

PENGARUH KEPUASAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI LINGKUNGAN KERJA

Ilham Nawang Armanda¹⁾, Herni Pujiati²⁾

^{1,2}Magister Manajemen, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma

Correspondence author: I.N.Armanda, ilham@unsurya.ac.id, Jakarta, Indonesia

Abstract

The purpose of this study is to analyze the influence of employee satisfaction and work motivation on employee performance with the work environment as a mediating variable. The study uses a quantitative method with a descriptive and causal approach to analyze the relationship between variables. The descriptive approach provides an overview of the variables' characteristics. In contrast, the causal approach aims to determine the extent of influence among job satisfaction, work motivation, and the work environment on employee performance variables. Data were collected through a Likert-scale questionnaire, supported by interviews and secondary documentation. For data analysis, multiple linear regression techniques were used. In addition, validity and reliability tests were conducted to ensure the accuracy of the research instrument, and classical assumption tests were conducted to ensure that the regression model used met the requirements. The results of the study found that motivation has a significant effect on the work environment, job satisfaction has a significant effect on the work environment, the work environment has a significant effect on employee performance, motivation has a direct effect on employee performance, job satisfaction has an effect on employee performance, motivation has an effect on employee performance with the mediation of the work environment,. Job satisfaction affects employee performance through the work environment. The results of this study encourage companies to be more adaptive in managing human resources. Companies cannot just focus on one factor. A combination of high motivation, optimal job satisfaction, and a supportive work environment will produce more productive and loyal employees.

Keywords: employee satisfaction, work motivation, work environment, employee performance

Abstrak

Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh kepuasan dan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel mediasinya. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan kausalitas untuk menganalisis hubungan antar variabel. Pendekatan deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik variabel yang diteliti, sedangkan pendekatan kausalitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh antara variabel kepuasan kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert serta didukung oleh wawancara dan

dokumentasi sebagai data sekunder. Untuk analisis data digunakan teknik regresi linier berganda. Selain itu, dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan keakuratan instrumen penelitian serta uji asumsi klasik agar model regresi yang digunakan memenuhi syarat. Hasil penelitian mendapatkan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja, Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja, Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan mediasi lingkungan kerja, Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan mediasi lingkungan kerja. Hasil penelitian ini mendorong perusahaan untuk lebih adaptif dalam mengelola sumber daya manusia. Perusahaan tidak dapat hanya fokus pada satu faktor saja, Kombinasi antara motivasi yang tinggi, kepuasan kerja yang optimal, dan lingkungan kerja yang mendukung akan menghasilkan karyawan yang lebih produktif dan loyal.

Kata Kunci: kepuasan, motivasi, lingkungan kerja, kinerja karyawan

A. PENDAHULUAN

Perkembangan Sumber Daya Manusia (SDM) saat ini semakin pesat seiring dengan kemajuan teknologi. Digitalisasi dan otomatisasi telah mengubah cara organisasi mengelola karyawan, mulai dari proses rekrutmen, pelatihan, hingga evaluasi kinerja. Penggunaan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), big data, dan sistem manajemen SDM berbasis digital memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi serta produktivitas karyawan. Selain itu, akses terhadap informasi dan pelatihan berbasis online semakin mempercepat peningkatan keterampilan karyawan, sehingga mereka dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan kebutuhan industri (Febrian et al., 2023).

PT. Indobell Garmentama merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri pakaian jadi. Dalam menghadapi persaingan industri yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan agar dapat mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Dengan berkembangnya teknologi dan tuntutan pasar yang semakin kompleks, perusahaan perlu memastikan bahwa

seluruh karyawannya dapat bekerja secara optimal dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif menjadi aspek penting dalam menjaga daya saing perusahaan di tengah persaingan industri pakaian jadi yang semakin ketat.

Namun, dalam beberapa tahun terakhir, PT. Indobell Garmentama menghadapi permasalahan berkaitan dengan tingkat kinerja karyawan yang belum optimal. Beberapa indikator menunjukkan bahwa produktivitas karyawan mengalami penurunan, yang berdampak pada pencapaian target produksi. Situasi ini menjadi perhatian manajemen, karena kinerja karyawan yang kurang maksimal dapat mempengaruhi efisiensi operasional serta daya saing perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan analisis lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja karyawan.

