaan dan menyelesaikan tugas mereka sendiri, setiap karyawan harus menunjukkan sikap disiplin. Perusahaan dapat menetapkan kebijakan yang dapat memengaruhi sikap disiplin karyawan.

### 2. Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan untuk melakukan sesuatu, baik secara sadar maupun tidak sadar, untuk mencapai suatu tujuan. Setiap pekerja tentunya memiliki motivasi yang unik. Beberapa karyawan dimotivasi untuk bekerja untuk mendapatkan uang untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka, sedangkan karyawan lain dimotivasi untuk memperoleh posisi lebih tinggi.

### 3. Kompensasi atau Insentif

Hampir pasti akan memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan dapat menerima kompensasi dalam bentuk bonus yang dapat meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, karyawan dapat meningkatkan performanya mereka dengan berharap untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Selain akan meningkatkan motivasi karyawan, itu juga akan berfungsi sebagai cara untuk memberikan penghargaan kepada karyawan sehingga mereka dapat meningkatkan kinerja kerja Karyawan agar lebih keras.

#### 4. Gaya Kepemimpinan

Pada umumnya, gaya kepemimpinan karyawan yang memiliki pemimpin yang kuat akan memungkinkan kinerja yang juga baik. Cara seorang atasan memimpin karyawannya yang berada di bawahnya akan sangat memengaruhi kinerja perusahaan dan juga karyawannya. Gaya kepemimpinan yang baik adalah dengan mengayomi karyawannya agar dapat menyelesaikan semua tugas yang diberikannya dengan optimal.

#### 5. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah komponen tambahan yang dapat memengaruhi kinerja pekerja. Lingkungan kerja yang bersih dan nyaman akan membuat semua karyawan merasa lebih tenang dan lebih fokus dalam melakukan pekerjaan mereka. Perlengkapan alat kerja yang baik juga akan memastikan bahwa setiap karyawan melakukan pekerjaan terbaik mereka. Selain itu, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menjaga kesehatan dan keamanan karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan.

#### 6. Pelatihan Karyawan

Pelatihan dan edukasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ini terutama berlaku untuk karyawan baru yang perlu bimbingan, tetapi karyawan lama biasanya akan lebih baik seiring berjalannya waktu. Dalam hal ini, perusahaan dapat memilih untuk memberikan pelatihan langsung di tempat kerja atau dengan mendanai pembelajaran tentang beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Dengan cara ini, perusahaan harus memastikan bahwa

karyawannya dapat memperoleh pelatihan yang sesuai dengan kemampuan mereka

#### 7. Perlakuan Perusahaan Terhadap Karyawan

Karyawan yang mendapatkan perlakuan yang baik dari perusahaannya cenderung melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Karena apa? karena pada saat ini, karyawan akan lebih puas, lebih termotivasi, dan merasa lebih dibutuhkan oleh perusahaan. Perilaku yang baik tidak hanya dapat dipuji.

#### 8. Perkembangan Teknologi

Kemajuan teknologi juga akan memungkinkan bisnis bekerja lebih efisien. Sebagai contoh, penggunaan perangkat kerja yang mampu melakukan manajemen keuangan yang baik dan berbagai laporan keuangan dapat meningkatkan produktivitas akuntan. Selain itu, kita sekarang hidup di era di mana semua sistem dapat bekerja secara otomatis. Jika perusahaan dapat melakukan semua tugas dengan mudah menggunakan software, metode manual harus ditinggalkan.

#### 9. Delegasi Tugas

Ini berarti memberikan tugas atau pekerjaan kepada karyawan lain yang sesuai. Ini adalah metode yang mudah dan berhasil untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karena setiap pekerja akan memiliki kesempatan untuk menyelesaikan tugas yang lebih khusus dan sesuai dengan keahliannya. Dengan pembagian tugas yang baik, manajer dapat memanfaatkan waktunya untuk melakukan tugas lain yang lebih penting. Dengan kata lain, mereka dapat melakukan dua atau lebih tugas sekaligus.

#### 10. Komunikasi dan Hubungan yang Kuat

Adanya hubungan interpersonal yang kuat di antara setiap anggota tim dan departemen dapat berdampak pada tingkat produktivitas karyawan. Dengan komunikasi yang kuat, karyawan akan lebih mudah memahami tujuan proyek, batas waktu, dan detail pekerjaan secara keseluruhan. sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat. Selain itu, karyawan akan lebih mudah menyelesaikan masalah biasa di tempat kerja dengan lebih efisien.

#### 11. Adanya Rantai Komando yang Jelas

Jika setiap pekerja mengetahui tentang perusahaan dan semua yang dilakukannya, mereka akan lebih mampu membuat keputusan yang tepat saat situasi menjadi sulit. Jadi, tidak perlu menghabiskan banyak waktu untuk melihat panduan, sehingga pekerjaan tetap berjalan lancar. Ini juga berlaku untuk karyawan manajemen. Mereka harus selalu siap untuk membuat keputusan penting bagi perusahaan mereka, sehingga karyawan lain juga memiliki informasi yang sesuai untuk melanjutkan pekerjaan mereka.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut (Robbins & Judge, 2021), lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut.

- 1) Kualitas kerja.
- 2) Kuantitas kerja.
- 3) Ketepatan waktu.
- 4) Efektivitas.

## 5) Kemandirian.

Menurut (Mangkunegara, 2018) beberapa indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja adalah kualitas yang harus dihasilkan dalam pekerjaan yang dikerjakannya.
- 2) Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.
- 3) Kendala kerja adalah ketidakpastian apakah pegawai dapat mengikuti instruksi, berinisiatif, hati-hati, dan rajin dalam melakukan pekerjaan.
- 4) Sikap kerja adalah sikap yang dimiliki pegawai terhadap perusahaan, pegawai lain, dan pekerjaan mereka sendiri.

## **2.1.2 Lingkungan Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Manajemen harus memperhatikan lingkungan kerja dalam suatu perusahaan. Meskipun perusahaan tidak menjalankan proses produksi, lingkungan kerja mempengaruhi langsung para pekerja yang menjalankan proses tersebut. Menurut (Siagian, T. S., & Khair, 2018) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi bagaimana mereka melakukan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Namun, secara umum, lingkungan kerja didefinisikan sebagai kondisi dan lingkungan di mana karyawan melakukan yang terbaik dari pekerjaan mereka. Lingkungan kerja adalah tempat di mana karyawan berada. Lingkungan kerja yang sehat akan mempengaruhi kinerja mereka sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas yang telah dibebankan dengan baik. Lingkungan kerja yang bersih juga dapat menimbulkan

rasa senang, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi semangat dan keghairahan karyawan, dan akhirnya mempengaruhi kinerja mereka (J. S. Hasibuan & Handayani, 2017) Menurut (Jufrizen & Rahmadhani, 2020) lingkungan kerja perusahaan harus diperhatikan karena dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik adalah ketika karyawan memiliki suasana kerja yang aman, nyaman, dan sehat sehingga semua tugas dapat diselesaikan secara optimal, cepat, dan dengan baik. Berdasarkan pada pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mencakup semua keadaan di tempat kerja, baik fisik maupun non-fisik, yang dapat membuat pekerja merasa nyaman dan meningkatkan kinerja mereka.

#### **2.1.2.2 TujuanLingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang baik memiliki beberapa tujuan dan manfaat (Agustini, 2018) yang dipaparkan sebagai berikut.

- 1) Meningkatkan produktivitas, yang di mana setiap karyawan dapat menjadi lebih termotivasi dan lebih fokus, sehingga mereka dapat bekerja lebih efisien dan produktif.
- 2) Meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang di mana karyawan dapat merasa lebih baik tentang kesehatan fisik dan mental mereka dalam lingkungan kerja yang nyaman dan sehat, sehingga mereka kurang stres dan lebih bahagia dengan pekerjaan mereka.
- 3) Menggalakkan kolaborasi, yang di mana ruang Kerja yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan interaksi dan kerja sama karyawan, meningkatkan komunikasi dan kolaborasi dalam bekerja.

- 4) Mengurangi *Turnover Level*, yang di mana lingkungan kerja yang ramah dan positif dapat meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.
- 5) Meningkatkan citra perusahaan, yang di mana lingkungan kerja yang baik mencerminkan nilai-nilai perusahaan dan memiliki kemampuan untuk menarik karyawan yang berkualitas tinggi, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat.
- 6) Mendukung inovasi, yang di mana lingkungan yang mendorong berpikir kreatif dan eksperimen dapat membantu mengembangkan produk atau layanan yang terbaru.
- 7) Memenuhi persyaratan kesehatan dan keselamatan, yang di mana tempat kerja yang dibuat dengan mempertimbangkan kesehatan dan keselamatan membantu meningkatkan keselamatan dan mengurangi risiko cedera pekerja dalam melakukan pekerjaan.

Manfaat lingkungan kerja, menurut (Widianingrum et al., 2019), adalah sebagai berikut.

- 1) Meningkatkan gairah kerja, yang di mana dapat meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja.
- 2) Lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja merupakan hasil dari situasi kerja di perusahaan. Kepuasan kerja ditentukan oleh apakah karyawan senang atau tidak senang, nyaman atau tidak nyaman dengan lingkungan kerja mereka.

### 2.1.2.3 Faktor Pengaruh Lingkungan Kerja

Ada beberapa elemen di lingkungan kerja yang membuatnya nyaman dan efektif, berikut adalah beberapa elemen yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja dalam suatu perusahaan, Kecelakaan atau penyakit kerja adalah contoh risiko kerja yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang di tempat kerja. Dengan kata lain, lingkungan kerja seseorang dapat mempengaruhi tingkat kinerjanya. Menurut (Nitisemito, 2018) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas lingkungan kerja dan kemampuan karyawan, berikut faktornya.

- 1) Warna, yang di mana sangat penting untuk meningkatkan efisiensi kerja karyawan berwarna, terutama karena warna dapat mempengaruhi kesehatan mental mereka. Dengan menggunakan warna dinding dan peralatan yang tepat, lingkungan kerja dan kegembiraan karyawan akan tetap terpelihara.
- 2) Kebersihan lingkungan kerja, yang di mana lingkungan kerja dapat mempengaruhi seseorang secara tidak langsung saat mereka bekerja. Apabila lingkungan kerja tetap bersih, karyawan akan merasa lebih nyaman dalam melakukan pekerjaan mereka.
- 3) Penerangan, yang di mana hal tersebut mengacu pada penerangan siang hari yang berasal dari sinar matahari, bukan hanya lampu atau listrik pada malam hari.
- 4) Pertukaran udara, yang di mana ruangan dengan cukup ventilasi akan meningkatkan kesegaran fisik karyawan dan menjamin kesehatan mereka.
- 5) Jaminan keamanan, yang di mana karyawan merasa aman saat bekerja karena mereka memiliki jaminan keamanan yang cukup.

