

PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PT. PBM SARANA BANDAR NASIONAL CABANG SURABAYA

Tansenna Ardhie Yunanto ^{1*}, Nurleila Jum'ati ²

^{1,2}Universitas Wijaya Putra

*Corresponding Author: 21012024@student.uwp.ac.id

Abstract: *The research seeks to investigate how work motivation and the surrounding work environment influence employee performance, with job satisfaction acting as a mediating factor, at PT PBM Sarana Bandar Nasional, Surabaya Branch. Employing a quantitative research design, primary data were gathered by distributing structured questionnaires based on a 5-point Likert scale to a sample of 50 participants. The acquired data were subsequently processed and evaluated using the Partial Least Square (PLS) analytical technique. The findings indicate that employee performance is shaped by multiple factors, including work motivation, the surrounding work environment, and overall job satisfaction. Both work motivation and the work environment demonstrate a strong and significant positive correlation with job satisfaction. In turn, job satisfaction itself plays a crucial role, exerting a significant positive impact on employee performance. Interestingly, while work motivation negatively and significantly affects performance, the influence of the work environment on performance remains positive yet statistically insignificant. Moreover, job satisfaction effectively acts as a mediating variable, strengthening the positive and significant relationship between work motivation, the work environment, and overall employee performance.*

Keywords: *Motivation; Work Environment; Employee Performance; Job Satisfaction*

Abstrak: Studi ini memiliki tujuan guna mengidentifikasi pengaruh motivasi kerja serta lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. PBM Sarana Bandar Nasional Cabang Surabaya. Temuan ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner menerapkan skala Likert 5 poin kepada 50 responden. Data dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS). Temuan riset mengungkap bahwa performa karyawan secara keseluruhan dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja, kondisi lingkungan kerja, serta tingkat kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja sendiri terbukti berperan penting dengan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menariknya, motivasi kerja justru memperlihatkan hubungan negatif yang signifikan terhadap kinerja, sementara lingkungan kerja meskipun berdampak positif, pengaruhnya tidak signifikan. Selain itu, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang efektif, memperkuat keterkaitan motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

Kata Kunci: Motivasi Kerja; Lingkungan Kerja; Kinerja Karyawan; Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Dalam dunia dengan persaingan yang terus meningkat, memahami elemen-elemen yang memengaruhi kinerja organisasi yang ingin meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasionalnya. Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan kinerja, ditinjau dari aspek kualitas maupun kuantitas, yang sesuai pada tugas serta tanggungjawab yang telah diberikan (Junaidin et al., 2022). Kinerja memberi cerminan sejauh mana kapabilitas individu untuk memenuhi target pekerjaan yang telah ditentukan, termasuk ketepatan waktu dan kualitas hasil kerja. Kinerja karyawan yang optimal memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan (Febrianty et al., 2020). Standar kinerja yang hari ke hari semakin tinggi dibutuhkan oleh perusahaan yang bergerak di sektor jasa bongkar muat dan logistik yang semakin kompetitif di Indonesia, kinerja karyawan menjadi aspek yang semakin vital. Perkembangan *e-commerce*, perluasan jaringan distribusi, serta tuntutan pelanggan terhadap layanan yang cepat dan andal mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan keunggulan operasionalnya. Untuk meningkatkan keunggulan, perusahaan harus memperhatikan faktor internal seperti kinerja karyawan.

