

Pengaruh Lingkungan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja

(Studi pada PT HM Sampoerna Tbk Cabang Surakarta)

Afrilia Mahanani Erti Astuti^{1*}, M. Farid Wajdi²

b100180047@student.ums.ac.id^{1*}, farid.wajdi@ums.ac.id²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta^{1*,2}

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada PT HM Sampoerna Tbk Cabang Surakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan populasi penelitian seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara non-probability sampling, dan jumlah sampel ditentukan menggunakan perhitungan dari Malhotra, sehingga diperoleh sebanyak 203 responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Partial Least Square (PLS) yang diolah melalui bantuan software SMARTPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam hubungan mediasi, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, serta memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

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

 This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pendahuluan

Kesuksesan suatu perusahaan sangat bergantung pada kinerja sumber daya manusianya. Kinerja karyawan tidak hanya diukur dari pencapaian target, tetapi juga dari aspek kualitas kerja, kreativitas, inovasi, serta loyalitas terhadap perusahaan. Tingkat kinerja ini mencerminkan sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan tugas secara efisien dan efektif, yang secara langsung berdampak pada keberhasilan organisasi (Suyono et al., 2021). Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi faktor kunci dalam mencapai tujuan strategis perusahaan.

Untuk mencapai kinerja optimal, berbagai faktor yang memengaruhi karyawan perlu diperhatikan. Lingkungan kerja dan motivasi merupakan dua aspek penting yang terbukti berperan dalam mendorong kinerja yang baik (Prayudi, 2020). Sulastri dan Onsardi (2021) juga menyebutkan bahwa lingkungan kerja, motivasi, serta kepuasan kerja merupakan tiga faktor utama yang memengaruhi kinerja individu di tempat kerja.

Lingkungan kerja mengacu pada kondisi fisik dan sosial di tempat kerja yang dapat memengaruhi perilaku serta kesejahteraan karyawan (Priyandini et al., 2020). Lingkungan kerja yang baik mencakup fasilitas yang memadai, hubungan yang harmonis antarpekerja, pembagian tugas yang jelas, dukungan dari manajer, serta kesempatan untuk berkembang. Sebaliknya, tempat kerja yang tidak kondusif – seperti tingginya tingkat stres, konflik interpersonal, atau kurangnya dukungan dari atasan – dapat menurunkan produktivitas karyawan (Kurniawanto et al., 2022).

Lebih lanjut, lingkungan kerja yang positif dan motivasi yang tinggi diyakini dapat meningkatkan performa kerja. Namun demikian, kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai penghubung antara kondisi kerja, motivasi, dan performa. Seperti yang dijelaskan oleh Flannery et al. (2022), kepuasan kerja menjadi jembatan yang menjelaskan mengapa pengaturan kerja tertentu dan motivasi karyawan dapat menghasilkan performa yang lebih baik. Andri dan Kuswati (2024) juga menekankan bahwa lingkungan kerja yang baik dibutuhkan untuk menghadapi perubahan dan menciptakan suasana kerja yang mendukung, termasuk melalui dukungan atasan, hubungan yang solid antar rekan kerja, serta keadilan organisasi. Penelitian oleh Hanafi dan Yohana (2017) bahkan menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendorong pertukaran ide dan kreativitas dapat meningkatkan kinerja secara signifikan.

Di sisi lain, motivasi kerja juga menjadi aspek penting yang sangat menentukan seberapa tinggi kinerja yang dapat dicapai. Motivasi mengacu pada dorongan internal dan eksternal seseorang untuk bekerja secara optimal (Rahmawati et al., 2023). Menurut Siagian (2017), pekerja yang memiliki motivasi tinggi lebih cenderung menyelesaikan tugas dan mencapai target. Motivasi ini bisa datang dari dalam diri (intrinsik), seperti kepuasan pribadi, atau dari luar (ekstrinsik), seperti penghargaan finansial dan sosial. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik umumnya memiliki performa yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang kurang termotivasi (Melowdies & Foeh, 2024).

Kepuasan kerja, sebagai variabel psikologis, merefleksikan reaksi emosional positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Menurut Affandi dan Atmaja (2023), kepuasan kerja mencakup hubungan interpersonal, kondisi kerja, peluang pengembangan karier, serta imbalan finansial. Karyawan yang merasa puas biasanya memiliki dorongan kerja lebih tinggi dan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Hubungan antara lingkungan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan telah dikaji dalam berbagai penelitian. Nasrul et al. (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator penting dalam hubungan tersebut. Larasati (2018) pun menemukan bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi signifikan dalam pengaruh lingkungan dan motivasi kerja terhadap performa. Artinya, untuk meningkatkan kinerja, organisasi perlu memahami dan mengelola ketiga faktor ini secara bersamaan.