Salah satu faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah rendahnya motivasi kerja. Karyawan yang kurang termotivasi cenderung memiliki tingkat produktivitas yang rendah, kurang bersemangat dalam bekerja, serta memiliki loyalitas yang lebih rendah

terhadap perusahaan. Selain itu, kepuasan kerja juga menjadi aspek penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Jika karyawan merasa kurang puas terhadap pekerjaan mereka, baik dari segi gaji, dan kesempatan pengembangan karier, maka hal ini dapat berdampak pada menurunnya semangat kerja dan kualitas hasil produksi. Selain itu, faktor lingkungan kerja juga memainkan peran penting dalam menentukan tingkat produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang kurang mendukung, seperti fasilitas kerja yang tidak memadai, hubungan antar karyawan yang kurang harmonis, serta tekanan kerja yang berlebihan, dapat menjadi hambatan bagi karyawan dalam mencapai kinerja optimal.

Untuk itu, PT. Indobell Garmentama perlu melakukan evaluasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan menerapkan strategi yang efektif untuk meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Dengan langkah-langkah ini, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan, sehingga mampu bersaing di industri pakaian jadi yang semakin kompetitif.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja ini mencerminkan efektivitas dan efisiensi seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Berbagai faktor dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti kompetensi, motivasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, serta dukungan dari manajemen (Daulay et al., 2019).

Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi dan pengembangan secara berkelanjutan untuk memastikan bahwa karyawan dapat bekerja dengan optimal sesuai dengan target organisasi. Selain itu, kinerja karyawan juga menjadi indikator penting dalam keberhasilan suatu

perusahaan, terutama dalam industri yang kompetitif. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi dapat membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya, meningkatkan produktivitas, serta menjaga kualitas produk atau layanan yang diberikan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat menerapkan berbagai strategi, seperti memberikan pelatihan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta memberikan insentif dan penghargaan bagi karyawan berprestasi. Dengan pendekatan yang tepat, perusahaan dapat mengoptimalkan potensi karyawan sehingga mereka dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Rouf et al., 2022).

Motivasi kerja adalah dorongan atau keinginan yang muncul dari dalam diri seseorang maupun dipengaruhi oleh faktor eksternal untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan maksimal. Motivasi ini berperan penting dalam menentukan tingkat produktivitas dan kinerja karyawan di tempat kerja. Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dapat berasal dari dalam diri karyawan, seperti ambisi, kepuasan pribadi, dan tujuan karier, maupun dari lingkungan eksternal, seperti kebijakan perusahaan, sistem penghargaan, serta hubungan dengan rekan kerja dan atasan (Abbas, 2023).

Tingginya motivasi kerja dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, disiplin, dan berorientasi pada pencapaian hasil yang lebih baik. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat menyebabkan menurunnya semangat kerja, kurangnya inisiatif, serta penurunan produktivitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan penghargaan yang adil, serta menyediakan peluang pengembangan karier agar karyawan tetap termotivasi. Dengan motivasi kerja yang baik, karyawan dapat memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan dan

mencapai kepuasan dalam pekerjaannya (Budiman, 2024).

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih termotivasi, produktif, dan loyal terhadap perusahaan. Kepuasan kerja juga berkontribusi pada kesejahteraan psikologis karyawan, yang berdampak pada kinerja serta atmosfer kerja secara keseluruhan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan penurunan motivasi, peningkatan tingkat stres, dan bahkan keinginan untuk berpindah kerja (Suryani, 2022).

Hal ini dapat berdampak negatif pada produktivitas dan stabilitas organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti memberikan kompensasi yang adil, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta memberikan peluang pengembangan karier. Dengan memastikan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan serta menciptakan budaya kerja yang lebih positif dan produktif (Angelina et al., 2023).

Lingkungan kerja adalah segala aspek di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi kenyamanan, motivasi, dan produktivitas mereka dalam bekerja. Lingkungan ini mencakup faktor fisik, seperti kebersihan, pencahayaan, suhu ruangan, dan fasilitas kerja, serta faktor non-fisik, seperti hubungan antar karyawan, komunikasi dengan atasan, dan budaya kerja dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, mengurangi stres, serta mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menyebabkan ketidaknyamanan, menurunkan

produktivitas, dan bahkan meningkatkan tingkat absensi serta pergantian karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan fasilitas yang memadai, membangun komunikasi yang baik antar karyawan dan manajemen, serta menciptakan budaya kerja yang positif. Dengan lingkungan kerja yang baik, karyawan akan lebih termotivasi dan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Simamora & Sambas, 2023).