Motivasi merujuk pada aspek utama yang dikelola perusahaan guna memastikan karyawannya tetap fokus pada tujuan organisasi. Mempertahankan dan meningkatkan motivasi karyawan memiliki peran krusial karena berfungsi sebagai pendorong individu dalam bertindak serta berinisiatif. Tingginya tingkat motivasi pada diri karyawan umumnya menjadi pendorong utama yang membuat mereka menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan lebih giat dan optimal. Sebab motivasi dapat dimaknai menjadi sebuah proses yang memengaruhi tingkat arah, intensitas, serta ketekunan seseorang dalam upaya menggapai tujuan tertentu. Motivasi juga berperan sebagai sumber daya dalam menjalankan aktivitas, yang menghasilkan energi serta mendorong semangat dan dedikasi individu (Nadapdap et al., 2022). Dalam mendorong semangat karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja, sering kali dihadapkan pada berbagai permasalahan, salah satunya adalah rendahnya motivasi kerja. Rendahnya motivasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung, minimnya kepuasan kerja, serta lemahnya sistem pengawasan dari atasan. Pegawai cenderung lebih banyak menggunakan waktu jam istirahat yang ditambah lebih banyak, sehingga terlambat kembali masuk dan memulai pekerjaan (Pane et al., 2022). Motivasi menjadi aspek penting karena mendukung keterampilan karyawan dalam mengarahkan upaya mereka terhadap tujuan organisasi, memastikan bahwa mereka memiliki kemauan untuk bekerja serta berusaha, yang pada akhirnya harapan karyawan maupun tujuan dari organisasi bisa diwujudkan. (Nadapdap et al., 2022). Kinerja karyawan diukur berdasarkan pencapaian target atau penyelesaian tugas dalam waktu yang telah ditetapkan, yang salah satunya dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja (Pane et al., 2022).

Salah satu variabel selain motivasi kerja yang berperan dalam mendukung kinerja karyawan yakni lingkungan kerja. Lingkungan kerja ialah suatu aspek yang berdampak terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan sendiri menjadi kunci utama bagi perusahaan dalam mencapai kesuksesan. Lingkungan kerja mencakup segala aspek yang memengaruhi tindakan, reaksi, dan cara berpikir karyawan untuk menjalankan tugas yang sudah menjadi tanggungjawabnya. Suasana lingkungan kerja yang kondusif dapat mendorong individu untuk melaksanakan pekerjaan dengan optimal. Karakteristik lingkungan kerja meliputi berbagai elemen antara lain non fisik serta fisik, seperti pencahayaan yang memadai, suhu ruangan yang nyaman, kapasitas tempat yang sesuai,

tingkat privasi, serta lingkungan yang bersih dan teratur. Kondisi lingkungan kerja yang bermutu menjadi kunci kesuksesan perusahaan dalam meningkatkan kinerja individu. Lingkungan kerja di perusahaan harus didukung oleh penerapan prosedur atau aturan internal, baik dalam aspek operasional, pengelolaan gudang, maupun aktivitas di dalam ruangan (indoor) Kondisi lingkungan yang seimbang dan sehat mampu memberikan rasa aman serta nyaman untuk karyawan, yang pada akhirnya mendorong loyalitas dan motivasi untuk bekerja di perusahaan (Nadapdap et al., 2022). Pekerja tidak mampu melaksanakan tugasnya secara optimal apabila lingkungan kerja yang tersedia tidak selaras dengan kebutuhan dan tuntutan pekerjaannya. Suatu lingkungan kerja bisa dianggap dikatakan baik jikalau karyawannya merasakan rasa aman serta kenyamanan ketika beraktivitas di tempat tersebut. Baik dari aspek fisik maupun nonfisik, lingkungan kerja yang menghadirkan suasana menyenangkan, memberikan perlindungan, serta menumbuhkan ketentraman akan menjadi faktor pendukung yang mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk menjalankan kewajiban serta tanggungjawab yang dimilikinya. (Siahaan et al., 2023).

Penelitian yang sudah dilakukan pada peneliti Kepuasan kerja memiliki peranan menjadi mediator. Rendahnya motivasi yang dimiliki karyawan dapat berdampak pada menurunnya tingkat kepuasan kerja. Sehingga kepuasan kerja menggambarkan perasaan individu kepada pekerjaannya, yang tercermin melalui sikap karyawan dalam menjalankan tugas serta bagaimana ia memandang segala hal yang terdapat di lingkungan kerjanya (Kholid & Utari, 2023). Kepuasan kerja merupakan suatu reaksi emosional yang bersifat kompleks, yang timbul sebagai konsekuensi dari dorongan, keinginan, tuntutan, serta harapan karyawan terhadap pekerjaannya, yang kemudian dibandingkan dengan realitas yang mereka alami (Oktaviadi, 2023). Kepuasan kerja memiliki kaitan erat kepada sikap karyawan dengan situasi kerja, pekerjaan, serta hubungan dari pimpinan serta karyawan.