Meski begitu, penelitian yang menggabungkan ketiga variabel ini – lingkungan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja – masih relatif terbatas, terutama dalam konteks perusahaan di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai

variabel mediasi, khususnya di lingkungan industri tembakau.

Penelitian ini sangat relevan mengingat kinerja karyawan berperan penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan, terlebih di sektor yang menghadapi tantangan regulasi dan dinamika pasar seperti industri tembakau. PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk (Sampoerna) adalah salah satu produsen tembakau terbesar di Indonesia dengan pangsa pasar 28,0% pada tahun 2021. Perusahaan ini dikenal sebagai pelopor Sigaret Kretek Mesin Linting (SKM LT) melalui produk Sampoerna A sejak tahun 1989.

Namun demikian, PT HM Sampoerna Tbk Cabang Surakarta saat ini menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Di tengah persaingan industri yang semakin ketat, perusahaan perlu meningkatkan produktivitas tenaga kerja untuk memenuhi target yang ditetapkan. Beberapa kendala yang dihadapi antara lain ketidakpuasan terhadap kondisi kerja, penurunan motivasi, dan hubungan kerja yang kurang harmonis. Karyawan di beberapa divisi mengeluhkan fasilitas kerja yang tidak memadai, beban kerja yang berlebihan, serta minimnya dukungan dari atasan. Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang kurang kondusif dan dapat berdampak pada performa individu maupun tim.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dengan studi kasus pada PT HM Sampoerna Tbk Cabang Surakarta. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Landasan Teori

Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja ialah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. (Larasati, 2018) di sisi lain, mengatakan bahwa keberhasilan seorang karyawan didasarkan pada seberapa baik dia melakukan pekerjaan yang diharapkan dari mereka dan didasarkan pada kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Selanjutnya menurut Siagian (2017) bahwa kinerja ialah hasil kerja dan perilaku di tempat kerja yang dilakukan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam waktu tertentu.

Kepuasan Kerja

Kondisi emosional yang baik dan menyenangkan yang dikenal sebagai kepuasan kerja dapat berkembang setelah merefleksikan kinerja atau pengalaman kerja seseorang (Sugiyono & Rahajeng, 2022). Sikap yang baik pada pekerjaan seseorang yang berkembang dari evaluasi terhadap kondisi kerja seseorang merupakan definisi kepuasan kerja (Taurisa & Ratnawati, 2019). Kepuasan kerja menggambarkan sikap emosional yang positif dan rasa cinta terhadap pekerjaan. Jika pekerja lebih bahagia dalam pekerjaan mereka, hal ini akan terlihat dalam kinerja perusahaan. Produktivitas langsung dan tidak

langsung pekerja akan meningkat ketika mereka menikmati apa yang mereka kerjakan untuk mencari nafkah (Suyono et al., 2021). Jafdi, inisiatif SDM perusahaan selalu difokuskan untuk mencapai laba atas investasi sebaik mungkin (Flannero et al., 2022).

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja ialah faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Larasati (2018) lingkungan kerja meliputi berbagai aspek, seperti struktur organisasi, budaya perusahaan, komunikasi, dan ketersediaan sumber daya. Karyawan akan memiliki akses ke alat dan bantuan yang mereka butuhkan untuk berhasil dalam lingkungan kerja yang positif. Tempat kerja yang menyenangkan akan memupuk persahabatan, menginspirasi kreativitas, dan memudahkan karyawan untuk bekerja sama. Segala sesuatu yang ada di dalam dan di sekitar karyawan yang dapat berdampak pada seberapa baik mereka melakukan pekerjaan mereka dianggap sebagai bagian dari lingkungan kerja.

Motivasi Kerja

Motivasi intrinsik karyawan untuk berhasil di tempat kerja ialah kekuatan yang membuat mereka tetap bertahan di saat-saat sulit. Mangkunegara (2017) mengategorikan motivasi menjadi dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari kepuasan pribadi dan rasa pencapaian, sementara motivasi ekstrinsik berkaitan dengan penghargaan materi atau pengakuan dari orang lain. Teori motivasi, seperti teori hierarki kebutuhan Maslow (2013) dan teori motivasi-higiene Herzberg et al. (2017) dalam (Suyono et al., 2021), menjelaskan faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Menurut Maslow, kebutuhan yang lebih tinggi, seperti pengakuan dan aktualisasi diri, dapat menjadi pendorong kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Sedangkan teori motivasi-higiene mengungkapkan bahwa faktor-faktor higienis, seperti lingkungan kerja yang baik dan pengakuan atas prestasi, dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang bertujuan untuk mengukur dan menganalisis hubungan antar variabel secara objektif dan terstruktur. Seluruh partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan PT HM Sampoerna Tbk, yang menjadi populasi penelitian.

Dalam menentukan sampel, penelitian ini menerapkan strategi non-probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel di mana tidak semua elemen dalam populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih (Sugiyono, 2019). Teknik ini dipilih karena ukuran populasi karyawan tidak diketahui secara pasti. Oleh karena itu, digunakan pendekatan perhitungan Malhotra (2006) untuk menentukan jumlah sampel minimal yang diperlukan. Berdasarkan perhitungan tersebut, jumlah minimum responden yang diperlukan adalah 100 orang. Namun, untuk memperoleh hasil yang lebih representatif dan kuat, peneliti mengumpulkan data dari 203 responden, yang seluruhnya merupakan karyawan PT HM Sampoerna Tbk.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer, yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui penyebaran kuesioner tertutup. Kuesioner disusun sebagai daftar pertanyaan terstruktur yang diajukan kepada responden untuk menggali informasi terkait persepsi mereka terhadap variabel-variabel yang diteliti. Metode ini dipilih karena mampu memberikan gambaran yang jelas tentang realitas yang terjadi di lapangan.

Untuk mengolah dan menganalisis data, penelitian ini menggunakan bantuan perangkat lunak SMARTPLS 3.0. Teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Metode ini dipilih karena efektif untuk menguji model struktural, terutama ketika data tidak harus memenuhi distribusi normal dan ketika ukuran sampel relatif kecil. Menurut Ghozali (2014), PLS merupakan teknik analisis yang fleksibel karena tidak mensyaratkan penggunaan skala pengukuran tertentu, sehingga cocok untuk data yang bersifat ordinal seperti skala Likert.

Hasil Penelitian

Convergen Validity

Indikator dikatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai outer loading-nya lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara memadai. Adapun nilai outer loading dari masing-masing indikator dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 1 Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
Lingkungan Kerja (X1)	X1.1	0,894
	X1.2	0,905
	X1.3	0,893
	X1.4	0,912
Motivasi Kerja (X2)	X2.1	0,918
	X2.2	0,913
	X2.3	0,896
	X2.4	0,910
	X2.5	0,930
Kepuasan Kerja (Z)	Z.1	0,914
	Z.2	0,920
	Z.3	0,899
	Z.4	0,926
	Z.5	0,927
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,929
	Y.2	0,923
	Y.3	0,937

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Sebagian besar indikator variabel penelitian memiliki nilai outer loading lebih dari 0,7, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1. Hal ini berarti semua indikator dapat digunakan untuk studi dan analisis lebih lanjut.

Discriminant Validity

Dalam memeriksa validitas diskriminan, nilai AVE > 0,5. Hanya jika angka tersebut terpenuhi, validitas diskriminan dapat dianggap sah. Berikut ini ialah nilai AVE untuk setiap indikator dalam penelitian ini:

Tabel 2 Nilai Average Variance Extracted

Variabel	AVE	Keterangan
Lingkungan Kerja (X1)	0,812	Valid
Motivasi Kerja (X2)	0,841	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0,835	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,864	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 2, semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai AVE > 0,5, yaitu Lingkungan Kerja (X1) 0,812, Motivasi Kerja (X2) 0,841, Kepuasan Kerja (Z) 0,835, dan Kinerja Karyawan (Y) 0,864, yang menandakan validitas diskriminan yang valid.

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi dan stabilitas alat ukur atau instrument penelitian dalam mengukur suatu konsep atau konstruk (Abdillah dan Hartono, 2015). Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*. Jika nilai *composite reliability*-nya > 0,7 berarti reliabel. Berikut adalah nilai *composite reliability* untuk setiap variabel dalam penelitian ini:

Tabel 3 Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Lingkungan Kerja (X1)	0,945
Motivasi Kerja (X2)	0,964
Kepuasan Kerja (Z)	0,962
Kinerja Karyawan (Y)	0,950

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Nilai reliabilitas keseluruhan untuk semua variabel studi yang ditampilkan dalam Tabel 3 lebih besar dari 0,7. Semua faktor ini memenuhi standar reliabilitas komposit, yang berarti mereka sangat reliabel. Uji reliabilitas kedua adalah *Cronbach's Alpha*, yang mengukur konsistensi internal. Konstruk dianggap reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Berikut adalah nilai *Cronbach's Alpha* dalam penelitian ini.

Tabel 4 Cronbach Alpha

Variabel	Cronbachs Alpha
Lingkungan Kerja (X1)	0,923
Motivasi Kerja (X2)	0,953
Kepuasan Kerja (Z)	0,950
Kinerja Karyawan (Y)	0,921

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Pada tabel 4, diperoleh nilai *cronbach alpha* semua variabel dalam penelitian ini bernilai di atas > 0,6, yang artinya nilai *cronbach alpha* telah memenuhi syarat sehingga seluruh konstruk dapat dikatakan reliabel.

Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas dapat dideteksi dengan batas ambang $>0,1$ atau pada tingkat yang sama dengan $VIF < 10$. Berikut adalah nilai VIF yang digunakan dalam studi ini.

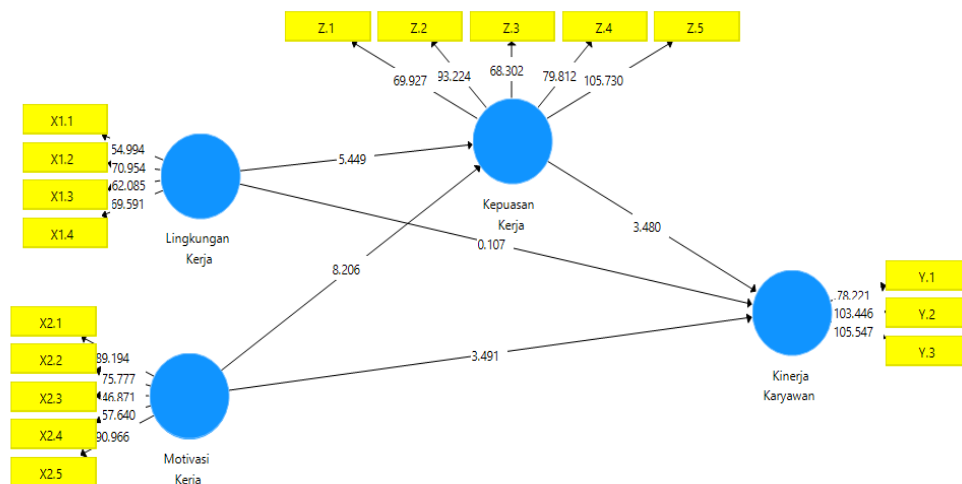
Tabel 5 Colinearity Statistic (VIF)

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Lingkungan Kerja (X1)	2,815	2,342
Motivasi Kerja (X2)	2,815	3,424
Kepuasan Kerja (Z)		3,391
Kinerja Karyawan (Y)		

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5, hasil uji multikolinearitas menggunakan *Collinierity Statistics* (VIF) menunjukkan nilai untuk variabel Lingkungan Kerja pada Kepuasan Kerja 2,815 dan pada Kinerja Karyawan 2,342. Untuk variabel Motivasi Kerja, nilai VIF terhadap Kepuasan Kerja 2,815 dan terhadap Kinerja Karyawan 3,424. Sedangkan untuk Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, nilai VIF adalah 3,391. Semua nilai $VIF > 0,1$ dan < 5 , yang berarti tidak ada pelanggaran terhadap uji multikolinearitas.

Analisis Inner Model



Gambar 1 Inner Model

Inner model digunakan untuk menguji pengaruh antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya.

Uji Keباikan Model (Goodness of fit)

Evaluasi model struktural dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara variabel prediktor utama, variabel mediasi, serta konstruk laten dan manifest dalam suatu model yang kompleks. Dua indikator utama yang digunakan untuk menilai kelayakan model adalah R-Square (R^2) dan Q-Square (Q^2). Nilai R^2 menggambarkan tingkat kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Semakin besar nilai R^2 , maka semakin tinggi pula tingkat determinasi model yang dibangun. Mengacu pada pendapat Ghazali (2015), nilai R^2 sebesar 0,75 dikategorikan sebagai

model yang kuat, 0,50 sebagai model sedang (moderate), dan 0,25 sebagai model yang lemah. Dengan demikian, hasil evaluasi terhadap nilai R^2 dalam penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai seberapa baik model mampu menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Adapun nilai koefisien determinasi dari masing-masing variabel dalam model disajikan pada bagian berikutnya sebagai dasar untuk menilai kualitas prediktif model secara keseluruhan.

Tabel 6 Nilai R-Square

	R-Square
Kepuasan Kerja	0,946
Kinerja Karyawan	0,903

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil yang ditampilkan pada Tabel 6, nilai R-Square (R^2) digunakan untuk menilai sejauh mana variabel Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja mampu menjelaskan variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Nilai R^2 sebesar 0,946 atau 94,6% menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap Kepuasan Kerja. Begitu pula, nilai R^2 sebesar 0,903 atau 90,3% menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut juga memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap Kinerja Karyawan. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Uji berikutnya adalah Q-Square (Q^2) atau *Predictive Relevance*, yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana model memiliki kemampuan prediktif terhadap data observasi. Nilai Q^2 memberikan informasi mengenai kualitas prediktif model; jika $Q^2 > 0$, maka model memiliki *predictive relevance* yang baik. Sebaliknya, nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif. Berdasarkan hasil perhitungan, nilai Q-Square dalam penelitian ini menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki daya prediksi yang baik terhadap variabel-variabel yang diamati.

Tabel 7 Analisis Q-Square (Q^2)

Variabel	Model	Nilai
Kepuasan Kerja	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	0,789
Kinerja Karyawan	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	0,771

Sumber: Data Analisis Primer, 2024

Selanjutnya, uji Q-Square digunakan untuk mengukur relevansi prediktif model struktural. Model dianggap relevan secara prediktif jika nilai Q^2 lebih dari 0, dan tidak relevan jika kurang dari 0. Berikut adalah hasil perhitungan nilai Q-Square.

Uji Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis di penelitian ini dapat menggunakan tabel nilai *path coefficient* untuk pengaruh langsung dan *specific indirect effect* untuk pengaruh tidak langsung (mediasi).

Uji Path Coefficient

Dalam analisis model struktural, nilai p-value dan t-statistic digunakan untuk menguji signifikansi hubungan langsung antar variabel. Nilai p-value < 0,05 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antar variabel, sedangkan p-value > 0,05 menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan. Selain itu, nilai t-statistic > 1,96 menandakan bahwa hubungan antar variabel signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian, kedua indikator ini digunakan secara bersamaan untuk mengevaluasi kekuatan dan signifikansi hubungan dalam model. Adapun nilai-nilai path coefficient yang diperoleh dari hasil pengujian disajikan pada bagian berikut untuk memberikan gambaran lebih rinci mengenai arah dan kekuatan hubungan antar variabel dalam model penelitian ini.

Tabel 8 Path Coefficient (Direct Effect)

	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Lingkungan Kerja (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,014	0,107	0,915	Tidak Signifikan
Motivasi Kerja (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,492	3,491	0,001	Positif Signifikan
Lingkungan Kerja (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0,395	5,449	0,000	Positif Signifikan
Motivasi Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	0,589	8,206	0,000	Positif Signifikan
Kepuasan Pegawai (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,454	3,480	0,001	Positif Signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 8, interpretasinya sebagai berikut :

1. Hasil studi pertama menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai t-statistic adalah 0.107, ukuran efek adalah 0.014, dan nilai p adalah 0.015. Karena nilai t-statistik kurang dari 1,96 dan nilai p lebih besar dari 0,05, hipotesis pertama tidak didukung.
2. Hasil analisa kedua bahwa tingkat motivasi seseorang di tempat kerja memengaruhi seberapa baik mereka menjalankan tugasnya. Nilai t-statistic ialah 3.491, ukuran efek ialah 0.492, dan nilai p ialah 0.001. Karena nilai t-statistik > 1,96 dan nilai p < 0,05, hipotesis kedua terbukti benar.
3. Hasil analisa ketiga menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki dampak besar dan positif pada kepuasan kerja. Nilai t-statistik ialah 5.449, ukuran efek ialah 0.395, dan nilai p ialah 0.000 dapat dilihat pada Tabel 5. Karena nilai t-statistik > 1.96 dan nilai p < 0.05, hipotesis ketiga didukung.
4. Analisis keempat menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memengaruhi Kepuasan Kerja, dengan t-statistic 8,206, pengaruh 0,589, dan p-value 0,000. Karena t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05, hipotesis empat diterima.
5. Analisis kelima menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berdampak positif dan signifikan pada Kinerja Karyawan, dengan t-statistic 3,480, pengaruh 0,454, dan p-value 0,001. Karena t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05, hipotesis lima diterima.

Uji Indirect Effect

Jika $p\text{-value} < 0,05$, pengaruhnya signifikan, menunjukkan bahwa variabel mediator memediasi pengaruh variabel eksogen pada variabel endogen (pengaruh tidak langsung). Sebaliknya, jika $p\text{-value} > 0,05$, pengaruhnya tidak signifikan, berarti variabel mediator tidak memediasi, dan pengaruhnya langsung (Ghozali, 2019). Berikut adalah nilai specific indirect model.

Tabel 9 Uji Tidak Langsung (Indirect Effect)

Indirect Effect	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Lingkungan Kerja (X1) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,179	2,991	0,003	Positif Signifikan
Motivasi Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,267	3,133	0,002	Positif Signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 9, diperoleh hasil bahwa :

1. Analisis keenam menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, dengan $t\text{-statistic}$ 2,991 dan $p\text{-value}$ 0,003. Karena $t\text{-statistic} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$, hipotesis enam diterima.
2. Analisis ketujuh menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, dengan $t\text{-statistic}$ 3,133 dan $p\text{-value}$ 0,002. Karena $t\text{-statistic} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$, hipotesis tujuh diterima.

Pembahasan

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya kondisi lingkungan kerja tidak memberikan dampak yang cukup kuat atau berarti terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, meskipun lingkungan kerja mungkin memiliki peran, pengaruhnya tidak cukup besar untuk mempengaruhi atau meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan, berdasarkan hasil analisis statistik atau data penelitian yang dilakukan. Hasil ini bertolak belakang dengan penelitian Nurhuda et al. (2018) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ini mempunyai nilai $t\text{-statistic}$ sebesar 0,107 dengan besar pengaruh sebesar 0,014 dan nilai $p\text{-value}$ sebesar 0,915 sehingga Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Jadi hasil dari penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya.

Lingkungan kerja dapat dianggap tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT HM Sampoerna Tbk Cabang Surakarta karena meskipun lingkungan kerja berperan dalam menciptakan suasana yang nyaman dan kondusif, pengaruhnya sering kali bergantung pada persepsi individu. Jika karyawan sudah memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, mereka cenderung dapat mempertahankan performa yang baik meskipun kondisi

lingkungan kerja tidak ideal. Selain itu faktor-faktor lain seperti kompensasi, kesempatan pengembangan karir, atau gaya kepemimpinan manajerial mungkin memiliki peran yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sejalan dengan temuan (Kurniawanto et al., 2022) bahwa disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja. Jadi hasil dari penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya. Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan di PT HM. Sampoerna Tbk Cabang Surakarta karena motivasi merupakan salah satu pendorong utama dalam menentukan seberapa besar usaha yang diberikan karyawan untuk mencapai target kerja. Ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, mereka cenderung lebih fokus, bersemangat, dan konsisten dalam menyelesaikan tugas mereka dengan kualitas terbaik. Motivasi kerja sering kali berkaitan dengan kepuasan kerja dan keterlibatan emosional terhadap pekerjaan. Karyawan yang merasa dihargai, memiliki tujuan yang jelas, dan mendapatkan pengakuan atas pencapaiannya akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

Pengaruh Lingkungan Kerja Pada Kepuasan Kerja

Lingkungan Kerja memengaruhi Kepuasan Kerja. Sejalan dengan temuan (Nindyaswari & Irmawati, 2022) bahwa lingkungan kerja berdampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT HM. Sampoerna Tbk Cabang Surakarta karena suasana dan kondisi tempat kerja secara langsung memengaruhi kenyamanan, produktivitas, dan pengalaman kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik, seperti fasilitas yang memadai, hubungan kerja yang harmonis, dan suasana yang mendukung, menciptakan rasa aman dan nyaman bagi karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Faktor fisik, seperti tata ruang yang ergonomis, pencahayaan yang memadai, dan kebersihan lingkungan, juga berkontribusi pada kenyamanan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan peduli terhadap kebutuhan mereka, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sejalan dengan temuan (Solihatun et al., 2021) bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kompensasi mempunyai nilai *t-statistic* sebesar 8,206 dengan besar pengaruh. Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT HM. Sampoerna Tbk Cabang Surakarta karena motivasi kerja mendorong karyawan untuk memiliki pandangan positif terhadap tugas dan tanggung jawab mereka. Ketika karyawan merasa termotivasi, baik oleh faktor intrinsik seperti pencapaian dan pengakuan, maupun oleh faktor ekstrinsik seperti insentif dan penghargaan, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Motivasi yang tinggi menciptakan rasa pencapaian dan keterlibatan dalam pekerjaan. Karyawan yang merasa memiliki tujuan jelas dan diberi kesempatan untuk berkembang secara profesional akan merasakan kepuasan yang lebih besar.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sejalan dengan temuan (Djuraidi & Laily, 2020) bahwa kepuasan kerja berdampak pada Kinerja Karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT HM. Sampoerna Tbk Cabang Surakarta karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk bekerja secara optimal. Ketika kebutuhan dan harapan karyawan terpenuhi, baik dari segi kompensasi, pengakuan, lingkungan kerja, maupun kesempatan pengembangan, mereka akan lebih bersemangat dan berkomitmen dalam menjalankan tugas mereka. PT HM. Sampoerna Tbk, kemungkinan perusahaan telah berhasil menciptakan kebijakan dan praktik kerja yang memenuhi kebutuhan karyawan, seperti menyediakan fasilitas kerja yang baik, penghargaan yang adil, dan peluang pengembangan karir.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja dapat memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Sejalan dengan temuan (Solihatun et al., 2021) bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Tingkat kepuasan kerja seseorang berperan sebagai mediator dalam hubungan antara pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja mereka. Meskipun lingkungan kerja yang menyenangkan tidak selalu menghasilkan output yang lebih baik, hal ini membuat pekerja merasa dihargai, nyaman, dan lebih berkomitmen terhadap pekerjaan mereka ketika mereka melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kinerja mereka meningkat sebagai hasil dari motivasi yang meningkat untuk bekerja lebih keras, lebih produktif, dan lebih kreatif, didorong oleh rasa kepuasan ini. Kepuasan kerja yang lebih baik dapat dicapai melalui penerapan kebijakan yang mendukung lingkungan kerja yang kondusif, termasuk fasilitas modern, budaya kerja yang inklusif, dan fokus pada kesejahteraan karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja Pada Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja dapat memediasi hubungan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Solihatun et al (2021) yang menemukan bahwa kepuasan pegawai dapat memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja membantu karyawan memanfaatkan lingkungan kerja secara optimal. Lingkungan kerja yang baik menyediakan sumber daya eksternal, tetapi tanpa motivasi yang tinggi, karyawan tidak sepenuhnya memanfaatkan sumber daya tersebut untuk meningkatkan kinerja. Dengan adanya motivasi kerja, karyawan lebih terdorong untuk menggunakan fasilitas dan peluang yang disediakan oleh lingkungan kerja untuk mencapai tujuan mereka. Strategi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, seperti ruang kerja yang nyaman, hubungan kerja yang baik, dan kebijakan yang mendorong kesejahteraan karyawan, dapat meningkatkan motivasi mereka. Motivasi yang tumbuh dari lingkungan kerja ini kemudian menjadi faktor pendorong utama yang memperkuat kinerja karyawan,

menjadikan motivasi sebagai mediator penting dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja.

Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT HM Sampoerna Tbk Cabang Surakarta, diperoleh beberapa temuan penting. Pertama, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa meskipun suasana kerja dapat menciptakan kenyamanan, hal tersebut tidak secara langsung meningkatkan performa karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa faktor lain seperti motivasi atau kepuasan kerja mungkin lebih dominan. Sebaliknya, motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, menegaskan bahwa dorongan internal maupun eksternal berperan besar dalam meningkatkan fokus, semangat, dan produktivitas kerja. Lingkungan kerja dan motivasi kerja juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang mencerminkan bahwa suasana kerja yang kondusif dan motivasi yang kuat dapat menciptakan perasaan nyaman dan keterlibatan emosional yang tinggi terhadap pekerjaan.

Lebih lanjut, penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi lebih tinggi dan kinerja yang lebih optimal. Menariknya, kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja. Hal ini menandakan bahwa pengaruh lingkungan dan motivasi kerja terhadap performa karyawan tidak bersifat langsung, melainkan melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Dengan demikian, menciptakan lingkungan kerja yang baik dan meningkatkan motivasi menjadi penting untuk membangun kepuasan kerja yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan hasil tersebut, disarankan agar manajemen PT HM Sampoerna Tbk Cabang Surakarta lebih memfokuskan perhatian pada upaya peningkatan motivasi kerja, baik melalui insentif, penghargaan, pengembangan karier, maupun penciptaan tujuan kerja yang jelas dan bermakna. Selain itu, meskipun lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, peningkatan kondisi lingkungan kerja tetap perlu dilakukan karena dapat meningkatkan kepuasan kerja. Perusahaan perlu memastikan ketersediaan fasilitas kerja yang memadai, memperkuat hubungan antar rekan kerja, serta menciptakan budaya kerja yang inklusif dan suportif. Lebih jauh, kepuasan kerja harus dijadikan indikator penting dalam evaluasi sumber daya manusia, karena variabel ini terbukti menjadi jembatan yang menghubungkan faktor-faktor lain dalam membentuk kinerja karyawan. Untuk itu, strategi peningkatan kinerja karyawan sebaiknya dilakukan secara menyeluruh, dengan menyeimbangkan perbaikan lingkungan kerja, penguatan motivasi, dan penciptaan pengalaman kerja yang memuaskan secara emosional maupun profesional.

Daftar Pustaka

- Affandi, R. R., & Atmaja, H. E. (2023). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (PT Big Konstruksi). *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi (JRIME)*, 1(2), 91–104.
- Andri, S. D., & Kuswati, R. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan UPTD Puskesmas Giriwoyo 1 Dan 2. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(1).
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i1.2182>
- Flannero, Ferdinand, & Meitiana. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada BPSDM Provinsi Kalimantan Tengah. *Journal of Environment and Management*, 3(3), 195–206. <https://doi.org/https://doi.org/10.37304/jem.v3i3.7633>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2019). *Aplikasi Analisis Multivariate*. Universitas Diponegoro.
- 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 & Bisnis*, 5(1).
- Kurniawanto, H., Rahmadi, Z. T., & Wahyudi, M. A. (2022). Effect Of Work Environment and Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction As A Mediation. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.5555/ijosmas.v3i3.209>
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Melowdies, J. D., & Foeh, J. E. H. J. (2024). Pengaruh Motivasi , Mutasi dan Kualitas Pelayanan Publik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *JMPIS*, 5(3), 203–211.
- Nasrul, H. W., Buulolo, M., & Ratnasari, S. L. (2021). Pengaruh Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 10(2), 317–330. <https://doi.org/10.33373/dms.v10i2.3312>
- Nindyaswari, T., & Irmawati. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Insentif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai

- Variabel Mediasi. *Eprints Ums*, 2(1), 1–23.
<https://doi.org/10.31603/bmar.v2i1.6820>
- Prayudi, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PD. Pembangunan Kota Binjai). *Jurnal Manajemen*, 6(2), 64–72.
- Priyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi , Lingkungan Kerja , dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. *Cakrawangsa Bisnis*, 1(2), 153–162.
- Rahmawati, E. E., Rahmawati, F., & Runanto, D. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT. Tunas Madukara Indah 2 Wonosobo). *Volatilitas Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(5), 68–83.
- Siagian, S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Solihatun, Darmawan, A., & Bagis, F. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Deviratif*, 15(1), 57–69.
<https://doi.org/10.1201/9781003228196-2>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Sugiyono, E., & Rahajeng, R. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Pegawai sebagai Variabel Intervening pada Dinas Ketahanan Pangan, Kelautan dan Pertanian Provinsi DKI Jakarta Tahun 2020. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2), 536–553.
- Sulastri, & Onsardi. (2021). Pengaruh Stress Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 1(2), 41–50. <https://doi.org/10.59583/mars.v1i2.13>
- Suyono, J., Eliyana, A., Ratmawati, D., & Elisabeth, D. R. (2021). Organization Commitment and Work Environment on Job Satisfaction: The Mediating Role of Work Motivation. *Sys Rev Pharm*, 12(2).
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2019). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187.