Hasil prasurvei menunjukkan bahwa ada beberapa karyawan yang belum mencapai kinerja mereka. Satu dari tiga pekerja mengatakan mereka menghadapi kesulitan dalam memenuhi target kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada hambatan yang memengaruhi produktivitas pekerja, baik dari sumber internal, seperti motivasi, maupun sumber eksternal, seperti lingkungan kerja yang tidak mendukung.

Menurut gap masalah yang ditemukan dalam penelitian ini, faktor motivasi kerja telah dievaluasi dengan baik, tetapi kepuasan kerja dan lingkungan kerja perlu diperbaiki. PT. Indobell Garmentama harus memperhatikan kesejahteraan karyawan, terutama yang berkaitan dengan kompensasi, peluang untuk berkembang, dan tempat kerja yang nyaman. Tanpa peningkatan pada Perusahaan dapat mengalami peningkatan *turnover* dan penurunan produktivitas jika faktor-faktor tersebut tidak diperbaiki. Hal ini dapat berdampak negatif terhadap pencapaian target perusahaan.

Penelitian ini menjadi sangat penting karena perusahaan harus segera mengetahui apa yang memengaruhi kinerja karyawan mereka agar mereka dapat mengambil tindakan strategis untuk meningkatkan produktivitas. Jika masalah ini tidak segera diselesaikan, PT. Indobell Garmentama akan kehilangan daya saingnya. Penelitian

ini penting untuk memberikan saran berbasis data untuk mengatasi masalah pengelolaan sumber daya manusia yang dihadapi perusahaan.

Penelitian ini akan membantu memahami bagaimana motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan di PT. Indobell Garmentama. Hasilnya diharapkan dapat membantu manajemen membuat kebijakan yang lebih baik untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT. Indobell Garmentama yang berlokasi di Cileungsie Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Penelitian berlangsung dari Maret hingga Juli 2025.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan kausalitas. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert serta didukung oleh wawancara dan dokumentasi sebagai data sekunder. Untuk menganalisis data, digunakan teknik regresi linier berganda guna mengetahui hubungan simultan maupun parsial antara variabel yang diteliti. Selain itu, dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan keakuratan instrumen penelitian serta uji asumsi klasik agar model regresi yang digunakan memenuhi syarat.

Teknik sampling yang digunakan adalah *nonprobability sampling* dengan metode sampling jenuh. Sampel pada penelitian ini adalah seluruh dari populasi yaitu seluruh karyawan di PT. Indobell Garmentama sebanyak 75 orang karyawan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Berdasarkan hasil pengolahan kuesioner responden, diketahui mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki, yaitu sebanyak 65 orang atau 86,7% dari total 75 responden. Sementara itu, responden perempuan berjumlah 10 orang, yang mewakili 13,3%. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi karyawan didominasi oleh laki-laki, yang sesuai dengan karakteristik industri manufaktur yang umumnya banyak melibatkan karyawan pria pada bagian produksi dan teknis.

Dilihat dari sisi usia, responden terbanyak berada pada rentang 25–35 tahun sebanyak 47 orang atau 62,7%. Disusul oleh kelompok usia 36–45 tahun sebanyak 13 orang (17,3%), kemudian usia < 25 tahun sebanyak 8 orang (10,7%), dan > 45 tahun sebanyak 7 orang (9,3%). Rentang usia ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada usia produktif, yang dapat diasumsikan memiliki semangat kerja tinggi dan kesiapan dalam menerima tugas-tugas operasional maupun strategis.

Untuk tingkat pendidikan terakhir, responden didominasi oleh lulusan Sarjana (S1) sebanyak 38 orang atau 50,7%. Diikuti oleh lulusan Diploma 3 (D3) dan SMA/Sederajat, masing-masing sebanyak 15 orang (20,0%). Sementara itu, responden dengan jenjang S2/S3 berjumlah 7 orang atau 9,3%. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki latar belakang pendidikan yang cukup tinggi, yang mendukung pelaksanaan pekerjaan berbasis teknis dan manajerial.

Berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja selama 6–10 tahun, yakni sebanyak 33 orang atau 44,0%. Kemudian sebanyak 24 orang (32,0%) telah bekerja 1–5 tahun, dan masing-masing 9 orang (12,0%) bekerja selama < 1 tahun maupun > 10 tahun. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, yang dapat mencerminkan loyalitas serta pemahaman yang baik terhadap sistem dan budaya kerja perusahaan.