Merujuk dari latar belakang, bisa dipahami bahwa penelitian ini mempunyai fokus kepada “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan kerja pada PT. PBM Sarana Bandar Nasional Cabang Surabaya.”

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana kapabilitas individu untuk memenuhi target pekerjaan yang telah ditentukan, termasuk ketepatan waktu dan kualitas hasil kerja. Menurut Edison dkk (Jopanda, 2021), indikator dari kinerja karyawan mencakup Kualitas yang mencerminkan standar dari hasil yang dihasilkan, serta seberapa efektif tugas yang telah diselesaikan. kualitas diukur berdasarkan tingkat kepuasan terhadap hasil yang diperoleh. Upaya kerja mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan, baik untuk memenuhi kebutuhan pribadi, Inisiatif diartikan sebagai kemampuan dalam menentukan serta melakukan tindakan yang benar dan tidak menunggu perintah, serta bisa mengenali apa yang perlu dilakukan atas kondisi di sekitarnya, bahkan dalam situasi yang menantang. Ketelitian dalam menyelesaikan tugas berhubungan dengan konsistensi data yang diperoleh saat tugas berulang kali.

Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang karyawan rasakan dari hasil sebagai penilaian atau evaluasi kepada pekerjaannya, di mana pekerjaan tersebut

dianggap bisa memenuhi kebutuhan, harapan, serta tujuan pribadi karyawan. Merujuk dari pendapat Afandi (Ayunasrah et al., 2022) Indikator kepuasan kerja meliputi empat aspek utama: pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi, serta upah. Kepuasan muncul jika pekerjaan dirasa bermakna, kompensasi adil, ada peluang pengembangan karier, dan hubungan dengan rekan kerja berlangsung nyaman dan harmonis.

Motivasi Kerja

Dorongan untuk bekerja ialah kekuatan psikologis yang memandu perilaku individu (*direction of behavior*) disuatu organisasi, memengaruhi arah tindakan mereka dan *level of effort* (tingkat usaha) serta ketekunan yang mereka tunjukkan saat menghadapi tantangan (*level of persistence*). Indikator motivasi kerja dapat dilihat melalui teori hierarki kebutuhan Maslow, Teori Maslow sering digunakan dalam mengukur tingkat motivasi karyawan di tempat kerja (Pane et al., 2022). seperti kebutuhan keamanan, fisiologis, aktualisasi diri, penghargaan, serta sosial. Pemenuhan kebutuhan ini, mulai dari yang paling dasar hingga puncak, mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal, membangun hubungan yang harmonis, merasa dihargai, dan mengembangkan potensi diri secara maksimal dalam lingkungan kerja.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup seluruh kondisi disekitar karyawannya yang bisa menciptakan rasa nyaman dalam menjalankan tugas, serta bertujuan mendukung terciptanya kinerja yang optimal melalui penyediaan fasilitas kerja yang memadai. Menurut Mangkunegara (Susanti et al., 2023), Indikator lingkungan kerja mencakup kebersihan, penerangan, suhu, tata ruangan, serta hubungan antar rekan kerja dan pimpinan. Kelima aspek ini berperan penting dalam menciptakan kenyamanan, produktivitas, dan suasana kerja yang aman untuk karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mempergunakan metodologi eksplanatori kuantitatif (*explanatory research*), melalui kerangka kerja eksplanatori sebagai alat analisisnya. Objek penelitian adalah karyawan operasional PT. PBM Sarana Bandar Nasional Cabang Surabaya dengan variabel motivasi kerja serta lingkungan kerja menjadi *independent variable*, kepuasan kerja mempunyai peranan menjadi variabel mediasi, serta kinerja karyawan ditetapkan menjadi *dependent variable*. Populasi sebanyak 50 orang dijadikan sampel dengan mempergunakan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilaksanakan dengan skala Likert yang mencakup 5 poin serta dianalisa melalui penerapan metode PLS (*Partial Least Square*) berbantuan SmartPLS 4.0. Proses pengujian dilakukan melalui analisis outer model, validitas, reliabilitas, dan uji hipotesis guna memahami pengaruh tidak langsung serta langsung dari tiap variabel, serta peranan mediasi kepuasan kerja kepada hubungan motivasi maupun lingkungan kerja kepada kinerja karyawan.