- 6) Lingkungan kerja yang bising akan mengganggu konsentrasi karyawan. Di sisi lain, tata ruang kerja yang baik akan membuat karyawan lebih nyaman dalam melakukan pekerjaan.

Namun, menurut (Daulay et al., 2017), faktor yang diidentifikasi untuk lingkungan kerja secara umum adalah sebagai berikut.

- 1) Suhu yang memiliki variasi yang signifikan secara individual, karena suhu dapat disesuaikan dengan tempat kerja dan kenyamanan karyawan.
- 2) Kebisingan, yang menjadi bukti bahwa suara yang konstan atau dapat diramalkan tidak dapat mengganggu prestasi kerja, berbeda dengan efek suara yang tidak diramalkan.
- 3) Penerangan, yang di mana penerangan secara tidak langsung akan mengganggu penglihatan pegawai dalam melakukan pekerjaan.

#### **2.1.2.4 Indikator Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja di mana karyawan menghabiskan waktu mereka di tempat kerja harus diatur sebaik mungkin karena lingkungan ini akan mempengaruhi kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas yang mereka berikan. Perusahaan harus mempertimbangkan keadaan dan lingkungan perusahaan, baik di dalam maupun di luar, sehingga karyawan dapat merasa nyaman dan aman saat bekerja. Menurut (Siagian, T. S., & Khair, 2018), beberapa indikator lingkungan kerja termasuk sebagai berikut.

- 1) Suasana kerja, yang di mana suasana kerja harus nyaman dan sesuai standar dengan lingkungan kerja umumnya. Suasana kerja juga memengaruhi kesiapan dan semangat karyawan untuk menyelesaikan

tugas mereka. Hal ini tentu juga berdampak pada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut.

- 2) Hubungan pegawai, yang secara umum sebuah perusahaan pasti membutuhkan kerja sama tim baik dalam bagian yang sama maupun antar sesama bagian. Karena biasanya seluruh atau beberapa bagian harus menyelesaikan tugas, seorang pegawai harus memiliki hubungan yang baik dengan sesama pegawainya.
- 3) Tersedianya fasilitas bagi karyawan, yang hal tersebut jelas berdampak pada operasi perusahaan. Banyak hal termasuk fasilitas, seperti gedung, ruang kerja, AC, dan fasilitas pendukung lainnya. Ini tentu saja sangat membantu karyawan dalam melakukan pekerjaannya, karena ada banyak indikator yang digunakan untuk menentukan lingkungan kerja fisik yang baik.

Menurut (Sedarmayanti, 2017) indikator lingkungan kerja fisik yaitu:

- 1) Fasilitas Kerja yang memadai
- 2) Suasana kerja yang mendukung
- 3) Hubungan kerja antar pegawai

### **2.1.3 Motivasi Karyawan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi Karyawan**

Motivasi adalah keadaan jiwaan yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarah dan menyalurkan perilaku, sikap, dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi

bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Pratiwi et al., n.d.).

Menurut (A. A. A. Mangkunegara, 2018) motivasi kerja adalah dorongan kebutuhan yang ada pada diri pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja dapat mendorong pegawai untuk bekerja dengan segenap kemampuannya.

Menurut (Iain & Jember, 2020) Seorang yang termotivasi bekerja keras, mempertahankan langkah kerja keras dan memiliki perilaku yang dikendalikan sendiri ke arah sasaran-sasaran penting. Motivasi mencakup upaya, pantang mundur dan sasaran. Motivasi melibatkan keinginan seseorang untuk ikut Tanya menunjukkan kinerjanya. Motivasi kerja merupakan unsur psikologis bagi seorang karyawan untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja. Karyawan yang tidak mempunyai motivasi dalam bekerja tidak akan berhasil dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan memiliki motivasi karena terpenuhi kebutuhan-kebutuhannya yang timbul akibat dari hubungannya dengan perusahaan.

Dari pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu konsep yang mendorong individu untuk mengarahkan perilakunya pada pencapaian tujuan organisasi dimana yang menjadi pendorongnya adalah keinginan dan kebutuhan individu.

### **2.1.3.2 Tujuan Motivasi Karyawan**

Tujuan motivasi karyawan yang utama 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. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang merasadihargai atau diakui.

Menurut (M. R. Hasibuan & Harahap, 2022) Ada sebelas tujuan dari pemberian motivasi yaitu :

- 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 organisasi
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas
- 11) Meningkatkan efesiensi penggunaan alataltugasnya at dan bahan baku.

Menurut (Usman, 2018) tujuan teori motivasi adalah untuk membekali pemimpin dalam memahami motivasi apa yang dimiliki bawahan. Manfaat teori motivasi bagi pemimpin adalah sebagai berikut:

- 1) Memahami mengapa bawahan mau melakukan pekerjaannya.
- 2) Mengidentifikasi faktor lingkungan yang mempengaruhi perilaku bawahan.
- 3) Memahami bagaimana perilaku pemimpin dapat memengaruhi perilaku bawahan.

- 4) Menyeimbangkan kebutuhan organisasi sekolah dengan kebutuhan individu bawahan.
- 5) Mencegah terjadinya konflik potensial dan memfasilitasi penyelesaian masalah.
- 6) Menggunakan strategi komunikasi efektif dalam memotivasi individu dan kelompok bawahan agar berkinerja tinggi karena kinerja tergantung dari motivasi, kemampuan, teknologi, dan lingkungannya

### **2.1.3.3 Faktor Motivasi Karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan, menurut (Tinggi et al., 2018) motivasi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya :

#### 1) Faktor yang Bersifat Internal

Persepsi seseorang mengenai diri sendiri, seperti : Harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja dan prestasi kerja yang dihasilkan.

#### 2) Faktor yang Bersifat Eksternal

Yang mempengaruhinya adalah jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya dan system imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang, berikut faktor-faktor ekstern (Sunyoto, 2018):

#### 1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

#### 2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.

3) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan

#### **2.1.3.4 Indikator Motivasi Karyawan**

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melaksanakan suatu aktivitas tertentu, adapun indikator-indikator motivasi kerja pegawai menurut (A. A. A. Mangkunegara, 2018) meliputi:

- 1) Kerja keras
- 2) Tingkat cita-cita yang tinggi
- 3) Ketekunan

Sedangkan indikator motivasi menurut (Afandi, 2018) adalah sebagai berikut:

- 1) Hubungan interpersonal yang harmonis dengan rekan kerja

Untuk Mengukur sejauh mana karyawan merasa hubungan sosial kerja positif dan mendukung kolaborasi.

- 2) Dukungan dari atasan atau rekan kerja untuk bekerja lebih baik

Dan Mengukur sejauh mana karyawan menerima motivasi eksternal dari lingkungan kerja.

- 3) Motivasi intrinsik dalam pekerjaan sehari-hari mengukur rasa antusiasme dan semangat internal karyawan dalam menjalankan tugasnya

- 4) Pengakuan dan apresiasi dari perusahaan atas hasil kerja, Mengukur persepsi karyawan terhadap umpan balik positif dan penghargaan kerja.
- 5) Partisipasi karyawan dalam menyampaikan ide kerja Mengukur sejauh mana karyawan merasa terlibat dalam proses kerja.

## **2.1.4 Kepuasan Kerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut (Wibowo, 2017) didefinisikan sebagai respons afektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang. Definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal; seseorang dapat relatif puas dengan satu aspek pekerjaannya dan tidak puas dengan aspek lainnya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif yang muncul ketika individu menilai pekerjaannya memenuhi atau melampaui harapan dan kebutuhan pribadi. Faktor-faktor seperti gaji yang adil, kondisi kerja yang nyaman, hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan, serta kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan pengakuan berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja. Di sisi lain, kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan komitmen karyawan terhadap organisasi atau perusahaan di tempat bekerja, sementara ketidakpuasan dapat menyebabkan penurunan produktivitas, absensi, dan turnover yang tinggi. Oleh karena itu, memahami dan mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi krusial bagi manajemen organisasi dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.

### **2.1.4.2 Tujuan Dari Kepuasan Kerja**

Tujuan kepuasan kerja menurut (M. Hasibuan, 2018) dideskripsikan sebagai berikut.

1. Meningkatkan produktivitas, yang di mana kepuasan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan efektif, sehingga produktivitas organisasi meningkat.
2. Menurunkan tingkat absensi, yang di mana karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen tinggi, sehingga tingkat ketidakhadiran menurun.
3. Mengurangi *Turnover Level* pada karyawan, yang di mana kepuasan kerja yang baik dapat menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi, sehingga stabilitas tenaga kerja terjaga secara optimal.
4. Meningkatkan loyalitas karyawan, yang di mana karyawan yang merasa puas akan lebih loyal dan bersemangat dalam mencapai tujuan organisasi.
5. Menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang di mana kepuasan kerja berkontribusi pada terciptanya suasana kerja yang harmonis dan kondusif bagi semua anggota organisasi.

#### **2.1.4.3 Faktor Pengaruh Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam lingkungan pekerjaan menurut (Robbins & Judge, 2021) adalah sebagai berikut.

1. Pekerjaan, yang di mana tingkat pekerjaan memberikan tugas yang menarik, peluang untuk belajar, dan ruang bagi tanggung jawab pribadi.
2. Gaji, yang di mana suatu kompensasi secara finansial yang dirasakan adil dan sesuai dengan kontribusi yang diberikan oleh karyawan.
3. Promosi Pekerjaan, yang di mana adanya peluang dan kesempatan untuk kemajuan karier dan pengembangan profesional dalam bekerja pada suatu organisasi.

4. Pengawasan, yang di mana aspek kualitas pengawasan, supervise, dan dukungan yang diberikan oleh atasan kepada karyawan.
5. Rekan Kerja, yang di mana adanya hubungan secara interpersonal dan kerja sama dengan sesama karyawan di tempat kerja.

#### **2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator kepuasan kerja menurut (Afandi, 2018) dijelaskan sebagai berikut.

1. Pekerjaan, yang di mana isi dari pekerjaan yang dilakukan individu yang bersangkutan, apakah memiliki kualitas yang memuaskan atau tidak.
2. Upah atau Gaji yang Ditawarkan, yang di mana jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Promosi, yang di mana terdapat kemungkinan individu dapat berkembang melalui kenaikan jabatan dalam pekerjaannya.
4. Pengawas, yang di mana setiap individu yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
5. Rekan Kerja, yang di mana rekan kerja dalam suatu lingkungan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Indikator Kepuasan Kerja Menurut (Robbins & Judge, 2021) di jelaskan sebagai berikut:

- 1) Kepuasan terhadap Kompensasi Kerja
- 2) Hubungan dengan atasan perusahaan
- 3) Kesempatan dalam pengembangan karier.

## **2.2 Kerangka Konseptual**

Kerangka berpikir konseptual pada penelitian ini menggambarkan hubungan antara variabel Lingkungan Kerja dan Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Lingkungan kerja dan Motivasi Karyawan yang baik diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang selanjutnya berdampak positif pada kinerja mereka. Model ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran strategis sebagai penghubung (mediator) dalam mengoptimalkan pengaruh faktor lingkungan kerja dan Motivasi Karyawan terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan. Berdasarkan hal tersebut, berikut adalah Kerangka Berpikir yang terdapat pada penelitian ini.

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

Hubungan variabel tersebut menjelaskan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif mencakup fasilitas, hubungan antar kolega, dan suasana kerja yang mendukung produktivitas, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat (Robbins et al., 2019) yang menekankan pentingnya lingkungan kerja dalam memengaruhi kinerja organisasi. Menurut (Sari, 2019) ditemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan signifikan antara lingkungan kerja terhadap karakteristik individu, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menegaskan bahwa pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan performa karyawan secara keseluruhan.

Menurut penelitian sebelumnya, (Dhermawan et al., 2019) (salman, 2020) (Sari, 2019) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Pegawai**

Hubungan variabel tersebut menjelaskan bahwa Motivasi Karyawan yang tepat, sesuai dengan semangat kerja dan potensi individu, dapat meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi Karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena Motivasi merupakan pendorong utama yang membuat pegawai bekerja lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini didukung oleh teori yang disampaikan oleh (Widhianingrum, 2017) yang menegaskan pentingnya Motivasi Karyawan dalam mendukung keberhasilan organisasi. Menurut (Bisnis et al., 2024) semakin tinggi motivasi yang dirasakan pegawai, semakin meningkat pula kinerja yang dihasilkan, baik secara langsung maupun ketika dimediasi oleh kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, motivasi karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (Widhianingrum, 2017) (Bisnis et al., 2024) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi karyawan dan kinerja pegawai.

### **2.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Hubungan variabel tersebut menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, seperti fasilitas yang memadai, hubungan kerja yang harmonis, dan kondisi yang nyaman, dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik menciptakan rasa puas dan motivasi untuk bekerja lebih baik. Hal ini didukung oleh (Robbins & Judge, 2021) yang menekankan pentingnya

lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Menurut (Nurjaya, 2021) lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang dirasa cukup nyaman dan kondusif berpeluang dapat meningkatkan semangat kerja, sehingga berdampak positif pada kepuasan karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Penelitian ini menekankan pentingnya kondisi kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun non-fisik, untuk menciptakan kepuasan kerja yang optimal.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, (Hanafi & Yohana, 2017) (Suhanta et al., 2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

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

Hubungan variabel tersebut memaparkan bahwa Motivasi Karyawan, berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang termotivasi cenderung merasa lebih bersemangat menjalankan tugasnya, menunjukkan komitmen tinggi, serta memiliki rasa tanggung jawab yang baik terhadap pekerjaan. Hal tersebut tentunya didukung oleh (Damayanti & Pramularso, 2025) yang di mana menyatakan bahwa ketika motivasi kerja tinggi, karyawan lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaannya karena mereka merasa kebutuhan kerja mereka terpenuhi, baik secara psikologis maupun profesional. Menurut (Oktavianti, 2020) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya semakin tinggi motivasi yang diberikan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, (Brand & No, 2020) (Hanafie & Bungo, 2019) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi karyawan dan kepuasan kerja.

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

Hubungan variabel tersebut memaparkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi, yang dipengaruhi oleh kondisi kerja, penghargaan, dan penempatan yang tepat, dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang puas cenderung lebih termotivasi, produktif, dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Hal ini didukung oleh (Robbins & Judge, 2021), yang menekankan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang penting dalam menentukan tingkat kinerja pegawai. Menurut (Khair & Hakim, 2020) variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Kahatex, Kabupaten Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan satu satuan dalam kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,565. Secara keseluruhan, kepuasan kerja memberikan kontribusi sebesar 44,6% terhadap kinerja karyawan, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor di luar penelitian tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya (Wahyudi & Tupti, 2019)(Rosmaini & Tanjung, 2019) (Kusumawati, 2008) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Hubungan variabel tersebut memaparkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, seperti fasilitas memadai, hubungan antar kolega yang baik, dan suasana kerja yang nyaman, dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja ini selanjutnya berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan pandangan (Robbins & Judge, 2021), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpeluang dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja individu dalam organisasi. Menurut (Elizar & Tanjung, 2018) ditemukan bahwa aspek lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang baik meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja pegawai. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa upaya dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memperbaiki kinerja secara signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya (Surito, A. Hadi Arifin, 2019) (salman, 2020) (Budianto & Katini, 2015) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi

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

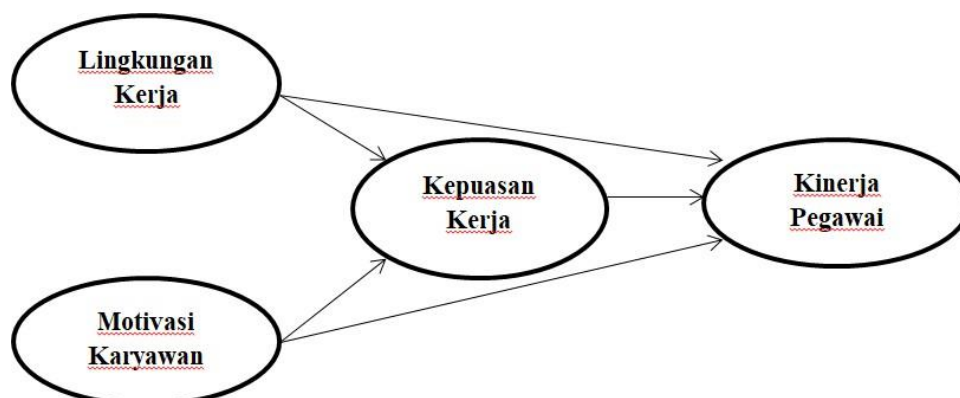
Hubungan variabel tersebut membahas bahwa motivasi karyawan yang tinggi, karyawan cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat, merasa lebih puas dengan pekerjaannya, serta terlibat aktif dalam proses kerja. Kepuasan

kerja ini kemudian bertindak sebagai mediator yang memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh (Kesuma, 2022) yang menyatakan bahwa motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendukung pencapaian kinerja yang optimal. Menurut (Agustus et al., 2024) ditemukan bahwa motivasi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Motivasi yang tepat dapat meningkatkan rasa puas dalam bekerja, sehingga berdampak positif pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Penelitian ini menegaskan pentingnya memotivasi karyawan sesuai dengan kompetensi dan minat mereka untuk mencapai kinerja optimal melalui peningkatan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya (Putu & Dewi, 2021) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi.

Berdasarkan penjelasan pada Kerangka Berpikir Konseptual, berikut adalah Kerangka Berpikir Konseptual dalam bentuk gambar.

### 2.2.8 Gambar Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 – Kerangka Berpikir Konseptual

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan pemaparan di atas, berikut adalah Hipotesis Penelitian yang dibuat oleh penulis, yang terdapat pada penelitian ini.

1. Ada Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan
2. Ada Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap kinerja Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
3. Ada Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
4. Ada Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
5. Ada Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
6. Ada Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
7. Ada Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan asosiatif. Menurut (Juliandi et al., 2015), penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengkaji hubungan atau keterkaitan antar variabel, termasuk pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya, serta apakah suatu variabel dapat menjadi penyebab perubahan pada variabel lain. Sedangkan metode kuantitatif merupakan metode berlandaskan filosofi positivisme, di mana pengumpulan data dilakukan melalui instrumen penelitian dan analisis data bersifat kuantitatif atau statistik. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk menggambarkan serta menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2018)

#### **3.2 Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah suatu objek dari variabel atau ide yang akan diteliti dan kemudian ditarik kesimpulan untuk menguji kesempurnaan penelitian. Tiga variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini: variabel independen (variabel bebas), variabel dependen (variabel terikat), dan variabel Mediasi. Berikut adalah keempat variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **3.2.1 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja mencakup segala aspek fisik dan non-fisik di tempat kerja yang memengaruhi pada aspek kenyamanan, keamanan, dan produktivitas pegawai. (Sedarmayanti, 2017)

**Tabel 3.1**  
**Tabel Lingkungan Kerja**

No	Indikator
1	Fasilitas Kerja yang memadai
2	Suasana kerja yang mendukung
3	Hubungan kerja antar pegawai

*Sumber: (Sedarmayanti, 2017)*

### 3.2.2 Motivasi Karyawan

Motivasi karyawan adalah dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri individu yang menimbulkan semangat, arah, dan ketekunan dalam bekerja sehingga karyawan bersedia mengerahkan kemampuan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017)

**Tabel 3.2**  
**Tabel Motivasi Karyawan**

No	Indikator
1	Kerja keras
2	Tingkat cita-cita yang tinggi
3	Ketekunan

*Sumber : ((A. A. A. Mangkunegara, 2018)*

### 3.2.3 Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional pegawai yang timbul dari pengalaman kerja yang positif, mencakup pemenuhan kebutuhan dan harapan kerja individu. (Robbins & Judge, 2021)

**Tabel 3.3**  
**Tabel Kepuasan Kerja**

No	Indikator
1	Kepuasan terhadap kompensasi kerja
2	Hubungan dengan atasan perusahaan.
3	Kesempatan dalam pengembangan karier.

*Sumber : (Robbins & Judge, 2021)*



### **3.4 Teknik Pengambilan Sampel**

#### **3.4.1 Populasi Penelitian**

Menurut (Sugiyono, 2015) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi bukan hanya ditujukan untuk orang, tapi juga bisa ditujukan kepada objek dan benda-benda yang lain. Populasi penelitian ini adalah karyawan pada bagian SDM di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan yang berjumlah 42 karyawan.

#### **3.4.2 Sampel Penelitian**

Menurut (Sugiyono, 2018) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel nonprobability sampling dengan sampling jenuh. Dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel yaitu seluruh karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. Sehingga sampel dalam penelitian ini sebanyak 42 orang karyawan. Hal ini sesuai dengan menurut (Sugiyono, 2018) mengatakan bahwa sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi digunakan sebagai sampel.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.5.1 Data Primer (Kuesioner)**

Pada penelitian ini, data primer dikumpulkan langsung dari responden, yaitu pegawai yang bekerja di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan, dengan menggunakan instrumen kuesioner. Kuesioner dirancang secara struktural untuk mengukur variabel-variabel utama dalam penelitian, yaitu lingkungan kerja,

Motivasi Karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Setiap item dalam kuesioner dibuat berdasarkan indikator-indikator yang relevan dengan kerangka teori dan hasil penelitian terdahulu. Kuesioner ini menggunakan Skala Likert 5 poin, yang berkisar dari “Sangat Tidak Setuju” hingga “Sangat Setuju” untuk memungkinkan pengukuran persepsi responden secara kuantitatif. Proses pengumpulan data primer juga dilakukan dengan metode survei, di mana kuesioner disebarikan secara langsung atau melalui platform digital kepada responden yang telah dipilih berdasarkan teknik pengambilan sampel. Sebelum penyebaran kuesioner, dilakukan uji coba (pilot test) pada sejumlah kecil responden untuk memastikan kejelasan pertanyaan dan validitas instrumen. Setelah data terkumpul, kuesioner diperiksa untuk memastikan tidak ada data yang hilang atau tidak lengkap, sehingga data yang dianalisis adalah data penelitian yang bersifat valid dan akurat.

**Tabel 3.6 Skala Pengukuran Likert**

<b>Keterangan</b>	<b>Skor</b>
<b>Sangat Setuju</b>	<b>5</b>
<b>Setuju</b>	
<b>Kurang Setuju</b>	<b>3</b>
<b>Tidak Setuju</b>	<b>2</b>
<b>Sangat Tidak Setuju</b>	<b>1</b>

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM-PLS (Structural Equation Modeling) untuk menganalisis hubungan jalur (path analysis) antara Lingkungan Kerja, Motivasi Karyawan, dan Kinerja Pegawai dalam mempengaruhi Kepuasan Kerja. SEM-PLS (Structural Equation Modeling-Partial Least Squares) adalah metode analisis statistik berbasis varian yang digunakan untuk menguji hubungan kompleks antarvariabel laten dan indikatornya. Metode

ini memungkinkan pengujian simultan model pengukuran, yang meliputi uji validitas dan reliabilitas, serta model struktural untuk menganalisis hubungan kausal antarvariabel. Tujuan utama SEM-PLS adalah untuk memprediksi hubungan antarvariabel dalam model penelitian, dengan menganalisis jalur (path analysis) untuk mengidentifikasi hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel laten. Analisis jalur ini menggambarkan alur pengaruh antar variabel secara sistematis, memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang hubungan kausal dalam model penelitian.

Estimasi parameter dalam Partial Least Squares (PLS) dapat dibagi menjadi tiga kategori. Kategori pertama adalah weight estimate, yang digunakan untuk menghitung skor variabel laten. Kategori kedua mencakup path estimate, yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dan indikatornya, serta hubungan antarvariabel laten itu sendiri. Kategori ketiga berkaitan dengan means dan lokasi parameter, yang merujuk pada nilai konstanta regresi untuk indikator dan variabel laten..

### **3.6.1 Uji Model Pengukuran ( Outer Model)**

Analisis outer model bertujuan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Pada analisis ini, ditinjau bagaimana indikator-indikator dapat mencerminkan variabel laten yang ingin diukur. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu:.

#### **1. Construct Reliability and Validity**

Construct reliability and validity adalah pengujian untuk mengukur kehandalan/kemampuan suatu konstruk. Dimana kemampuan/kehandalan

suatu konstruk harus cukup tinggi yaitu  $> 0.7$  (Hair Jr., J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, 2017)

## **2. Discriminant Validity**

Discriminant validity adalah ukuran yang menunjukkan bahwa sebuah konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya dalam sebuah model. Validitas ini memastikan bahwa indikator dari sebuah konstruk lebih terkait erat dengan konstruk itu sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya. Discriminant validity biasanya dievaluasi menggunakan kriteria seperti nilai Fornell-Larcker dan cross-loading..

## **3. Convergent Validity**

Convergent validity merupakan ukuran yang menunjukkan seberapa baik indikator-indikator dalam sebuah konstruk saling berkorelasi dan secara konsisten merepresentasikan konstruk tersebut. Untuk mengetahui apakah suatu indikator dari variabel konstruk valid atau tidak, dilihat dari nilai outer loadingnya. Jika nilai outer loading lebih besar dari 0,6 maka indikator tersebut dianggap valid (Hair Jr dkk., 2017).

### **3.6.2 Uji Model Struktural (Inner Model)**

Model struktural juga dikenal sebagai inner relation, structural model, dan substantive theory, berfungsi untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel yang tidak dapat diukur secara langsung (laten) serta menunjukkan interaksi antar konstruk yang ada. Uji model struktural bertujuan untuk menilai kekuatan dan arah pengaruh antara variabel independen (prediktor) dan variabel dependen (respons) dalam penelitian, serta untuk menguji hipotesis yang diajukan. Beberapa

indikator yang digunakan dalam pengujian inner model termasuk nilai R-square, Q-square, dan path coefficient (koefisien jalur).

Tahapan pengujian inner model menggunakan smart PLS dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. R-square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriterianya adalah jika nilai  $R^2 = 0,75$  artinya model adalah substansial (kuat), jika nilai  $R^2 = 0,50$  artinya model adalah moderate (sedang) dan jika nilai  $R^2 = 0,25$  artinya model adalah lemah (buruk).

2. F-Square

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai  $R^2$  saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen.

### **3.6.3 Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis mengandung dua sub analisis yang terdiri dari direct effect dan indirect effect, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Direct Effect (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis direct effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis direct effect adalah seperti terlihat pada penjelasan di bawah ini: Pertama, koefisien jalur (path coefficient):

- a. jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat atau naik.
- b. Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai-nilai suatu variabel meningkat atau naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun atau rendah.

Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): Jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan dan jika nilai P-Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan.

## 2. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Indirect effect adalah pengaruh yang terjadi melalui perantara variabel lain, yang diperoleh dari hasil perkalian dua pengaruh langsung yang ada. Pengaruh ini bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantara/dimediasi oleh suatu variabel intervening (Hair Jr et al., 2017). Pengaruh tidak langsung adalah hubungan dari X1 terhadap Y melalui variabel Z dan variabel X2 terhadap

Y melalui Z. Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) adalah sebagai berikut:

- a. jika nilai P-Values  $< 0.05$  maka signifikan, artinya pengaruhnya adalah tidak langsung.
- b. jika nilai P-Values  $> 0.05$  maka tidak signifikan, pengaruhnya adalah langsung.

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

Total efek (total effect) merupakan total dari pengaruh langsung (direct effect) dan pengaruh tidak langsung (indirect effect) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh total (total effect) adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai T Statistik  $> 1.96$  maka dapat dikatakan signifikan.
- b. Jika nilai T Statistik  $< 1.96$  maka dapat dikatakan tidak signifikan.
- c. Jika nilai P-Values  $> 0.05$  maka memiliki pengaruh negatif.
- d. Jika nilai P-Values  $< 0.05$  maka memiliki pengaruh positif.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 Deskripsi Data**

##### **4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian**

Dalam Penelitian ini peneliti menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 24 pernyataan, yaitu 6 pertanyaan untuk variabel Kepuasan Kerja (Y), 6 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai (Z), 6 pernyataan untuk variabel Lingkungan Kerja (X1), dan 6 pernyataan untuk variabel Motivasi Karyawan (X2). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 42 orang responden pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert.

##### **4.1.2 Identitas Responden**

###### **4.1.2.1 Jenis Kelamin**

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

**Table 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>NO</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
<b>1</b>	<b>Laki-Laki</b>	<b>29</b>	<b>69,1</b>
<b>2</b>	<b>Prempuan</b>	<b>13</b>	<b>30,9</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

*Sumber : Hasil Olah Data*

Berdasarkan tabel diatas yaitu karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa tingkat proporsi responden menurut jenis kelamin yang terbesar dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan jumlah sebanyak 29 orang atau sebesar (69,1%) dan perempuan sebanyak 13 orang atau sebesar (30,1%) sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai di beberapa bagian PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan adalah .

#### 4.1.2.2 Pendidikan Terakhir

Adapun identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

<b>NO</b>	<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
<b>1</b>	<b>SMA</b>	<b>13</b>	<b>31</b>
<b>2</b>	<b>D3</b>	<b>7</b>	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>S1</b>	<b>22</b>	<b>52</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

**Sumber : Hasil Olah Data**

Berdasarkan tabel diatas yaitu karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir responden terbesar adalah Strata 1 (S1) dengan jumlah 22 orang (52%) serta responden terkecil ada pada tingkat pendidikan diploma (D3) dengan jumlah 7 orang (17%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata rata jenis pendidikan terakhir Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan adalah Strata 1 (S1).

#### 4.1.2 Lama Bekerja

Adapun identitas responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

NO	Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
1	< 5Tahun	8	19
2	5-10 Tahun	19	45
3	>10 Tahun	15	36
	TOTAL	42	100

**Sumber : Hasil Olah Data**

Berdasarkan tabel diatas lama bekerja responden yang terbesar adalah 5-10 tahun, yakni sebanyak 19 orang (45%) dan responden terkecil dengan lama bekerja >5 tahun sebanyak 8 orang (19%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata – rata lama bekerja Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan adalah >10 tahun.

#### 4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

##### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan diperoleh nilai – nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja (Y)

**Tabel 4.4 Skor Angket Variabel Kinerja Pegawai**

No	Kinerja Pegawai (Y)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	11	26,2%	24	57,1%	6	14,3%	1	2,4%	0	0%	100	100%
2	13	31%	18	42,9%	10	23,8%	1	2,4%	0	0%	100	100%
3	11	26,2%	23	54,8%	7	16,7%	1	2,4%	0	0%	100	100%
4	9	21,4%	25	59,5%	7	16,7%	1	2,4%	0	0%	100	100%
5	6	14,3%	27	64,3%	8	19%	1	2,4%	0	0%	100	100%
6	13	31%	18	42,9%	10	23,8%	1	2,4%	0	0%	100	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa dari 42 karyawan diperoleh keterangan sebagai berikut :

1. Pada pernyataan " Saya tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang sesuai dengan target yang ditetapkan." Sebanyak 11 orang (26,2%) menjawab sangat setuju, 24 orang (57,1%) menjawab setuju, 6 orang (14,3%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.
2. Pada pernyataan "Hasil pekerjaan saya tidak memenuhi standar kualitas yang telah ditentukan." Sebanyak 13 orang (31%) menjawab sangat setuju, 18 orang (42,9%) menjawab setuju, 10 orang (23,8%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.
3. Pada pernyataan " Saya tidak dapat mengatur waktu kerja dengan baik untuk menyelesaikan tugas secara efektif." Sebanyak 11 orang (26,2%) menjawab sangat setuju, 23 orang (54,8%) menjawab setuju, 7 orang



1	19	45,2%	14	33,3%	6	14,3%	3	7,1%	0	0%	100	100%
2	17	40,5%	16	38,1%	6	14,3%	3	7,1%	0	0%	100	100%
3	7	16,7%	26	61,9%	5	11,9%	4	9,5%	0	0%	100	100%
4	9	21,4%	23	54,8%	6	14,3%	4	9,5%	0	0%	100	100%
5	10	23,8%	21	50%	8	19%	3	7,1%	0	0%	100	100%
6	15	35,7%	18	42,9%	6	14,3%	3	7,1%	0	0%	100	100%

**Sumber : Hasil Olah Data**

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa dari 42 karyawan diperoleh keterangan sebagai berikut :

1. Pada pernyataan " Peralatan dan fasilitas kerja yang disediakan tidak mendukung produktivitas kerja saya." Sebanyak 19 orang (45,2%) menjawab sangat setuju, 14 orang (33,3%) menjawab setuju, 6 orang (14,3%) menjawab kurang setuju, dan 3 orang (7,1%) menjawab tidak setuju. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.
2. Pada pernyataan "Saya merasa tidak nyaman menggunakan fasilitas kerja yang tersedia di perusahaan/instansi ini. " Sebanyak 17 orang (40,5%) menjawab sangat setuju, 16 orang (38,1%) menjawab setuju, 6 orang (14,3%) menjawab kurang setuju, dan 3 orang (7,1%) menjawab tidak setuju. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.
3. Pada pernyataan "Saya merasa lingkungan kerja di perusahaan/instansi ini kurang nyaman dan mendukung fokus kerja saya." Sebanyak 7 orang (16,7%) menjawab sangat setuju, 26 orang (61,9%) menjawab setuju, 5 orang (11,9%) menjawab kurang setuju, dan 4 orang (9,5%) menjawab tidak setuju. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.
4. Pada pernyataan "Saya tidak dapat bekerja dengan tenang adanya gangguan yang menghambat produktivitas." Sebanyak 9 orang (21,4%)

menjawab sangat setuju, 23 orang (54,8%) menjawab setuju, 6 orang (14,3%) menjawab kurang setuju, dan 4 orang (9,5%) menjawab tidak setuju. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

5. Pada pernyataan "Saya tidak dapat bekerja sama dengan tim dengan baik untuk mencapai tujuan kerja." Sebanyak 10 orang (23,8%) menjawab sangat setuju, 21 orang (50%) menjawab setuju, 8 orang (19%) menjawab kurang setuju, dan 3 orang (7,1%) menjawab tidak setuju. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

6. Pada pernyataan "Saya tidak memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja di perusahaan/instansi ini." Sebanyak 15 orang (35,7%) menjawab sangat setuju, 18 orang (42,9%) menjawab setuju, 6 orang (14,3%) menjawab kurang setuju, dan 3 orang (7,1%) menjawab tidak setuju. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

#### 4.1.3.3 Variabel Motivasi Karyawan (X2)

Adapun hasil jawaban dari responden pada penelitian ini untuk variabel Motivasi Karyawan akan dijabarkan pada table dibawah ini :

**Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Motivasi Karyawan**

No	Motivasi Karyawan (X2)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Pert	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	35,7%	17	40,5%	8	19%	2	4,8%	0	0%	100	100%
2	11	26,2%	23	54,8%	7	16,7%	1	2,4%	0	0%	100	100%
3	19	45,2%	10	23,8%	11	26,2%	2	4,8%	0	0%	100	100%
4	10	23,8%	22	52,4%	7	16,7%	3	7,1%	0	0%	100	100%
5	12	28,6%	20	47,6%	10	23,8%	0	0%	0	0%	100	100%
6	13	31%	22	52,4%	5	11,9%	2	4,8%	0	0%	100	100%

Sumber : Hasil Olah Data

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa dari 42 karyawan diperoleh keterangan sebagai berikut :

1. Pada pernyataan "Saya merasa tugas yang diberikan tidak sesuai dengan keterampilan dan kemampuan saya." Sebanyak 15 orang (35,7%) menjawab sangat setuju, 17 orang (40,5%) menjawab setuju, 8 orang (19%) menjawab kurang setuju, dan 2 orang (4,8%) menjawab tidak setuju. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju
2. Pada pernyataan "Saya tidak diberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan saya secara maksimal dalam pekerjaan." Sebanyak 11 orang (26,2%) menjawab sangat setuju, 23 orang (54,8%) menjawab setuju, 7 orang (16,7%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju
3. Pada pernyataan "Saya tidak dapat menerapkan pengalaman kerja saya untuk meningkatkan kualitas pekerjaan saya." Sebanyak 19 orang (45,2%) menjawab sangat setuju, 10 orang (23,8%) menjawab setuju, 11 orang (26,2%) menjawab kurang setuju, dan 2 orang (4,8%) menjawab tidak setuju. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju
4. Pada pernyataan "Pengalaman kerja saya sebelumnya tidak membantu saya dalam menjalankan tugas saat ini." Sebanyak 10 orang (23,8%) menjawab sangat setuju, 22 orang (52,4%) menjawab setuju, 7 orang (16,7%) menjawab kurang setuju, dan 3 orang (7,1%) menjawab tidak setuju. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju

5. Pada pernyataan "Saya tidak memahami dengan jelas apa yang menjadi tanggung jawab saya berdasarkan deskripsi pekerjaan." Sebanyak 12 orang (28,6%) menjawab sangat setuju, 20 orang (47,6%) menjawab setuju, 10 orang (23,8%) menjawab kurang setuju, tidak ada responden yang menjawab tidak setuju. Dan Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju
6. Pada pernyataan "Tugas yang saya lakukan tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ditetapkan perusahaan." Sebanyak 13 orang (31%) menjawab sangat setuju, 22 orang (52,4%) menjawab setuju, 5 orang (11,9%) menjawab kurang setuju, dan 2 orang (4,8%) menjawab tidak setuju. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

#### 4.1.3.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Adapun hasil jawaban dari responden pada penelitian ini untuk variabel Penempatan Sumber Daya Manusia akan dijabarkan pada table dibawah ini :

**Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Kepuasan Kerja**

No	Kepuasan Kerja (Z)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Pert	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	45,2%	14	33,3%	8	19%	1	2,4%	0	0%	100	100%
2	16	38,1%	16	38,1%	10	23,8%	0	0%	0	0%	100	100%
3	18	42,9%	14	33,3%	10	23,8%	0	0%	0	0%	100	100%
4	13	31%	18	42,9%	10	23,8%	1	2,4%	0	0%	100	100%
5	19	45,2%	14	33,3%	8	19%	1	2,4%	0	0%	100	100%
6	16	38,1%	17	40,5%	9	21,4%	0	0%	0	0%	100	100%

Sumber : Hasil Olah Data

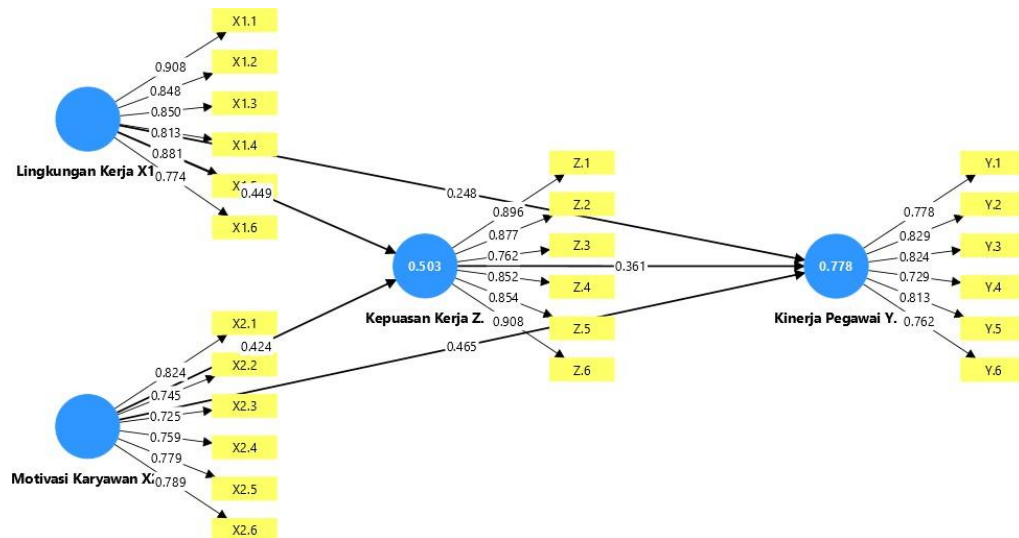
Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa dari 42 karyawan diperoleh keterangan sebagai berikut :

1. Pada pernyataan "Saya tidak puas dengan tunjangan dan fasilitas tambahan yang diberikan perusahaan/instansi." Sebanyak 19 orang (45,2%) menjawab sangat setuju, 14 orang (33,3%) menjawab setuju, 8 orang (19%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju
2. Pada pernyataan "Sistem kompensasi di perusahaan/instansi ini tidak adil dan transparan." Sebanyak 16 orang (38,1%) menjawab sangat setuju, 16 orang (38,1%) menjawab setuju, 10 orang (23,8%) menjawab kurang setuju, Tidak ada responden yang menjawab tidak setuju. Dan Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju
3. Pada pernyataan "Saya merasa atasan saya memberikan arahan dan bimbingan yang sulit dipahami dalam bekerja." Sebanyak 18 orang (42,9%) menjawab sangat setuju, 14 orang (33,3%) menjawab setuju, 10 orang (23,8%) menjawab kurang setuju, Tidak ada responden yang menjawab tidak setuju. Dan Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju
4. Pada pernyataan "Atasan saya tidak menghargai kontribusi dan kinerja saya di tempat kerja." Sebanyak 13 orang (31%) menjawab sangat setuju, 18 orang (42,9%) menjawab setuju, 10 orang (23,8%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju

5. Pada pernyataan "Saya merasa perusahaan/instansi tidak memberikan peluang bagi pegawai untuk naik jabatan." Sebanyak 19 orang (45,2%) menjawab sangat setuju, 14 orang (33,3%) menjawab setuju, 8 orang (19%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju
6. Pada pernyataan "Program pelatihan dan pengembangan karier yang tersedia tidak membantu saya meningkatkan kemampuan kerja." Sebanyak 16 orang (38,1%) menjawab sangat setuju, 17 orang (40,5%) menjawab setuju, 9 orang (21,4%) menjawab kurang setuju, Tidak ada responden yang menjawab tidak setuju. Dan Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

#### **4.2 Analisis Data**

Analisis data digunakan untuk menjawab rumusan masalah mengenai apakah suatu variabel memiliki pengaruh terhadap variabel lainnya. Penelitian ini mencakup variabel Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat, Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi, serta Lingkungan Kerja dan Motivasi Karyawan sebagai variabel bebas. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan software SmartPLS (Partial Least Square). Dalam SmartPLS, terdapat dua model pengukuran, yaitu Outer Model dan Inner Model.



**Gambar 4. 1 Model PLS**

Dari gambar model diatas dapat dilihat bahwa semua indikator yang diuji memiliki nilai *outer loading* sudah di atas 0,7 yang artinya memenuhi persyaratan pada uji *outer loading*, sehingga tidak ada indikator yang harus dihapus dari setiap variabel.

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

##### 4.2.1.1 Construct Reliability dan Validity

Construct Reliability and Validity merupakan pengujian yang digunakan untuk menilai keandalan atau kemampuan suatu konstruk. Keandalan konstruk harus mencapai tingkat yang cukup tinggi, yaitu  $> 0,7$  (Ghozali, I., & Latan, 2015). Suatu indikator dianggap valid apabila nilai AVE lebih dari 0,5, yang menunjukkan bahwa seluruh dimensi variabel memiliki validitas yang baik (Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, 2017)

**Tabel 4.8 Hasil Uji *Construct Reliability and Validity***

	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Composite reliability (rho_a)</b>	<b>Composite reliability (rho_c)</b>	<b>Average variance extracted (AVE)</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.929	0.934	0.944	0.739
<b>Kinerja Pegawai</b>	0.879	0.882	0.909	0.624
<b>Lingkungan Kerja</b>	0.921	0.927	0.938	0.717
<b>Motivasi Karyawan</b>	0.867	0.881	0.898	0.594

sumber : Hasil Olah Data

Berdasarkan tabel di atas, hasil pengujian Construct Reliability and Validity menunjukkan bahwa nilai composite reliability secara keseluruhan telah melampaui  $> 0,7$ , sehingga dapat dikatakan memenuhi asumsi reliabilitas. Selain itu, variabel pengendalian diri, gaya hidup, literasi keuangan dan pengelolaan keuangan memiliki nilai AVE  $> 0,5$  sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Dengan demikian, seluruh variabel telah memenuhi uji validitas dan realibilitas.

#### **4.2.2.1 Discriminant validity**

Discriminant Validity adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Untuk mengukur Diskriminan Validity dalam software, Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variabel laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE (Average Variance Extracted) direkomendasikan  $\geq 0,5$ .

**Tabel 4. 9 Nilai Average Variance Extraced**

Variabel	Nilai <i>Average Variance Extraced</i>
Kepuasan Kerja	0,739
Kinerja Pegawai	0,624
Lingkungan Kerja	0,717
Motivasi Karyawan	0,594

Sumber : Hasil Olah Data

Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai Average Variance Extraced (AVE) variabel pada model sudah melebihi 0.5, sehingga tidak ada variabel yang harus di eliminasi pada model. Dapat disimpulkan, bahwa model sudah memenuhi kriteria.

#### 4.2.1.3 Convergent validity

*Convergency Validity* digunakan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang harus seharusnya diukur. Indikator dianggap valid jika outer loading dimensi variabel memiliki nilai loading > 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas, berikut adalah hasil uji *outer loading* pada penelitian ini

**Tabel 4.10 Hasil Uji *Outer Loading***

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja X1	Motivasi Karyawan X2
X1.1			0.908	
X1.2			0.848	
X1.3			0.850	
X1.4			0.813	
X1.5			0.881	
X1.6			0.774	
X2.1				0.824

X2.2				0.745
X2.3				0.725
X2.4				0.759
X2.5				0.779
X2.6				0.789
Y.1		0.778		
Y.2		0.829		
Y.3		0.824		
Y.4		0.729		
Y.5		0.813		
Y.6		0.762		
Z.1	0.896			
Z.2	0.877			
Z.3	0.762			
Z.4	0.852			
Z.5	0.854			
Z.6	0.908			

Sumber : Hasil Olah Data

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian validitas outer loading di atas diperoleh hasil bahwa dari pengujian item penelitian yang dilakukan kepada 42 orang responden diperoleh hasil bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Lingkungan Kerja , Motivasi Karyawan , Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai memenuhi standar validitas dengan nilai  $> 0.6$  untuk setiap item pertanyaan dalam penelitian.

#### 4.2.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis inner model merupakan analisis yang digunakan untuk memprediksi hubungan sebab akibat antara variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Analisis model struktural (inner model) dilakukan

melalui beberapa jenis pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) F-square; (3) pengujian hipotesis yakni (a) direct effect; (b) indirect effect; dan (c) total effect (Manurung et al., 2014).

#### 4.2.2.1 Uji R-square

Menurut (Ghozali & Latan, 2015) Nilai R-Square digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel laten independen (X) mempengaruhi variabel laten dependen (Y). Kriteria penilaian R-Square terdiri dari tiga kategori, yaitu 0,75 yang menunjukkan pengaruh kuat, 0,50 yang menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,25 yang menunjukkan pengaruh lemah, berikut adalah hasil uji R-square pada penelitian ini :

**Tabel 4.11 Hasil Uji R-Square**

	<b>R-square</b>	<b>R-square adjusted</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.503	0.478
<b>Kinerja Pegawai</b>	0.778	0.760

*Sumber : Hasil Olah Data*

Berdasarkan tabel di atas mengenai hasil pengujian nilai *R-Square*, diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel Mediasi memiliki nilai *R-Square* sebesar 0.503 dan 0.778. Dengan kata lain, kemampuan variabel X, yaitu Lingkungan Kerja dan Motivasi Karyawan, dalam menjelaskan variabel Z, yaitu Kepuasan Kerja, adalah sebesar 50.3%. Hal ini menunjukkan bahwa model tersebut tergolong sedang. Sementara itu, kemampuan variabel X, yaitu Lingkungan Kerja Dan Motivasi Karyawan, dalam menjelaskan variabel Y, yaitu Kinerja Pegawai, adalah sebesar 77.8%, sehingga model ini tergolong kuat.

#### 4.2.2.2 Uji F-square

Menurut (Ghozali, I., & Latan, 2015) F-Square merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai seberapa besar dampak relatif dari variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam suatu model penelitian. Nilai F-Square digunakan untuk menginterpretasikan kekuatan pengaruh variabel laten pada tingkat struktural. Kriteria pengujian F-Square yaitu, jika nilainya sebesar 0,02 maka pengaruhnya tergolong lemah, nilai 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, sedangkan nilai 0,35 mengindikasikan pengaruh yang kuat, berikut adalah hasil uji F-square pada penelitian ini :

**Tabel 4.12 Hasil Uji *F-Square***

	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>	<b>Lingkungan Kerja X1</b>	<b>Motivasi Karyawan X2</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>		0.291		
<b>Kinerja Pegawai</b>				
<b>Lingkungan Kerja</b>	0.364	0.183		
<b>Motivasi Karyawan</b>	0.326	0.659		

sumber : Hasil Olah Data

Dari tabel 4.12 diatas maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian *F-Square* adalah sebagai berikut :

1. Variabel Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai 0.183, maka dapat diartikan bahwa efek yang diberikan variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah Sedang.

2. Variabel Motivasi Karyawan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai 0.659, maka dapat diartikan bahwa efek yang diberikan variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah kuat.
3. Variabel Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai 0.364, maka dapat diartikan bahwa efek yang diberikan variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah kuat.
4. Variabel Motivasi Karyawan (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai 0.326, maka dapat diartikan bahwa efek yang diberikan variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah sedang.
5. Variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai 0.291, maka dapat diartikan bahwa efek yang diberikan variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah sedang.

### **4.2.3 Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menentukan koefisien jalur dalam model struktural dengan tujuan menguji signifikansi setiap hubungan serta menguji hipotesis. Pengujian hipotesis mencakup tiga jenis analisis, yaitu pengaruh langsung (direct effect), pengaruh tidak langsung (indirect effect), dan pengaruh total (total effect).

#### **4.2.3.1 Pengaruh Langsung (Direct Effect)**

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, 2017) (Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
2. Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.
3. Kriteria lain dari pengujian hipotesis dapat juga dilihat dari P-Value, Jika nilai P-Value < 0.05, maka signifikan namun, jika nilai P-Value > 0.05, maka tidak signifikan.

**Tabel 4.13 Hasil Direct Effect**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
<b>Kepuasan Kerja -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0.361	0.347	0.080	4.525	0.000
<b>Lingkungan Kerja -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0.449	0.445	0.120	3.735	0.000
<b>Lingkungan Kerja -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0.248	0.252	0.079	3.151	0.002
<b>Motivasi Karyawan -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0.424	0.434	0.106	4.012	0.000
<b>Motivasi Karyawan -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0.465	0.476	0.082	5.705	0.000

Sumber : Hasil Olah Data

Berdasarkan tabel 4.13, mengenai hasil koefisien jalur (path coefficient) diperoleh hasil bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada T statistic), antara lain:

1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai koefisien jalur sebesar 4.525, hasil ini menunjukkan bahwa jika Kepuasan Kerja meningkat, maka Kinerja Pegawai juga akan meningkat. Pengaruh

tersebut memiliki nilai probabilitas (P-Value) sebesar  $0.000 < 0.05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 3.735, hasil ini menunjukkan bahwa jika Lingkungan Kerja Yang Bagus, maka Kepuasan Kerja juga akan meningkat. Pengaruh tersebut memiliki nilai probabilitas (P-Value) sebesar  $0.000 < 0.05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai koefisien jalur sebesar 3.151, hasil ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Yang Bagus, maka Kinerja Pegawai juga akan meningkat. Pengaruh tersebut memiliki nilai probabilitas (P-Value) sebesar  $0.002 < 0.05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
4. Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 4.012, hasil ini menunjukkan bahwa Motivasi Karyawan meningkat, maka Kepuasan Kerja juga akan meningkat. Pengaruh tersebut memiliki nilai probabilitas (P-Value) sebesar  $0.000 < 0.05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja .
5. Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai koefisien jalur sebesar 5.705, hasil ini menunjukkan bahwa Motivasi Karyawan meningkat, maka Kinerja Pegawai juga akan meningkat.

Pengaruh tersebut memiliki nilai probabilitas (P-Value) sebesar  $0.000 < 0.05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

#### 4.2.3.2 Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, 2017). Adapun kriteria dari (indirect effect) yaitu:

1. Jika nilai P-Value  $0.05$  maka signifikan, artinya pengaruhnya adalah tidak langsung.
2. Jika nilai P-Value  $>0.05$  maka tidak signifikan, artinya pengaruhnya adalah langsung.

**Tabel 4.14 Hasil Uji Indirect Effect**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.162	0.153	0.052	3.122	0.002
Motivasi Karyawan -> Kinerja Pegawai	0.153	0.152	0.053	2.878	0.004

Sumber : Hasil Olah Data

Dari tabel 4.13 diatas maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian *Indirect Effect* adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel Mediasi. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. Hasil uji statistik menunjukkan nilai *P-Value* sebesar 0.002 ( $<0.05$ ), yang berarti bahwa pengaruhnya signifikan secara tidak langsung.
2. Motivasi Karyawan juga memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi. Hasil uji statistik menunjukkan nilai *P-Value* sebesar 0.004 ( $<0.05$ ), yang mengindikasikan bahwa pengaruhnya signifikan secara tidak langsung .

#### 4.2.3.3 Pengaruh Total (Total Effect)

Tujuan analisis *Total Effect* merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, 2017). Kriteria penilaian *total effect* yaitu jika nilai T Statistik  $> 1.96$ , maka dapat dikatakan signifikan, sedangkan jika nilai T Statistik  $< 1.96$ , maka dapat dikatakan tidak signifikan. Selain itu, jika nilai *P Values*  $> 0.05$ , maka memiliki pengaruh negatif, sementara jika nilai *P Values*  $< 0.05$ , maka memiliki pengaruh positif.

**Tabel 4.15 Hasil Total Effect**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
<b>Kepuasan Kerja - &gt; Kinerja Pegawai</b>	0.361	0.347	0.080	4.525	0.000

<b>Lingkungan Kerja X1 -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0.449	0.445	0.120	3.735	0.000
<b>Lingkungan Kerja X1 -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0.410	0.405	0.089	4.630	0.000
<b>Motivasi KaryawanX2 -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0.424	0.434	0.106	4.012	0.000
<b>Motivasi KaryawanX2 -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0.618	0.627	0.074	8.319	0.000

**Sumber : Hasil Olah Data**

Dari tabel 4.14 diatas maka dapat ketahui bahwa hasil pengujian Total Effect adalah sebagai berikut :

1. Total effect untuk pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai diperoleh nilai T-Statistic sebesar 4.525 dengan P-Values  $0.000 < 0.05$ , sehingga berpengaruh positif dan signifikan.
2. Total effect untuk pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai T-Statistic sebesar 3.735 dengan P-Values  $0.000 < 0.05$ , sehingga berpengaruh positif dan signifikan.
3. Total effect untuk pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai diperoleh nilai T-Statistic sebesar 4.630 dengan P-Values  $0.000 < 0.05$ , sehingga berpengaruh positif dan signifikan.
4. Total effect untuk pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai T-Statistic sebesar 4.012 dengan P-Values  $0.000 < 0.05$ , sehingga berpengaruh positif dan signifikan.

5. Total effect untuk pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Pegawai diperoleh nilai T-Statistic sebesar 8.319 dengan P-Values  $0.000 < 0.05$ , sehingga berpengaruh positif dan signifikan.

### **4.3 Pembahasan**

Hasil penelitian ini didasarkan pada analisis kesesuaian antara teori, pendapat, dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan, serta pola perilaku yang perlu diterapkan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Terdapat tujuh aspek yang dibahas dalam hasil penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

#### **4.3.1 Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 3.151, yang berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Nilai probabilitas yang diperoleh adalah  $0.002 < 0.05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik mencakup aspek fisik seperti kenyamanan ruang kerja, pencahayaan, dan ventilasi, serta aspek psikologis seperti hubungan kerja yang harmonis, dukungan sosial, dan budaya organisasi yang positif.

Teori yang mendukung temuan ini adalah Teori Dua Faktor Herzberg, yang menyatakan bahwa lingkungan kerja termasuk dalam faktor higiene yang dapat mencegah ketidakpuasan kerja dan secara tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan (Herzberg, 2011). Faktor higiene mencakup kondisi kerja, hubungan interpersonal, dan kebijakan perusahaan yang, meskipun tidak secara langsung memotivasi, namun jika tidak diperhatikan dapat menurunkan kinerja

karyawan. Selain itu, Teori Job Characteristics Model juga menekankan bahwa lingkungan kerja yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas karyawan (Hackman & Oldham, 1976). Model ini menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan yang meliputi variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih bermakna, meningkatkan motivasi intrinsik, dan memperbaiki hasil kinerja.

Penelitian sebelumnya oleh (Senada dan Rukmana, 2025), (Utami, dan Andika, 2025), (Badrianto dan Mulyati, 2022) serta (Kusmiyatun dan Sonny, 2021) juga menunjukkan hasil serupa bahwa lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil ini semakin memperkuat temuan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan perlu terus meningkatkan kualitas lingkungan kerja agar dapat mendukung produktivitas dan kinerja karyawan secara optimal.

#### **4.3.2 Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Karyawan pengaruh terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 5.705, yang menunjukkan bahwa semakin baik Motivasi Karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dengan nilai probabilitas  $0.000 < 0.05$ , dapat disimpulkan bahwa Motivasi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi Karyawan yang efektif mencakup kesesuaian antara keterampilan individu dengan tuntutan pekerjaan, kejelasan peran, serta pengelolaan rotasi dan promosi yang tepat, yang dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Martini, 2017) serta (Sual, dan Rumawas, 2023), yang menegaskan bahwa Motivasi Karyawan yang sesuai dengan keterampilan dan kompetensi individu dapat meningkatkan kinerja secara signifikan. Hasil ini semakin memperkuat temuan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan perlu terus mengoptimalkan strategi Motivasi Karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.

#### **4.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 3.735, yang berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Dengan nilai probabilitas  $0.000 < 0.05$ , dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang mendukung mencakup faktor-faktor seperti kenyamanan fisik, hubungan sosial yang harmonis, dan dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, yang berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja.

Penelitian sebelumnya oleh (Susanti dan Dahliani, 2024), (Yuliantini dan Santoso, 2020), (Darmawati dan Sari, 2024) serta (Berutu dan Agus, 2024) juga membuktikan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil ini semakin memperkuat temuan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan perlu terus meningkatkan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

#### **4.3.4 Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Karyawan pengaruh terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 4.012, yang menunjukkan bahwa semakin baik Motivasi Karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Dengan nilai probabilitas  $0.000 < 0.05$ , dapat disimpulkan bahwa Motivasi Karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi yang efektif memastikan bahwa individu ditempatkan sesuai dengan keterampilan, pengalaman, dan preferensi mereka, sehingga meningkatkan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja.

Penelitian terdahulu oleh (Muhtadin dan Hutapea, 2021) serta (Angga dan Santati, 2023) menguatkan temuan ini dengan menyatakan bahwa Motivasi Karyawan yang sesuai dengan kompetensi dan minatnya berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Hasil ini semakin memperkuat bukti bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan perlu terus mengembangkan strategi peningkatan kepuasan kerja guna mendorong kinerja karyawan yang lebih optimal serta meningkatkan daya saing perusahaan.

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

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 4.525, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dengan nilai probabilitas  $0.000 < 0.05$ , dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa dihargai,

termotivasi, dan nyaman dalam bekerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian sebelumnya oleh (Zalni, dan Hardilawati, 2025), (Askar dan Khaerunnisa, 2025), (Fajri dan Suworo, 2022) serta (Fitriya dan Kustini, 2023) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan. Hasil ini semakin memperkuat temuan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan perlu terus meningkatkan strategi dalam meningkatkan kepuasan kerja, sehingga dapat mendorong produktivitas dan kinerja karyawan secara optimal.

#### **4.3.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Nilai P-Value sebesar 0.002 ( $<0.05$ ) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Dengan demikian, semakin baik lingkungan kerja yang diciptakan oleh PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian sebelumnya oleh (Hariri dan Pratiwi, 2024), (Ritonga dan Bahri, 2022), (Uma dan Swasti, 2024) serta (Ariansy dan Kurnia, 2022) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Hasil ini semakin

memperkuat temuan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan perlu terus meningkatkan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

#### **4.3.7 Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Karyawan memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Nilai P-Value sebesar 0.004 ( $<0.05$ ) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara Motivasi Karyawan dan kinerja karyawan secara signifikan. Dengan demikian, semakin baik Motivasi Karyawan yang dilakukan oleh PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan, semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian sebelumnya oleh (Dinata dan Talim, 2022) serta (Kusumawardana, dan Rosidi, 2023) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor perantara dalam hubungan antara strategi Motivasi Karyawan dan kinerja karyawan. Hasil ini semakin menegaskan bahwa Motivasi Karyawan yang tepat di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan kinerja mereka.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **1.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang disediakan oleh perusahaan, semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan.

2. Motivasi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

Motivasi Karyawan yang sesuai dengan keterampilan dan kompetensi mereka terbukti dapat meningkatkan kinerja secara signifikan. Temuan ini menguatkan konsep bahwa kesesuaian antara individu dan pekerjaan berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan komitmen kerja.

3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Hal ini mendukung teori yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang positif berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Motivasi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

Motivasi Karyawan yang tepat tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga kepuasan kerja. Karyawan yang ditempatkan sesuai dengan keahlian dan preferensi mereka merasa lebih dihargai dan lebih puas dalam pekerjaannya.

5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan.

6. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan.

7. Motivasi Karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor perantara dalam hubungan antara Motivasi Karyawan dan kinerja karyawan. Dengan

Motivasi yang tepat, kepuasan kerja karyawan meningkat, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja mereka.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa lingkungan kerja dan Motivasi Karyawan merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan Motivasi Karyawan yang tinggi, organisasi dapat meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja karyawan secara signifikan.

## **1.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh berbagai faktor terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan guna meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan karyawan

### **1. Meningkatkan Kualitas Lingkungan Kerja**

PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan, sebaiknya terus meningkatkan kualitas lingkungan kerja, baik dari aspek fisik maupun psikologis. Penyediaan fasilitas kerja yang nyaman, pencahayaan yang memadai, ventilasi yang baik, serta tata ruang yang ergonomis dapat meningkatkan kenyamanan karyawan. Selain itu, membangun hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang terbuka, serta budaya kerja yang positif juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

### **2. Optimalisasi Motivasi Karyawan**

Motivasi Karyawan diharapkan dapat meningkatkan motivasi intrinsik dalam bekerja dengan cara menetapkan tujuan kerja yang jelas,

meningkatkan keterampilan, serta menjaga sikap profesional agar dapat mencapai kinerja yang lebih baik.

### 3. Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui pemberian penghargaan yang adil, pengakuan terhadap prestasi, serta penyediaan fasilitas kesejahteraan yang memadai. Selain itu, perusahaan juga dapat mengadakan program pelatihan dan pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan jenjang karier karyawan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja dengan optimal.

### 4. Strategi Pengembangan Karyawan untuk Meningkatkan Kinerja

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat menerapkan strategi pengembangan karyawan melalui pelatihan, mentoring, dan evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Dengan adanya program pengembangan yang sistematis, karyawan dapat lebih memahami peran mereka serta meningkatkan kompetensi dalam bekerja, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan.

### 5. Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan

PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan perlu secara rutin mengevaluasi kebijakan yang telah diterapkan terkait lingkungan kerja, Motivasi Karyawan, serta kepuasan kerja. Dengan melakukan survei kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara berkala, perusahaan dapat mengidentifikasi aspek yang perlu diperbaiki serta mengimplementasikan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

Melalui penerapan saran-saran di atas, diharapkan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, serta mendorong kinerja yang lebih optimal guna mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan.

### **1.3 Keterbatasan Penelitian**

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan mengenai pengaruh lingkungan kerja dan Motivasi Karyawan terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Terbatas pada objek penelitian tertentu

Penelitian ini hanya dilakukan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke industri atau organisasi lain dengan karakteristik yang berbeda. Studi lebih lanjut dapat dilakukan pada berbagai sektor atau perusahaan untuk mendapatkan hasil yang lebih luas dan aplikatif.

2. Metode pengumpulan data yang bersifat kuantitatif

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan data, sehingga terdapat kemungkinan bias responden, seperti kecenderungan memberikan jawaban yang dianggap positif atau sosialy desirable. Studi lebih lanjut dapat mempertimbangkan pendekatan kuantitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam.

3. Tidak mempertimbangkan faktor eksternal lainnya

Penelitian ini berfokus pada variabel lingkungan kerja, Motivasi Karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Faktor lain seperti

budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kebijakan manajemen belum dimasukkan dalam analisis, padahal faktor-faktor tersebut juga dapat memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

4. Pengukuran kepuasan dan kinerja karyawan yang bersifat subjektif

Data yang diperoleh mengenai kepuasan dan kinerja karyawan bersumber dari persepsi individu melalui kuesioner. Meskipun instrumen telah diuji validitas dan reliabilitasnya, tetap ada keterbatasan dalam mengukur kinerja secara objektif

5. Penelitian bersifat cross-sectional

Studi ini dilakukan dalam satu periode waktu tertentu (cross-sectional), sehingga tidak dapat menangkap dinamika perubahan jangka panjang terkait hubungan antara variabel yang diteliti. Penelitian di masa depan dapat mempertimbangkan desain longitudinal untuk melihat perubahan dan pengaruh variabel dari waktu ke waktu.

Dengan memahami keterbatasan ini, diharapkan penelitian selanjutnya dapat memperbaiki aspek-aspek tersebut agar hasil yang diperoleh lebih komprehensif dan aplikatif dalam berbagai konteks organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zanafa Publising.
- Agustini, F. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Madenatera.
- Agustus, N., Fajar, N., Maulana, A., Rahmawati, E. D., Hadi, N., Studi, P., Manajemen, S., Duta, U., Surakarta, B., Jl, A., Mangun, K., Sarkoro, N., Banjarsari, K., Surakarta, K., Penanaman, D., Terpadu, P., Pintu, S., Capaian, T., & Dpmts, K. (2024). *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Sukoharjo dibandingkan tahun sebelumnya yaitu Indikator Indeks Kepuasan Masyarakat Terhadap Layanan Perizinan , dikarenakan pada tahun 2022 belum maksimalnya beberapa pemohon yang*. 2(3).
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.  
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>
- Bisnis, F. E., Sebelas, U., & Sumedang, A. (2024). *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT Griya Pratama Garut*. 8, 9705–9714.
- Brand, J., & No, V. (2020). *No Title*. 2(2), 184–189.
- Budianto, A. A. T., & Katini, A. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk SBU Distribusi Wilayah I Jakarta. *KREATIF : Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 3(1), 100–124.  
<https://doi.org/10.37751/parameter.v4i2.42>
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia. In *Zahir Publishing*.
- Damayanti, V. A., & Pramularso, E. Y. (2025). *Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Karya Zirang Utama*. 8(April), 174–181.
- Daulay, R., Khair, H., Pratami, L., & Astuti, R. (2017). *Manajemen*. Lembaga Penelitian Dan Penulisan Ilmiah Aqli.
- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2019). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6.

- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2239>
- Ghozali. (2017). *Manajemen Sumber daya Manusia: Suatu pendekatan. Mikro*. Djambaran.
- Gultom, D. K. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184. <https://doi.org/10.30596/jimb.v14i2.194>
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). Pengaruh Motivasi, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Bni Lifeinsurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(1), 73–89. <https://doi.org/10.21009/jpeb.005.1.6>
- Hanafie, R. H., & Bungo, M. (2019). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. 2, 53–65.
- Hasibuan, J. S., & Handayani, R. (2017). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 418–428.
- Hasibuan, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. R., & Harahap, R. H. (2022). *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Anggota Badan Permusyawaratan Desa di Desa Mananti Sosa Jae Human Resource Development in Improving the Performance of Members of the Village Consultative Body of Mananti Sosa Jae Village*. 11(2), 674–691. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i2.6084>
- Herzberg, f., mausner, B., S. (2020). *No Title. vol II*.
- Iain, M. P. I., & Jember, I. (2020). *TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH SE-KABUPATEN JEMBER*. 2(2), 105–116.
- Indrasari, M. (2019). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Indomedia Pustaka.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja perawat Studi pada Rumah Sakit Umum Madani Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1036809>
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79. <https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.561>

- Juliandi, A., I., & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis*. UMSU Press.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2021). *Metodologi Penelitian Bisnis*. UMSU Press.
- Kesuma, B. A. (2022). *MEDIA PADA PT BANK TABUNGAN PENSUNAN NASIONAL ( BTPN ) CABANG JAMBI*. 11(01), 27–37.
- Khair, H., & Hakim, F. (2020). Pengaruh Motivasi , Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Angkasa Pura II ( Persero ) Kantor Cabang Kualanamu. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Kuncoro, M. (2021). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga.
- Kusumawati, R. (2008). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(148).
- Luthans, F. (2020). *Perilaku Organisasi*. PT. Andi.
- Mangkunegara, A. A. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT.Remaja Kosda Karya.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Susan Sandiasih (ed.); cetakan ke). PT Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, A. S. (2018). *Manajemen Personalita: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Nurjaya, N. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hazara Cipta Pesona. *Jurnal Ilmiah Nasional*, 3(1), 60–74.
- Oktavianti, N. (2020). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. DEW INDONESIA. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2, 148.
- Pratiwi, K. Y., Subagio, H., & Luhur, U. B. (n.d.). *Disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di puskesmas kecamatan pancoran jakarta selatan*.
- Putu, N., & Dewi, C. (2021). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Sosial Kota Denpasar*. 1(4), 1240–1252.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, & Judge. (2017). *Organizational Behaviour* (Edisi 13,). Salemba Empat.

- Robbins, S. P., & Judge. (2021). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2019). *Organizational behaviour by pearson*. Pearson Education India.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.  
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- salman. (2020). Pengaruh Lingkungan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 1(02), 159–166. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v1i02.31>
- Sari, R. W. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Di Bumn Pt. Inhutani Iv Kab. Pasaman. *Menara Ekonomi*, 5(3), 91.
- Sedarmayanti, S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Sinungan, M. (2017). *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif R & D*. Alfabeta.
- Suhanta, B., Jufrizen, J., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja. *Jesya*, 5(2), 1396–1412. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.736>
- Sunyoto, D. (2018). Dasar-dasar Manajemen Pemasaran. *CAPS (Center of Academy Publishing Service)*.
- Surito, A. Hadi Arifin, A. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Universitas Malikussaleh Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 4(1), 1689–1699.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Tinggi, S., Ekonomi, I., & Jakarta, I. (2018). *PROGRAM SARJANA PRODI MANAJEMEN SI*.
- Usman, H. (2018). *Manajemen*. Bumi Aksara.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan

Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44.

Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo.

Widhianingrum, W. (2017). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 3 ( 03 ), 2017 , 193-198 *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan BRI Syariah Magetan*. 3(03), 193–198.

Widianingrum, D. C., Noviandi, C. T., & Salasia, S. I. O. (2019). Antibacterial and immunomodulator activities of virgin coconut oil (VCO) against *Staphylococcus aureus*. *Heliyon*, 5(10), e02612. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02612>