Sementara itu, untuk jabatan, sebagian besar responden berada pada posisi staf, yaitu sebanyak 69 orang atau 92,0%. Kemudian terdapat 4 orang (5,3%) yang menjabat sebagai manajer, dan 2 orang (2,7%) sebagai supervisor. Komposisi ini menunjukkan bahwa penelitian ini lebih banyak memperoleh data dari level operasional yang menjadi ujung tombak pelaksanaan kegiatan perusahaan sehari-hari.

Deskripsi responden ini memberikan gambaran umum tentang profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian. Informasi ini menjadi penting karena perbedaan karakteristik responden dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap variabel yang diteliti, seperti motivasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kinerja.

Dengan adanya pemahaman karakteristik responden yang cukup beragam ini, analisis data dapat dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mungkin memengaruhi hasil secara signifikan. Selanjutnya, analisis statistik dilakukan untuk menguji pengaruh antar variabel dalam model penelitian yang telah ditetapkan.

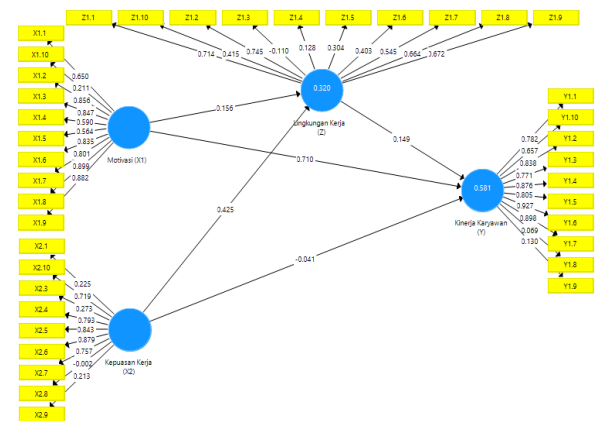
Uji Validitas

Uji validitas dilakukan terhadap 75 responden dengan bantuan software SmartPLS. Teknik yang digunakan dalam pengujian validitas adalah dengan melihat nilai *outer loading* (*loading factor*) dari setiap indikator terhadap variabel laten yang diwakilinya.

Indikator dikatakan valid apabila memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,70. Semakin tinggi nilai loading factor, maka semakin kuat pula kontribusi indikator tersebut dalam membentuk variabel laten.

Hasil analisis data primer yang dilakukan terhadap variabel Motivasi, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan, menggunakan bantuan perangkat lunak SmartPLS, diperoleh hasil pengujian validitas (*outer loading*) untuk

masing-masing indikator. Visualisasi hubungan antara indikator dan konstruk yang diteliti dapat dilihat pada Gambar 1, yang menggambarkan model pengukuran (*outer model*) secara keseluruhan.



Gambar 1. Hasil Outer Loading

Hasil *outer loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator dari keempat variabel dalam penelitian ini memiliki nilai di atas 0,70, sehingga telah memenuhi kriteria validitas. Artinya, masing-masing indikator dari konstruk Motivasi (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), Lingkungan Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) telah terbukti valid dan dapat digunakan dalam proses pengujian model struktural (*inner model*) lebih lanjut.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan terhadap 75 responden dengan menggunakan aplikasi SmartPLS. Reliabilitas diuji berdasarkan empat indikator statistik utama, yaitu Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), ρ_A , dan Average Variance Extracted (AVE). Keempat ukuran ini merupakan indikator penting untuk menilai konsistensi internal dan validitas konvergen dari masing-masing konstruk. Untuk nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan ρ_A yang baik harus lebih besar dari 0,70, sementara nilai AVE harus minimal 0,50. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam suatu konstruk memiliki keterkaitan yang kuat satu sama lain dan

mampu menjelaskan variabel laten secara memadai.

Ringkasan nilai reliabilitas dari masing-masing konstruk penelitian disajikan pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Motivasi (X ₁)	0,896	0,926	0,919	0,544
Kepuasan Kerja (X ₂)	0,772	0,857	0,797	0,749
Lingkungan Kerja (Z)	0,707	0,717	0,734	0,710
Kinerja Karyawan (Y)	0,882	0,941	0,909	0,544

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang ditunjukkan pada Tabel 1, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas yang baik

Uji Model

Langkah berikutnya metode PLS-SEM adalah melakukan uji model. Salah satu aspek penting dari uji model adalah pengukuran nilai koefisien determinasi atau R Square (R²). Nilai R Square ini menunjukkan seberapa besar kontribusi variabel independen (eksogen) dalam menjelaskan variabel dependen (endogen). Semakin tinggi nilai R Square, maka semakin besar proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model.