Studi ini menerapkan pendekatan kuantitatif melalui jenis penelitian eksplanatori, yang mempunyai tujuan guna menguji sekaligus menguraikan hubungan kausal antarvariabel melalui proses pengujian hipotesis. Objek penelitian difokuskan pada karyawan operasional PT. PBM Sarana Bandar Nasional Cabang Surabaya, dengan *independent variable* meliputi motivasi kerja serta lingkungan kerja, lalu variabel mediasi yaitu kepuasan kerja, *dependent variable* berupa kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Convergent Validity

Validitas konvergen merupakan indikator yang dapat dinilai berdasarkan tingkat kekuatan korelasi dari skor komponen (*component score*) atau skor item dengan nilai konstruksinya, Nilai *outer loading* dapat diperlihatkan dalam tabel berikut.

Tabel 1. Validitas Konvergen

Variabel	Motivasi Kerja (X ₁)	Lingkungan Kerja (X ₂)	Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
X1.1	0.727			
X1.2	0.817			
X1.3	0.794			
X1.4	0.708			
X1.5	0.760			
X1.6	0.728			
X1.7	0.837			
X1.8	0.872			
X1.9	0.840			
X1.10	0.826			
X2.1		0.734		
X2.2		0.713		
X2.3		0.707		
X2.4		0.704		
X2.5		0.810		
X2.6		0.780		
X2.7		0.747		
X2.8		0.730		
X2.9		0.739		
X2.10		0.728		
Y1.1			0.817	
Y1.2			0.790	
Y1.3			0.745	
Y1.4			0.817	
Y1.5			0.716	
Y1.6			0.855	
Y1.7			0.842	
Y1.8			0.726	
Z1.1				0.786
Z1.2				0.770
Z1.3				0.867
Z1.4				0.814
Z1.5				0.850
Z1.6				0.809
Z1.7				0.806
Z1.8				0.775

Sumber: SEM PLS (2025)

Tabel 1 Dapat disimpulkan seluruh indikator variabel Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, serta Kinerja Karyawan memperlihatkan nilai *outer loading* (original sampel) yang melebihi 0,6–0,7. Oleh karenanya, hasil dari estimasi semua indikator sudah memenuhi syarat *Convergent Validity*, sehingga dapat dinyatakan memiliki validitas yang baik.

Average Variance Extracted

Guna menilai *Discriminant Validity* dapat diamati melalui metode *average variance extracted* (AVE) untuk setiap variabel laten. Jika akar kuadrat dari AVE pada setiap konstruk lebih besar dari variabel dikatakan valid jika nilai *average variance extracted* (AVE) > 0,50.

Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted

Variabel	Average Variance Extracted	Keterangan
Motivasi Kerja (X ₁)	0.628	Valid
Lingkungan kerja (X ₂)	0.548	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0.624	Valid
Kepuasan kerja (Z)	0.656	Valid

Sumber: SEM PLS (2025)

Tabel 2 Berdasarkan perolehan AVE untuk setiap konstruk > 0.50. Tidak ada masalah pada *cownvergent validity* dengan model yang diuji, dan model penelitian ini memiliki *discriminant validity*. Keempat variabel ini memiliki > 0,50, artinya keempat variabel tersebut dikategorikan valid.

Uji Composite Reliability

Composite reliability (CR) digunakan untuk memastikan konsistensi internal dari indikator-indikator yang membentuk variabel laten. Dalam Smart PLS, *composite reliability* adalah alat utama untuk mengukur reliabilitas, dan nilai CR ≥ 0.7 dianggap memenuhi standar untuk penelitian. Hasil keluaran smartpls untuk *composite reliability* diperlihatkan dalam tabel berikut:

Tabel 3. Composite Reliability

Variabel	Composite reliability	Keterangan
Motivasi Kerja (X ₁)	0.938	Reliabel
Lingkungan kerja (X ₂)	0.930	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.924	Reliabel
Kepuasan kerja (Z)	0.944	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 3 Hasil pengujian reliabilitas memperlihatkan bahwa semua variabel mempunyai nilai Composite Reliability melebihi 0,70, sehingga dapat dianggap “reliabel”.