Dalam penelitian ini, variabel kinerja karyawan (Y) merupakan variabel endogen yang dipengaruhi oleh beberapa variabel independen, yaitu Motivasi (X₁), Kepuasan Kerja (X₂), dan Lingkungan Kerja (Z). Nilai R Square yang diperoleh dari hasil pengolahan data dengan aplikasi SmartPLS, memberikan gambaran tentang kekuatan prediktif model dalam menjelaskan varians kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Tabel 2. Hasil Uji R Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0,847	0,763
Lingkungan Kerja (Z)	0,720	0,721

Berdasarkan hasil uji model yang ditunjukkan pada Tabel 2, nilai koefisien determinasi (R Square) untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 0,847. Hal ini menunjukkan bahwa 84,7% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja. Sedangkan nilai R Square Adjusted sebesar 0,763 mengindikasikan bahwa setelah memperhitungkan jumlah variabel prediktor dan ukuran sampel, sekitar 76,3% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan secara konsisten oleh model tersebut.

Sementara itu, untuk variabel Lingkungan Kerja (Z), nilai R Square sebesar 0,720 menunjukkan bahwa 72,0% variasi dalam lingkungan kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang mempengaruhinya dalam model. Nilai R Square Adjusted sebesar 0,721 juga memperkuat hasil tersebut, menunjukkan bahwa 72,1% variasi lingkungan kerja dijelaskan oleh konstruk yang digunakan dalam penelitian ini.

Secara keseluruhan, nilai-nilai R Square ini menunjukkan bahwa model penelitian sangat baik dalam menjelaskan variasi variabel dependen terhadap kedua variabel endogen tersebut.

Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk menguji pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian menggunakan nilai path coefficient dan nilai t-statistik yang diperoleh melalui proses bootstrapping dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Hipotesis dinyatakan diterima jika nilai t-

statistik lebih besar dari nilai kritis pada tingkat signifikansi yang ditentukan (biasanya 1,96 untuk signifikansi 5%), dan nilai *p-value* kurang dari 0,05. Uji hipotesis ini menjadi dasar untuk menarik kesimpulan apakah variabel-variabel motivasi, kepuasan

kerja, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Indobell Garmentama.

Hasil pengujian hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	<i>Original sample</i> (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja (X ₂) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,041	0,001	0,215	2,192	0,019
Kepuasan Kerja (X ₂) -> Lingkungan Kerja (Z)	0,425	0,446	0,194	2,191	0,029
Lingkungan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,149	0,144	0,109	2,368	0,000
Motivasi (X ₁) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,710	0,678	0,200	3,549	0,000
Motivasi (X ₁) -> Lingkungan Kerja (Z)	0,156	0,161	0,206	2,755	0,000
Kepuasan Kerja (X ₂) -> Lingkungan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,063	0,065	0,061	2,032	0,000
Motivasi (X ₁) -> Lingkungan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,023	0,025	0,042	3,546	0,000

Berikut adalah interpretasi hasil uji hipotesis:

1. Pengaruh Kepuasan Kerja (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,041 dengan nilai t-statistik 2,192 dan *p-value* 0,019. Karena $p < 0,05$, maka H₀ ditolak dan H_a diterima, yang berarti Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Pengaruh Kepuasan Kerja (X₂) terhadap Lingkungan Kerja (Z) menghasilkan nilai *original sample* 0,425 dengan t-statistik 2,191 dan *p-value* 0,029. Nilai $p < 0,05$ menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja juga berpengaruh signifikan terhadap Lingkungan Kerja.
3. Variabel Lingkungan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai *original sample* 0,149, dengan t-statistik 2,368 dan *p-value* 0,000. Hasil ini menegaskan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Motivasi (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan pengaruh yang sangat kuat dengan nilai *original sample* sebesar 0,710, t-statistik 3,549, dan *p-value* 0,000. Ini menunjukkan bahwa Motivasi memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan.
5. Pengaruh Motivasi (X₁) terhadap Lingkungan Kerja (Z) juga signifikan dengan nilai *original sample* 0,156, t-statistik 2,755, dan *p-value* 0,000. Ini membuktikan bahwa Motivasi berperan penting dalam menciptakan Lingkungan Kerja yang kondusif.
6. Pengaruh tidak langsung Kepuasan Kerja (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Lingkungan Kerja (Z) memiliki nilai *original sample* sebesar 0,063, t-statistik 2,032, dan *p-value* 0,000. Artinya, Lingkungan Kerja memediasi hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan secara signifikan.