Latent variable correlation

Korelasi antar *latent variable* merupakan tahapan penting dalam pengujian *discriminant validity*, yang bertujuan menilai sejauh mana keterkaitan antar konstruk dalam suatu model. Hasil estimasi ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4. Nilai Latent Variable Correlation

Variabel	Motivasi Kerja (X ₁)	Lingkungan Kerja (X ₂)	Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
Motivasi Kerja (X ₁)	1.000	0.571	0.073	0.616
Lingkungan kerja (X ₂)	0.571	1.000	0.151	0.549
Kinerja Karyawan (Y)	0.073	0.151	1.000	0.366
Kepuasan kerja (Z)	0.616	0.549	0.366	1.000

Sumber: SEM PLS (2025)

Pada Tabel 4 mengenai hasil korelasi antar variabel, terlihat bahwa hubungan paling tinggi terdapat pada variabel Motivasi Kerja (X₁) serta Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai 0,616, yang menunjukkan korelasi paling baik dibanding hubungan dengan variabel bebas lainnya.

R Square (R²)

Dalam konteks PLS-SEM, *R-Square* berfungsi sebagai indikator tingkat kemampuan konstruk laten independen dalam memprediksi variabilitas konstruk laten dependen. Adapun hasil perhitungan *R-Square* pada analisis ini disajikan sebagai berikut.

Tabel 3. R Square (R²)

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.437	0.413
Kepuasan kerja (Z)	0.284	0.237

Sumber: SEM PLS (2025)

Tabel 5 Variabel kinerja memperlihatkan bahwa 43,7% variasi di variabel tersebut mampu dijelaskan dari *independent variable* pada model, dan sisanya sebesar 56,3% diakibatkan dari faktor lainnya yang berada di luar model. Dengan demikian, korelasi dari *independent variable* dengan kinerja bisa digolongkan pada kategori “sedang”. Selanjutnya, nilai *RSquare* 0,284 mengindikasikan bahwasanya 28,4% variasi di variabel kepuasan kerja bisa dijelaskan dari *independent variable* dalam model, yakni motivasi kerja serta lingkungan kerja. Adapun sisanya 71,6% mengindikasikan bahwa model PLS berada pada kategori lemah.

Pengujian Hipotesis

Uji signifikansi hubungan dalam PLS-SEM dilakukan untuk menentukan apakah hubungan antar variabel laten dalam model dapat dianggap signifikan secara statistik. Selanjutnya, disajikan hasil analisis *bootstrapping* untuk mengevaluasi *direct effect* serta *indirect effect* pada model penelitian.

Tabel 6. Direct Effect

Koefisien Jalur	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Ket.
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	-0.519	-0.519	0.177	2.938	0.002	Negatif dan signifikan

Koefisien Jalur	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Ket.
Motivasi Kerja -> Kepuasan kerja	0.449	0.444	0.148	3.040	0.001	Positif dan signifikan
Lingkungan kerja -> Kinerja Karyawan	0.101	0.105	0.179	0.566	0.286	Positif dan tidak signifikan
Lingkungan kerja -> Kepuasan kerja	0.292	0.319	0.142	2.056	0.020	Positif dan signifikan
Kepuasan kerja -> Kinerja Karyawan	0.630	0.639	0.151	4.165	0.000	Positif dan signifikan

Sumber: SEM PLS (2025)

Merujuk dari hasil analisis, diketahui bahwasanya motivasi kerja (X_1) berdampak positif serta signifikan kepada kepuasan kerja (Z) pada koefisien 0,449 ($p = 0,000 < 0,05$). Namun demikian, motivasi kerja (X_1) justru berdampak negatif secara signifikan kepada kinerja karyawan (Y) pada koefisien -0,519 ($p = 0,002 < 0,05$). Selanjutnya, variabel lingkungan kerja (X_2) memperlihatkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan kepada kinerja karyawan (Y) pada koefisien 0,101 ($p = 0,286 > 0,05$). Sebaliknya, lingkungan kerja (X_2) terbukti berdampak positif serta signifikan kepada kepuasan kerja (Z) pada koefisien 0,292 ($p = 0,020 < 0,05$). Terakhir, kepuasan kerja (Z) memberikan pengaruh positif serta signifikan kepada kinerja karyawan (Y) melalui nilai koefisiennya 0,630 ($p = 0,000 < 0,05$).

Hasil *bootstrapping* efek langsung (*direct effect*) dapat dilihat pada Tabel 7 sebagai berikut:

Tabel 7. Indirect Effect

Koefisien Jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics	P values	Ket.
Lingkungan kerja -> Kepuasan kerja -> Kinerja Karyawan	0.184	0.204	0.106	1.739	0.041	Positif dan signifikan
Motivasi Kerja -> Kepuasan kerja -> Kinerja Karyawan	0.283	0.282	0.117	2.428	0.008	Positif dan signifikan

Sumber: SEM PLS (2025)

Merujuk dari hasil uji pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi Kepuasan Kerja, ditemukan bahwa motivasi kerja berdampak tidak langsung positif serta signifikan kepada kinerja karyawan dengan kepuasan kerja, melalui nilai koefisiennya yaitu 0,283 ($p = 0,008 < 0,05$). Temuan ini memperlihatkan bahwasanya kepuasan kerja bertindak menjadi mediator parsial, karena pengaruh langsung dari motivasi kepada kinerja justru menunjukkan hasil negatif signifikan (-0,519). Dengan demikian, kepuasan kerja mampu memperkuat efek positif motivasi terhadap kinerja karyawan. Dilain sisi, lingkungan kerja terbukti memberikan dampak tidak langsung serta

signifikan kepada kinerja dengan kepuasan kerja, melalui nilai koefisien sebesar 0,184 ($p = 0,041 < 0,05$). Besarnya pengaruh tidak langsung yang melebihi pengaruh langsung dari lingkungan kerja kepada kinerja (0,009). Oleh karenanya, kepuasan kerja dapat dikatakan berperan menjadi mediator parsial dalam hubungan dari lingkungan kerja dengan kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

Deskriptif Motivasi & Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Dan Kepuasan Kerja

Hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwasanya keempat variabel dalam penelitian ini termasuk dalam kategori tinggi. Motivasi kerja memperoleh rata-rata 4,24, dengan indikator tertinggi pada kebutuhan sosial (4,38), yang mencerminkan pentingnya pengakuan dan penghargaan antar rekan kerja. Sementara itu, aktualisasi diri mencatat skor terendah (4,14), mengindikasikan perlunya perhatian lebih pada pengembangan potensi karyawan. Lingkungan kerja juga dinilai baik dengan rata-rata 4,27. Penataan ruang menjadi indikator tertinggi (4,40), menunjukkan bahwa kenyamanan fisik sangat mendukung produktivitas. Namun, suhu ruangan mencatat skor terendah (4,13), sehingga aspek kenyamanan perlu ditingkatkan melalui perbaikan ventilasi dan pengaturan suhu. Selanjutnya, kinerja karyawan memperoleh rata-rata 4,16. Ketelitian menjadi indikator tertinggi (4,37), menandakan bahwa karyawan cermat dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya, inisiatif menunjukkan skor terendah (3,91), yang mengindikasikan perlunya dorongan untuk lebih proaktif dalam bekerja. Tingkat kepuasan kerja juga berkategori “tinggi” melalui rata-rata nilainya 4,15. Indikator pekerjaan mendapatkan skor tertinggi (4,36), menunjukkan kesesuaian tugas dengan keahlian dan minat karyawan. Namun, upah mencatat skor terendah (3,86), menandakan bahwa aspek kompensasi masih menjadi perhatian. Perusahaan disarankan untuk meningkatkan sistem penghargaan serta memberikan pelatihan tentang kebermaknaan kerja agar kepuasan karyawan semakin optimal.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja (X_1) berdampak langsung pada kepuasan kerja (Z), diperlihatkan koefisien jalur sejumlah 0,449 yang bertanda positif. Lebih lanjut, perolehan p-value sejumlah 0,001, $< 0,05$, menegaskan bahwasanya hubungan pada motivasi kerja (X_1) serta kinerja karyawan (Y) berdampak signifikan. Pada konteks ini perusahaan mampu memenuhi kebutuhan motivasi karyawan, mulai dari aspek fisiologis, sosial, hingga aktualisasi diri, dengan cukup baik. Penerapan pemenuhan kebutuhan sosial secara konsisten sehingga dapat mendorong peningkatan semangat kerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja (X_2) menunjukkan dampak positif serta signifikan pada kepuasan kerja (Z), ditunjukkan oleh koefisien jalur sejumlah 0,292 dan perolehan p sejumlah 0,020 yang dibawah batas signifikan 0,05. Artinya, lingkungan kerja mempunyai peran secara nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja tidak hanya menumbuhkan kenyamanan, tetapi juga rasa aman dan dukungan emosional yang penting bagi karyawan dalam memenuhi tanggung jawabnya. Faktor-faktor seperti kondisi ruang kerja, ketersediaan peralatan kerja, dan interaksi yang harmonis dengan rekan kerja dan supervisor berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja (X_1) menunjukkan memberikan pengaruh langsung kepada kinerja karyawan (Y) dengan arah hubungan negatif serta signifikan. Ini bisa dilihat dari adanya nilai koefisien jalur $-0,519$ serta p -value $0,002$ dibawah $0,05$. yang menunjukkan bahwasanya seiring menurunnya motivasi karyawan, kinerja pun ikut menurun. Koefisien bernilai negatif ini adanya hubungan terbalik dari motivasi kerja serta kinerja karyawan, sehingga perlu mengindikasikan bahwa rendahnya dorongan internal dalam pelaksanaan tugas dapat berpengaruh terhadap menurunnya hasil kerja. Melalui motivasi kerja yang tinggi, karyawan cenderung melaksanakan tugasnya lebih giat serta bersemangat.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja (X_2) menunjukkan pengaruh langsung kepada variabel kinerja karyawan (Y) dengan arah hubungan positif. Nilai koefisien jalur tercatat sebesar $0,101$, sementara tingkat signifikansi p -value sebesar $0,286$, yang lebih tinggi dibandingkan ambang batas $0,05$. Dengan demikian, secara statistik pengaruh tersebut tidak signifikan, sehingga tidak cukup bukti untuk menyatakan lingkungan kerja secara langsung memengaruhi peningkatan kinerja. Ketidaksignifikanan ini dapat dijelaskan melalui deskripsi responden yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merupakan laki-laki, berpendidikan terakhir sma, berusia di atas 40 tahun, serta mempunyai masa kerja berkisaran 5 sampai 10 tahun. Kondisi tersebut menunjukkan bahwasanya karyawan telah memiliki pengalaman kerja yang panjang serta terbiasa dengan kondisi kerja yang berlaku.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan (Y) memiliki pengaruh langsung serta positif pada Kepuasan Kerja (Z), dengan nilai koefisien jalurnya yaitu $0,630$. Adapun tingkat signifikansi (p -value) tercatat $0,000$ yang posisinya dibawah $0,05$, memperlihatkan bahwasanya terdapat hubungan antara motivasi kerja (X_1) kepada kinerja karyawan (Y), serta selanjutnya terhadap kepuasan kerja (Z) adalah signifikan. Temuan ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja tidak semata-mata dibentuk oleh faktor internal seperti motivasi, tetapi juga berkaitan erat dengan pencapaian tujuan kinerja. Karyawan yang berhasil melaksanakan tugasnya secara efektif cenderung mengalami apresiasi yang lebih besar, rasa pencapaian, dan, akibatnya, peningkatan kepuasan dalam peran profesional mereka.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Merujuk dari hasil analisis data menggunakan SmartPLS, diperoleh koefisien jalur $0,283$ dengan nilai signifikansi (p -value) $0,008$ pada jalur tidak langsung dari motivasi kerja (X_1) kepada kinerja karyawan (Y) dengan kepuasan kerja (Z). Nilai tersebut yang berada di bawah tingkat signifikansi $0,05$ memperlihatkan bahwasanya kepuasan kerja mempunyai peranan menjadi variabel mediasi yang signifikan untuk menghubungkan motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menegaskan bahwasanya kepuasan kerja adalah wujud rasa puas yang muncul ketika motivasi kerja terpenuhi dengan baik, sehingga nantinya mampu memberi kontribusi positif kepada peningkatan kinerja karyawan. Ketika motivasi kerja terpenuhi baik dalam bentuk penghargaan, pengakuan, rasa aman, hingga kesempatan aktualisasi diri karyawan biasanya mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi kepada pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data melalui penggunaan SmartPLS menunjukkan bahwasanya nilai koefisien jalur yang diperoleh yaitu 0,184. Adapun nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,041 diperoleh pada jalur tidak langsung yang menghubungkan variabel lingkungan kerja (X2) kepada kinerja karyawan (Y) dengan kepuasan kerja (Z). Dikarenakan nilai tersebut dibawah 0,05, bisa disimpulkan bahwasannya kepuasan kerja mempunyai fungsi menjadi variabel mediasi yang signifikan pada hubungan dari lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Artinya, dampak lingkungan kerja kepada kinerja karyawan terjadi melalui peran kepuasan kerja. melalui kepuasan kerja menjadi bukti penting bahwa keberhasilan manajemen bukan sekadar ditentukan dari hasil akhir (*output*) karyawan, melainkan dari bagaimana perusahaan menciptakan suasana kerja yang memberi dukungan sehingga keterlibatan serta kesejahteraan psikologis karyawan sebagai fondasi kinerja yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan PLS, diketahui bahwasanya motivasi serta lingkungan kerja memberikan pengaruh kepada kepuasan kerja karyawan di PT. PBM Sarana Bandar Nasional Cabang Surabaya. Motivasi kerja sudah terbukti signifikan kepada kepuasan, namun berdampak negatif kepada kinerja. Lingkungan kerja terbukti berdampak signifikan kepada kepuasan kerja, tetapi tidak menunjukkan pengaruh langsung kepada kinerja. Dilain sisi, kepuasan kerja mempunyai peranan penting untuk meningkatkan kinerja, sekaligus berfungsi menjadi mediator dalam hubungan dari motivasi maupun lingkungan kerja kepada kinerja karyawan.