7. Pengaruh tidak langsung Motivasi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Lingkungan Kerja (Z) memiliki nilai *original sample* sebesar 0,023, *t-statistik* 3,546, dan *p-value* 0,000, menunjukkan bahwa motivasi juga secara signifikan mempengaruhi kinerja melalui mediasi lingkungan kerja.

Dengan demikian, ketujuh hubungan tersebut terbukti signifikan dan mendukung hipotesis penelitian bahwa Kepuasan Kerja dan Motivasi tidak hanya langsung memengaruhi Kinerja Karyawan, tetapi juga melalui peran mediasi Lingkungan Kerja, yang secara keseluruhan berkontribusi pada peningkatan Kinerja Karyawan di PT Indobell Garmentama.

Pembahasan

Motivasi berpengaruh terhadap lingkungan kerja karyawan di PT. Indobell Garmentama

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja, dengan nilai *original sample* sebesar 0,156, *t-statistic* sebesar 2,755, dan *p-value* sebesar 0,000. Nilai ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula persepsi dan pengalaman mereka terhadap lingkungan kerja di PT. Indobell Garmentama. Hal ini sejalan dengan teori dua faktor Herzberg, yang menyebutkan bahwa motivator internal seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab mendorong sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungan sekitarnya.

Temuan ini diperkuat oleh (Agustina & Imron, 2022; Angelina et al., 2023) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan dan kinerja, yang pada dasarnya berkaitan erat dengan suasana dan kenyamanan kerja.

Berbeda dengan penelitian (Basyid, 2024; Budiman, 2024), yang hanya menekankan hubungan langsung motivasi terhadap kinerja, penelitian ini menunjukkan

adanya pengaruh motivasi terhadap faktor lingkungan kerja. Ini menjadi kontribusi baru dalam penelitian terkait peran motivasi yang tidak hanya berujung pada kinerja, tetapi juga pada persepsi terhadap lingkungan kerja itu sendiri.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap lingkungan kerja karyawan di PT. Indobell Garmentama

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja, dengan nilai *original sample* sebesar 0,425, *t-statistic* sebesar 2,191, dan *p-value* sebesar 0,029. Ini menunjukkan bahwa karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung melihat lingkungan kerjanya secara lebih positif, menciptakan sinergi antar tim yang lebih baik dan suasana kerja yang lebih kondusif.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Angelina et al., 2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan suasana kerja yang baik dan peningkatan kinerja.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh (Asvin & Zuraida, 2025; Dinatal & Candra, 2024) menempatkan lingkungan kerja sebagai prediktor, bukan konsekuensi dari variabel lain. Dalam konteks ini, penelitian ini menyumbangkan perspektif baru, bahwa lingkungan kerja juga dapat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan individu.

Lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT. Indobell Garmentama

Berdasarkan hasil uji statistik, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,149, *t-statistic* sebesar 2,368, dan *p-value* sebesar 0,000. Angka tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan performa karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian (Anggraini, 2024; Dinatal & Candra, 2024), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Namun, berbeda dengan (Budiman, 2024) yang lebih menekankan pada faktor motivasi dan disiplin kerja, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja sendiri juga memiliki kekuatan dalam mendorong produktivitas. Hal ini memperkuat pemahaman bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh faktor individual, tetapi juga oleh kondisi eksternal di lingkungan kerja.

Motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT. Indobell Garmentama.

Motivasi terbukti memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *original sample* sebesar 0,710, *t-statistic* sebesar 3,549, dan *p-value* sebesar 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi yang tinggi secara langsung dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas kerja karyawan. Hasil ini memperkuat temuan (Abbas, 2023; Basyid, 2024; Budiman, 2024) yang menunjukkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor kunci yang mampu meningkatkan kinerja karyawan di berbagai sektor. Ketika karyawan merasa termotivasi, baik karena faktor intrinsik maupun ekstrinsik, mereka cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, serta mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Berbeda dengan penelitian (Chen et al., 2022) yang menyoroti dampak negatif stres terhadap kinerja, penelitian ini lebih menekankan sisi positif motivasi sebagai pendorong utama performa kerja.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Indobell Garmentama

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *original sample* sebesar 0,041, *t-statistic* sebesar 2,192, dan *p-value* sebesar 0,019. Meskipun nilai koefisiennya tidak sebesar variabel motivasi, hasil ini tetap menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam mendorong performa karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung bekerja dengan lebih tekun, bertanggung jawab, dan memiliki dedikasi terhadap pencapaian target perusahaan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian (Angelina et al., 2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor penting dalam peningkatan kinerja. Karyawan yang puas dengan lingkungan dan sistem kerja yang ada akan lebih mudah termotivasi dalam menjalankan tugas-tugasnya, sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal.

Berbeda dengan penelitian (Anggraini, 2024; Budiman, 2024), yang tidak memasukkan kepuasan kerja dalam model mereka, penelitian ini memberikan nilai tambah dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa perhatian terhadap kesejahteraan psikologis karyawan tak kalah penting dibanding faktor-faktor lain seperti motivasi dan disiplin.

Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Lingkungan Kerja Di PT. Indobell Garmentama

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi lingkungan kerja. Nilai *original sample* sebesar 0,023 dengan *t-statistik* sebesar 3,546 dan *p-value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan diperkuat oleh keberadaan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi. Ini membuktikan bahwa motivasi saja belum cukup tanpa dukungan lingkungan kerja yang mendukung.

Temuan ini memperkuat asumsi dasar bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan performa kerja yang lebih baik apabila mereka bekerja di lingkungan yang kondusif. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung memungkinkan energi dari motivasi dapat diarahkan secara efektif untuk mencapai tujuan kerja.

Studi ini konsisten dengan hasil penelitian (Abbas, 2023; Agustina & Imron, 2022; Angelina et al., 2023; Anggraini, 2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dan motivasi secara langsung memengaruhi kinerja karyawan.

Temuan ini semakin dikuatkan oleh hasil studi (Budiman, 2024) yang menyatakan bahwa motivasi dan kedisiplinan secara signifikan memengaruhi kinerja. Namun, dalam penelitian ini, motivasi tidak hanya langsung memengaruhi kinerja tetapi juga melalui jalur tidak langsung yang dimediasi oleh lingkungan kerja, sehingga memberikan gambaran yang lebih lengkap.

Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan elemen penting yang mampu memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Perusahaan seperti PT. Indobell Garmentama dapat mengambil kebijakan pengembangan lingkungan kerja yang sehat dan suportif sebagai bagian dari strategi peningkatan produktivitas berbasis motivasi karyawan.

Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Lingkungan Kerja Di PT. Indobell Garmentama

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi lingkungan kerja. Nilai *original sample* sebesar 0,063 dengan *t*-statistik sebesar 2,032 dan *p-value* sebesar 0,000 mengindikasikan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan diperantarai oleh lingkungan kerja. Artinya,

kepuasan kerja karyawan akan berdampak lebih besar terhadap kinerja bila lingkungan kerja yang dirasakan juga mendukung.

Kepuasan kerja meliputi perasaan senang terhadap gaji, pengakuan, kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, serta pekerjaan itu sendiri. Jika aspek-aspek ini terpenuhi, karyawan akan merasa puas. Namun, untuk mengubah rasa puas tersebut menjadi kinerja nyata, diperlukan suasana kerja yang mendukung, seperti komunikasi yang terbuka, ruang kerja yang nyaman, serta hubungan antarpegawai yang harmonis.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Agustina & Imron, 2022; Angelina et al., 2023; Anggraini, 2024; Budiman, 2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan lingkungan kerja memiliki kontribusi terhadap kinerja karyawan. Beda halnya dengan penelitian (Abbas, 2023; Basyid, 2024) yang menekankan pada motivasi sebagai pendorong utama kinerja tanpa mempertimbangkan aspek kepuasan atau mediasi lingkungan kerja. Penelitian ini memberikan tambahan wawasan bahwa kepuasan kerja juga memainkan peran strategis dalam peningkatan kinerja, khususnya melalui mediasi lingkungan kerja yang sehat.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa lingkungan kerja bukan hanya faktor eksternal, tetapi juga elemen penguat (*amplifier*) terhadap pengaruh internal seperti kepuasan kerja. Di PT. Indobell Garmentama, pendekatan ini bisa menjadi dasar bagi perumusan kebijakan peningkatan produktivitas yang lebih strategis dan berkelanjutan.

D. PENUTUP

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS dan analisis terhadap model struktural, maka diperoleh kesimpulan bahwa (1) motivasi berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berkontribusi dalam membentuk

persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, baik dari sisi fisik maupun sosial; (2) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan, maka semakin positif pula penilaian mereka terhadap suasana dan kondisi lingkungan kerja di PT. Indobell Garmentama; (3) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif secara langsung mendorong peningkatan kinerja karyawan; (4) Motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan; (5) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tetap memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, meskipun kontribusinya lebih kecil dibandingkan variabel lainnya; (6) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik apabila mereka bekerja dalam lingkungan yang mendukung secara fisik maupun psikologis; dan (7) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui mediasi lingkungan kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memandang lingkungan kerjanya lebih positif, yang pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kerja.

Hasil penelitian ini berimplikasi pada manajemen PT. Indobell Garmentama yang perlu merancang kebijakan peningkatan motivasi karyawan melalui program penghargaan, insentif, serta pengembangan karier yang transparan dan adil. Manajemen harus lebih memperhatikan kebutuhan psikologis dan kenyamanan kerja karyawan. Aspek seperti pengakuan kerja, kejelasan peran, dan hubungan interpersonal di tempat kerja perlu diperbaiki secara berkelanjutan. Lingkungan kerja terbukti menjadi mediator yang kuat dalam hubungan antara motivasi dan kinerja, serta kepuasan kerja dan

kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu menciptakan suasana kerja yang kondusif, aman, bersih, serta mendukung produktivitas dan kolaborasi antar karyawan. Untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan, perusahaan tidak dapat hanya fokus pada satu faktor saja. Kombinasi antara motivasi yang tinggi, kepuasan kerja yang optimal, dan lingkungan kerja yang mendukung akan menghasilkan karyawan yang lebih produktif dan loyal.

Untuk peneliti selanjutnya, disarankan agar memperluas variabel atau menggunakan pendekatan longitudinal untuk melihat perubahan motivasi, kepuasan, dan lingkungan kerja dalam jangka panjang, serta mempertimbangkan faktor eksternal lain seperti kepemimpinan atau budaya organisasi.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, S. A. (2023). Faktor-Faktor Pendorong Motivasi Dan Perannya Dalam Mendorong Peningkatan Kinerja. *Balanca: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 05(1), 45–55. <https://doi.org/10.35905/balanca.v4i1.4295>
- Agustina, E. L., & Imron, M. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara. *JBMA : Jurnal Bisnis Manajemen Dan Akuntansi*, 8(1), 108–117.
- Angelina, I., Meilani, C. P., & F., O. (2023). The Influence of Motivation, Work Environment, Competence on Job Satisfaction and Job Performance. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 3(6), 1060–1070. <https://doi.org/10.35877/454ri.daengku2182>
- Anggraini, N. (2024). The influence of work environment and work motivation on

- employee performance. *Journal of Economics and Business Letters*, 4(1), 11–22.
<https://doi.org/10.55942/jeb1.v4i1.273>
- Asvin, I., & Zuraida, L. (2025). Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Generasi Z Pada UMKM. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 8(1), 1060–1070.
- Basyid, A. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, 7(1), 39–43.
<https://doi.org/10.52624/manajerial.v7i1.2430>
- Budiman, B. (2024). the Influence of Motivation and Work Discipline on Employee Performance At Pt Spartan Sejahtera Perkasa. *Jurnal ASIK: Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen & Kependidikan*, 2(2), 1–11.
<https://doi.org/10.59639/asik.v2i2.59>
- Chen, B., Wang, L., Li, B., & Liu, W. (2022). Work stress, mental health, and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1006580.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006580>
- Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah di Kota Medan. *Seminar Nasional Kewirausahaan*, 209–218.
<https://doi.org/10.30596/snk.v1i1.3612>
- Dinatal, V. E. P. C., & Candra, A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Rajabasa Kota Bandar Lampung. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(3), 241–249.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jab/article/view/60275>
- Febrian, Y., Abidin, Z., & Wahyulina, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Mataram. *ALEXANDRIA (Journal of Economics, Business, & Entrepreneurship)*, 4(2), 99–105.
<https://doi.org/10.29303/alexandria.v4i2.472>
- Rouf, A., Supriyanto, A. S., Siswanto, S., & Asnawi, N. (2022). Work Environment as Moderating Variable, Impact of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi Syariah*, 10(2), 457.
<https://doi.org/10.21043/equilibrium.v10i2.17142>
- Simamora, K. N., & Sambas, I. G. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT GOS Indoraya. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(6), 3869–3876.
<https://doi.org/10.54371/jiip.v6i6.2106>
- Suryani, N. K. (2022). Kepuasan Kerja: Pengaruhnya Dalam Organisasi (Tinjauan Teoritis Dan Empiris). *Jurnal Imagine*, 2(2), 71–77.
<https://doi.org/10.35886/imagine.v2i2.491>