SARAN

Bagi peneliti yang akan melaksanakan penelitian berikutnya, hasil penelitian ini diharapkan bisa dimanfaatkan sebagai bahan referensi, pendukung, sekaligus pedoman perbandingan. Selain itu, disarankan penelitian lanjutan menambahkan variabel lain yang dapat dijadikan indikator dalam mengkaji beberapa faktor yang memengaruhi Kinerja Karyawan, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, maupun komitmen kerja, maupun sistem penghargaan dapat dipertimbangkan. Penambahan variabel tersebut diharapkan mampu memperkaya hasil analisis serta memberikan wawasan baru bagi perusahaan sebagai dasar dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayunasrah, T., Ratnawati, Diana, R., & Ansari. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bener Meriah. *Jurnal JUIIM*, 2022–2023.
- Febrianty, Erika Revida, Janner Simarmata, Abdul Rahman Suleman, Abdurrozzaq Hasibuan, Sukarman Purba, Marisi Butarbutar, & Syifa Saputra. (2020). *Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital*.
- Jopanda, H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *In*

- Jurnal Manajemen Universitas Satya Negara Indonesia (Vol. 6).
- Junaidin, J., Irvan, N. F., Sabban, Y. A., & Sani, A. (2022). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Unit Laboratory dan Simulator. *YUME: Journal of Management*.
- Kholid, Mokh. I., & Utari, W. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Surya Mustika Nusantara Amc–Malang. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 6(3), 185–196.
- Nadapdap, N. N., Lindawati, T., & Yuniarto, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Karyawan Pabrik Sepatu Di Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen : JUMMA*, 11(1), 41–51.
- Oktaviadi, D. A. (2023). Simposium Manajemen Dan Bisnis Ii Program Studi Manajemen-Feb Unp Kediri Analisis Stres, Fasilitas Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pos Indonesia Pare (Vol. 2).
- Pane, R. T. D., Sasmita, J., & Maulida, Y. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Dinas Lingkungan Hidup Dan Kebersihan Kota Pekanbaru). 11, 289–297.
- Siahaan, S., Tarumingkeng, R., & Assa, A. F. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Di PT Intraco Penta Tbk. *Jurnal Bina Manajemen*, 12, 345–362.
- Susanti, E. N., Hakim, L., Nasrul, H. W., Yuniarti, & Ananta, E. (2023). Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia).