

Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Cabang Bank Mandiri Gunungtua

¹⁾ Rivaldy Amor Naposo Harahap ;²⁾ Daud Arifin ;³⁾ Abdi Setiawan
^{1,2,3)} Program Studi Manajemen, Fakultas Sosial Sains, Universitas Panca Budi Medan
Email: ¹⁾ rivaldyamornaposo@gmail.com

ARTICLE HISTORY

Received [05 Januari 2026]

Revised [09 Februari 2026]

Accepted [11 Februari 2026]

KEYWORDS

Work Motivation, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Kantor Cabang Bank Mandiri Gunungtua. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap seluruh karyawan menggunakan teknik sampling jenuh. Data dianalisis dengan regresi linear berganda dan uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja ($B = 0,217$; sig. = $0,020$) dan lingkungan kerja ($B = 0,756$; sig. = $0,000$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, secara parsial motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($B = -0,021$; sig. = $0,873$) dan lingkungan kerja juga tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan ($B = 0,484$; sig. = $0,056$). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($B = 0,742$; sig. = $0,001$) serta menjadi variabel yang paling dominan. Uji Sobel menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan ($Z = 2,572$), tetapi tidak memediasi hubungan motivasi kerja terhadap kinerja ($Z = 1,929$). Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($F = 26,847$; sig. = $0,000$) dengan nilai Adjusted R Square sebesar $0,638$. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja karyawan lebih efektif dicapai melalui penciptaan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work motivation and work environment on employee performance with job satisfaction as a mediating variable at Bank Mandiri Gunungtua Branch Office. The study uses a quantitative approach with a survey method of all employees using saturated sampling techniques. The data were analyzed by multiple linear regression and the Sobel test. The results showed that work motivation ($B = 0.217$; sig. = 0.020) and work environment ($B = 0.756$; sig. = 0.000) had a positive and significant effect on job satisfaction. However, partially work motivation did not have a significant effect on employee performance ($B = -0.021$; sig. = 0.873) and the work environment also did not have a significant effect directly on employee performance ($B = 0.484$; sig. = 0.056). Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance ($B = 0.742$; sig. = 0.001) and is the most dominant variable. The Sobel test showed that job satisfaction significantly mediated the relationship between work environment and employee performance ($Z = 2,572$), but did not mediate the relationship between work motivation and performance ($Z = 1,929$). Simultaneously, the three variables had a significant effect on employee performance ($F = 26.847$; sig. = 0.000) with an Adjusted R Square value of 0.638 . This study concludes that improving employee performance is more effectively achieved through the creation of a work environment that is able to increase job satisfaction.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen paling penting dalam organisasi karena menjadi penggerak utama seluruh aktivitas perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi, teknologi, atau sistem manajemen yang digunakan, tetapi juga oleh kualitas manusia yang ada di dalamnya. SDM yang kompeten, adaptif, dan berintegritas menjadi faktor utama dalam menjaga keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan di tengah persaingan yang semakin ketat. Menurut Pahlan et al. (2025), perusahaan dengan SDM yang baik, fleksibel, dan profesional akan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis serta mempertahankan daya saing jangka panjang.

Dalam sektor perbankan, SDM berperan penting dalam menjaga kepercayaan nasabah dan mendukung pencapaian target perusahaan. Bank Mandiri sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia senantiasa berupaya memperkuat daya saingnya melalui peningkatan kualitas layanan dan optimalisasi kinerja pegawai di seluruh cabang, termasuk Kantor Cabang Bank Mandiri Gunungtua. Bank Mandiri Kantor Cabang Gunungtua memiliki peran strategis dalam mendukung aktivitas perekonomian daerah, khususnya dalam pelayanan jasa perbankan bagi masyarakat, pelaku UMKM, serta institusi pemerintahan setempat. Sebagai cabang yang berhadapan langsung dengan nasabah, kualitas kinerja karyawan menjadi kunci utama dalam menjaga citra perusahaan, meningkatkan kepuasan nasabah, serta mencapai target bisnis yang telah ditetapkan oleh manajemen pusat.

Kinerja karyawan menjadi indikator utama keberhasilan organisasi karena berkaitan langsung dengan efektivitas pelayanan, kepuasan nasabah, serta produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan sangat beragam, namun dua di antaranya yang paling dominan adalah motivasi kerja dan lingkungan kerja. Motivasi kerja berperan sebagai pendorong internal dan eksternal yang mengarahkan perilaku individu untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan Self-Determination Theory oleh Deci dan Ryan (2020; 2023), motivasi kerja yang optimal tercapai ketika tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi. Karyawan yang termotivasi akan menunjukkan semangat kerja tinggi, inisiatif, tanggung jawab, serta komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi.

Selain motivasi, lingkungan kerja juga menjadi determinan penting terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, tata ruang, dan kebersihan, serta aspek nonfisik seperti komunikasi, hubungan antarpegawai, dan gaya kepemimpinan. Herzberg dan Snyderman (2021) dalam revisiting the Two-Factor Theory menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik merupakan hygiene factor yang mencegah ketidakpuasan kerja, sedangkan faktor motivator seperti pengakuan, prestasi, dan tanggung jawab akan mendorong semangat serta kepuasan kerja karyawan.

Lebih lanjut, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Berdasarkan Job Demands-Resources (JD-R) Theory yang diperbarui oleh Bakker dan Demerouti (2023), kinerja akan meningkat apabila organisasi mampu menyediakan sumber daya kerja (job resources) yang memadai untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan (job demands). Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana organisasi mampu memenuhi harapan karyawan baik secara psikologis maupun profesional. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan cenderung menunjukkan loyalitas, semangat kerja, dan produktivitas yang lebih tinggi.

Namun, berdasarkan observasi awal dan pra-survei yang dilakukan pada karyawan Kantor Cabang Bank Mandiri Gunungtua, masih ditemukan beberapa permasalahan yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan. Indikasi tersebut antara lain menurunnya motivasi kerja, keterlambatan penyelesaian pekerjaan, serta kurang optimalnya komunikasi antarbagian. Selain itu, kondisi lingkungan kerja yang ditandai dengan beban kerja tinggi dan tekanan pencapaian target yang besar turut memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Tabel 1 Pra Survey

No	Variabel	Indikator Utama	Persentase Responden Kurang Setuju (%)	Keterangan
1	Kinerja Karyawan	Ketepatan waktu penyelesaian tugas	36%	Kinerja karyawan belum maksimal
2	Motivasi Kerja	Semangat kerja dan inisiatif	35%	Motivasi kerja karyawan belum optimal
3	Lingkungan Kerja	Komunikasi antarpegawai	38%	Komunikasi internal belum efektif
4	Kepuasan Kerja	Kepuasan terhadap pekerjaan	33%	Tingkat kepuasan kerja berada pada kategori sedang

Sumber: Diolah Penulis 2026

Berdasarkan hasil pra-survei tersebut, terlihat bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja masih memerlukan perhatian khusus karena berdampak pada kepuasan dan kinerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan perlunya evaluasi dan pengelolaan yang lebih baik terhadap faktor-faktor internal organisasi guna meningkatkan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

Hasilnya menunjukkan bahwa penelitian ini harus dilakukan secara empiris untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Cabang Bank Mandiri Gunungtua. Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul "Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Kantor Cabang Bank Mandiri Gunungtua."

LANDASAN TEORI

Kinerja karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja mencerminkan sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar, tanggung jawab, serta peran yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja karyawan

dapat dilihat dari pencapaian target kerja, ketepatan waktu, kualitas hasil pekerjaan, serta kedisiplinan dalam bekerja. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan indikator utama dalam menilai kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal yang menggerakkan individu untuk bertindak, berusaha, dan bertahan dalam melakukan pekerjaan. Menurut Deci dan Ryan (2020) dalam Self-Determination Theory, motivasi kerja muncul dari pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendorong keterlibatan kerja, komitmen, serta usaha optimal karyawan dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Lingkungan Kerja

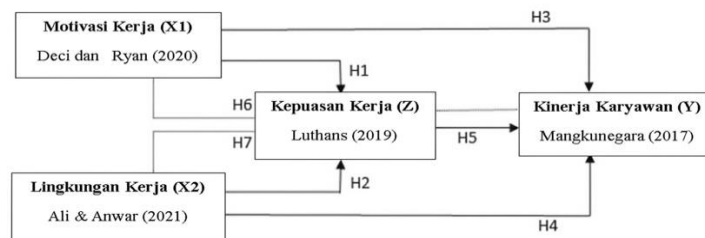
Lingkungan kerja adalah kondisi yang meliputi aspek fisik, sosial, dan organisasi yang memengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Ali dan Anwar (2021), lingkungan kerja mencakup fasilitas kerja, kondisi ruang kerja, hubungan antarpegawai, serta dukungan organisasi yang secara langsung memengaruhi kenyamanan, kepuasan, dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan suasana kerja yang aman dan nyaman, sehingga mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan produktif.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian individu terhadap pekerjaannya. Menurut Luthans (2019), kepuasan kerja merupakan respons afektif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti kondisi kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta sistem penghargaan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan merasa nyaman dan dihargai dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja kerja.

Kerangka Konseptual

Gambar 1 Kerangka Konseptual



Sumber: Diolah Penulis 2026

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Metode survei dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner guna menguji hubungan antarvariabel penelitian. Penelitian ini bersifat kausal, yaitu untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Menurut Sugiyono (2022), metode survei digunakan untuk mengumpulkan data dari sampel yang diambil dari suatu populasi dengan menggunakan instrumen penelitian, sehingga dapat diperoleh gambaran serta hubungan antarvariabel secara objektif melalui analisis statistik. Pendekatan kuantitatif dengan metode survei dinilai tepat karena memungkinkan peneliti mengukur persepsi responden dalam bentuk data numerik.

Penelitian ini mengambil sampel dari seluruh karyawan Kantor Cabang Bank Mandiri Gunungtua, yang berjumlah 45 orang. Karena jumlah sampel yang relatif kecil, teknik pengambilan sampel total sampling (sensus) digunakan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner (angket) yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian, yaitu motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan

lima tingkat penilaian, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang diperoleh melalui studi kepustakaan dan dokumentasi.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistik dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Tahapan analisis data meliputi uji kualitas data (uji validitas dan uji reliabilitas), uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji hipotesis (uji t dan uji F), serta uji koefisien determinasi (R^2). Selain itu, untuk menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening, digunakan uji mediasi dengan metode Sobel Test.

Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \varepsilon \text{ dan } Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X₁ = Motivasi Kerja

X₂ = Lingkungan Kerja

Z = Kepuasan Kerja

α = Konstanta

β₁, β₂, β₃ = Koefisien regresi masing-masing variabel independen dan intervening

ε = Error

Besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat diketahui melalui nilai koefisien determinasi (R^2). Nilai R^2 mendekati 1 menunjukkan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan semakin kuat, sedangkan nilai R^2 mendekati 0 menunjukkan kemampuan model yang lemah. Apabila model regresi melibatkan lebih dari satu variabel independen, maka digunakan nilai Adjusted R^2 sebagai ukuran yang lebih akurat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pengujian Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kelayakan butir pernyataan pada kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini. Instrumen penelitian yang baik harus mampu mengukur variabel yang seharusnya diukur. Oleh karena itu, setiap item pernyataan diuji tingkat validitasnya dengan menggunakan teknik Corrected Item-Total Correlation melalui program SPSS 22.

Tabel 2 Uji Validitas Data

VARIABEL	PERNYATAAN	CORRECTED ITEM-TOTAL CORRELATION	R-Tabel	HASIL
KINERJA KARYAWAN(Y)	Y1	0,787	0,30	VALID
	Y2	0,835		VALID
	Y3	0,724		VALID
	Y4	0,842		VALID
	Y5	0,674		VALID
MOTIVASI KERJA (X1)	X1.1	0,521	0,30	VALID
	X1.2	0,710		VALID
	X1.3	0,644		VALID
	X1.4	0,684		VALID
	X1.5	0,585		VALID
LINGKUNGAN KERJA(X2)	X2.1	0,836	0,30	VALID
	X2.2	0,863		VALID
	X2.3	0,860		VALID
KEPUASAN KERJA(Z)	Z1	0,801	0,30	VALID
	Z2	0,857		VALID
	Z3	0,768		VALID
	Z4	0,788		VALID

Sumber: Data diolah dengan SPSS 22, 2026

Berdasarkan Tabel 2 hasil output SPSS, nilai validitas dapat dilihat pada kolom Corrected Item-Total Correlation yang menunjukkan korelasi antara skor masing-masing butir pernyataan dengan skor total responden. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan pada variabel kinerja karyawan (Y), motivasi kerja (X1), lingkungan kerja (X2), dan kepuasan kerja (Z) dinyatakan valid, karena seluruh nilai Corrected Item-Total Correlation lebih besar dari 0,30. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian ini layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Penguji Reliabilitas

Dalam penelitian ini, reliabilitas diuji menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Instrumen dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha: Lebih besar dari 0,60 dan dianggap tidak dapat diandalkan jika nilainya sama dengan Kurang dari atau sama dengan 0,60 (Rusiadi, 2018). Berikut hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel penelitian:

Tabel 3 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of items	Indikator Reliabilitas
Motivasi Kerja (X1)	0,781	5	0,60
Lingkungan Kerja (X2)	0,863	3	0,60
Kepuasan Kerja (Z)	0,830	4	0,60
Kinerja Karyawan (Y)	0,809	5	0,60

Sumber: Data diolah dengan SPSS 22, 2026

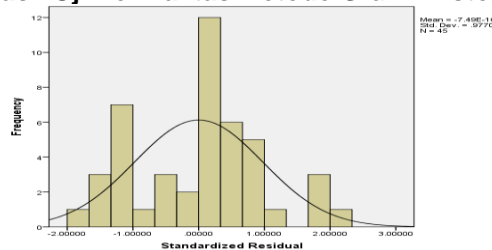
Menurut Tabel 3 dapat kita lihat bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk seluruh variabel penelitian, yaitu Motivasi Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y), menunjukkan angka lebih besar dari 0,60. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik atau handal (reliabel). Artinya, instrumen kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini konsisten dan layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas adalah uji yang bertujuan untuk menilai sebaran data dalam sekumpulan data atau variabel, tanpa memperhatikan apakah sebaran data tersebut berdistribusi normal atau tidak.

Histogram

Gambar 2 Hasil Uji Normalitas Metode Grafik Histogram

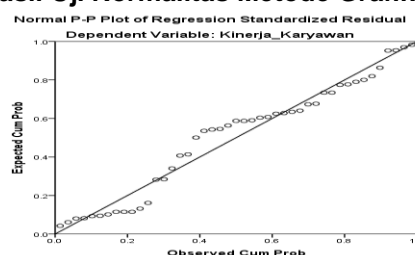


Sumber: Data diolah dengan SPSS 22, 2026

Gambar di atas menunjukkan bahwa data terdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas, karena garis-garis pada model regresi membentuk garis lonceng yang melengkung disepanjang sumbu Y.

P-Plot

Gambar 3 Hasil Uji Normalitas Metode Grafik P-P Plot



Sumber: Data diolah dengan SPSS v.22, 2026

Gambar di atas menunjukkan bahwa titik-titik pada model regresi merapat dan tersebar secara merata disepanjang garis diagonal. Ini menunjukkan bahwa data terdistribusi secara normal, memenuhi asumsi normalitas.

Kolmogorov Smirnov

Tabel 4 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		45
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.26039569
Most Extreme Differences	Absolute	.082
	Positive	.082
	Negative	-.076
Test Statistic		.082
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Data diolah dengan SPSS v.22, 2026

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan One-Sample Kolmogorov–Smirnov Test, diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200, yang lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas berikut: Tujuan dari uji multikolinearitas adalah untuk menentukan apakah ada hubungan yang kuat atau korelasi tinggi antara variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik tidak mengandung multikolinearitas, yaitu kondisi di mana variabel independen tidak saling berkorelasi secara signifikan. Nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) adalah indikator yang digunakan untuk mengidentifikasi adanya multikolinearitas. Kriteria pengambilan keputusan dalam uji multikolinearitas adalah sebagai berikut: Jika nilai Tolerance > 0,10 dan Jika Nilai VIF < 10 (atau < 5 pada kriteria yang lebih ketat), maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi.

Tabel 5 Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.238	2.061		1.571	.124		
	Motivasl_Kerja	-.021	.128	-.020	-.160	.873	.517	1.934
	Lingkungan_Kerja	.484	.246	.301	1.968	.056	.351	2.846
	Kepuasan_Kerja	.742	.207	.569	3.589	.001	.328	3.052

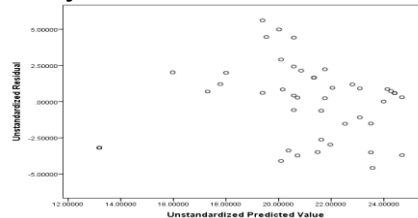
- a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan
- Sumber: Data diolah dengan SPSS v.22, 2026

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada Tabel 5, diketahui bahwa variabel motivasi kerja memiliki nilai Tolerance sebesar 0,517 dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) sebesar 1,934. Variabel lingkungan kerja menunjukkan nilai Tolerance sebesar 0,351 dengan nilai VIF sebesar 2,846, sedangkan variabel kepuasan kerja memiliki nilai Tolerance sebesar 0,328 dan nilai VIF sebesar 3,052. Seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10. Dengan

demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antarvariabel independen dalam model regresi. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja dapat digunakan secara simultan dalam model regresi, serta model yang digunakan stabil, reliabel, dan memenuhi asumsi klasik, sehingga layak untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap kinerja karyawan.

Uji Heteroskedastisitas

Gambar 4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Metode Scatterplot



Sumber: Data diolah dengan SPSS v.22, 2026

Berdasarkan grafik scatterplot antara Unstandardized Residual dan Unstandardized Predicted Value, terlihat bahwa titik-titik residual menyebar secara acak di atas dan di bawah sumbu Y (nilai 0). Pola sebaran titik tidak membentuk pola tertentu seperti gelombang, kerucut, atau pola teratur lainnya, serta tidak menunjukkan kecenderungan menyempit atau melebar pada nilai prediksi tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa varians residual relatif konstan di seluruh rentang nilai prediksi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami heterokedastisitas dan asumsi homokedastisitas telah terpenuhi.

Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan maupun parsial. Pada penelitian mengenai Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan, regresi linear berganda diterapkan untuk melihat sejauh mana variabel Motivasi Kerja (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), dan Kepuasan Kerja (Z) mampu menjelaskan perubahan pada variabel Kinerja Karyawan (Y).

Rumus analisis regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \varepsilon \quad \text{dan} \quad Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Tabel 6 Hasil Uji Regresi Linear Berganda 1 Coefficients
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.065	1.465		2.092	.042
	Motivasi_Kerja	.217	.090	.278	2.418	.020
	Lingkungan_Kerja	.756	.142	.613	5.329	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

Sumber: Data diolah dengan SPSS v.22, 2026

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda Tabel 6, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut: $Z = 3,065 + 0,217X_1 + 0,756X_2 + \varepsilon$

Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda tersebut adalah sebagai berikut:

- b_0 (Konstanta): Nilai konstanta sebesar 3,065 menunjukkan bahwa apabila variabel motivasi kerja (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) bernilai nol (0), maka kepuasan kerja karyawan (Z) tetap berada pada tingkat dasar sebesar 3,065 satuan. Hal ini mengindikasikan adanya tingkat kepuasan kerja minimum yang dimiliki karyawan meskipun tanpa dipengaruhi oleh motivasi kerja dan lingkungan kerja.
- b_1 (Motivasi Kerja): Koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,217 menunjukkan bahwa setiap peningkatan motivasi kerja sebesar 1 satuan, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,217 satuan, dengan asumsi variabel lingkungan kerja dalam keadaan konstan. Nilai signifikansi sebesar $0,020 < 0,05$ menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- b_2 (Lingkungan Kerja): Koefisien regresi lingkungan kerja sebesar 0,756 menunjukkan bahwa setiap peningkatan lingkungan kerja sebesar 1 satuan, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat

sebesar 0,756 satuan, dengan asumsi variabel motivasi kerja konstan. Nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil regresi linier berganda Model 1, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun demikian, lingkungan kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan, ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi terbesar.

Tabel 7 Hasil Regresi Model 2

Model		Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.238	2.061			1.571	.124
	Motivasl_Kerja	-.021	.128		-.020	-.160	.873
	Lingkungan_Kerja	.484	.246		.301	1.968	.056
	Kepuasan_Kerja	.742	.207		.569	3.589	.001

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Sumber: Data diolah dengan SPSS v.22, 2026

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda Model 2, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut: $Y = 3,238 - 0,021X_1 + 0,484X_2 + 0,742X_3 + \epsilon$

Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda tersebut adalah sebagai berikut:

1. Konstanta (b_0): Nilai konstanta sebesar 3,238 menunjukkan bahwa apabila variabel motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja bernilai nol (0), maka kinerja karyawan berada pada tingkat dasar sebesar 3,238 satuan.
2. Motivasi Kerja (X_1): Koefisien regresi motivasi kerja sebesar $-0,021$ menunjukkan bahwa setiap peningkatan motivasi kerja sebesar 1 satuan akan menurunkan kinerja karyawan sebesar 0,021 satuan, dengan asumsi variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja konstan. Nilai signifikansi sebesar 0,873 ($> 0,05$) menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan tidak signifikan secara statistik.
3. Lingkungan Kerja (X_2): Koefisien regresi lingkungan kerja sebesar 0,484 menunjukkan bahwa setiap peningkatan lingkungan kerja sebesar 1 satuan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,484 satuan, dengan asumsi variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja konstan. Nilai signifikansi sebesar 0,056 ($> 0,05$) menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja bersifat positif tetapi belum signifikan pada taraf signifikansi 5%.
4. Kepuasan Kerja (X_3): Koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0,742 menunjukkan bahwa setiap peningkatan kepuasan kerja sebesar 1 satuan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,742 satuan, dengan asumsi variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja konstan. Nilai signifikansi sebesar 0,001 ($< 0,05$) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji Parsial (Uji-t)

Pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen ditentukan dengan uji t. Nilai signifikansi (Sig.) dari masing-masing variabel digunakan untuk mengevaluasi pengaruh masing-masing variabel. Nilai Sig. di bawah 0,05 menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen, sedangkan nilai Sig. di atas 0,05 menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak memiliki pengaruh signifikan. Berdasarkan hasil uji t pada tabel regresi, penjelasan berikut diperoleh:

Tabel 8 Hasil Uji Parsial

Model		Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.238	2.061			1.571	.124
	Motivasl_Kerja	-.021	.128		-.020	-.160	.873
	Lingkungan_Kerja	.484	.246		.301	1.968	.056
	Kepuasan_Kerja	.742	.207		.569	3.589	.001

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Sumber: Data diolah dengan SPSS v.22, 2026

Berdasarkan tabel 8 Hasil Uji Parsial (uji t) sebagai berikut:

1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (X_1) memiliki nilai t hitung sebesar $-0,160$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,873$. Nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi $0,05$. Dengan demikian, H_0 diterima dan H_a ditolak, yang berarti bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi yang bernilai negatif menunjukkan bahwa arah hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan cenderung menurun, namun pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik.
2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja (X_2) memiliki nilai t hitung sebesar $1,968$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,056$. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari $0,05$, sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif tetapi belum signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada taraf signifikansi 5% . Meskipun demikian, nilai signifikansi yang mendekati $0,05$ menunjukkan bahwa lingkungan kerja tetap memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.
3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (X_3) memiliki nilai t hitung sebesar $3,589$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,001$. Nilai tersebut lebih kecil dari $0,05$, sehingga H_a diterima dan H_0 ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Uji Simultan (Uji-F)

Apakah ada pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen secara keseluruhan, ditentukan dengan menggunakan uji F. Dalam penelitian ini, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja adalah variabel independen yang diuji secara bersamaan. Kinerja karyawan adalah variabel dependen. Nilai signifikansi (Sig.) dan taraf signifikansi $0,05$ digunakan untuk menguji model regresi. Nilai Sig. di bawah $0,05$ menunjukkan bahwa model regresi benar-benar signifikan.

Tabel 9 Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	441.631	3	147.210	26.847	.000 ^b
	Residual	224.813	41	5.483		
	Total	666.444	44			

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan_Kerja, Motivasi_Kerja, Lingkungan_Kerja

Sumber: Data diolah dengan SPSS v.22, 2026

Berdasarkan Tabel 9 di atas, terlihat bahwa nilai Fhitung sebesar $26,847$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000$. Selanjutnya, cara memperoleh nilai Ftabel dengan tingkat signifikansi 95% ($\alpha = 0,05$) adalah sebagai berikut: $Df(1) = k = 3$ dan $Df(2) = n - k - 1 = 45 - 3 - 1 = 41$, sehingga diperoleh nilai Ftabel sebesar $2,84$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa nilai Fhitung sebesar $26,847 >$ nilai Ftabel sebesar $2,84$ dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti bahwa variabel motivasi kerja (X_1), lingkungan kerja (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini menunjukkan bahwa perubahan pada kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh satu variabel secara parsial, tetapi merupakan hasil dari pengaruh bersama antara motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel independen terdiri dari Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja, sedangkan variabel dependennya adalah Kinerja Karyawan.

Tabel 10 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²) Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.814 ^a	.663	.638	2.34163

a. Predictors: (Constant), Kepuasan_Kerja, Motivasi_Kerja, Lingkungan_Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Sumber: Data diolah dengan SPSS v.22, 2026

Berdasarkan Tabel 10 di atas, dapat dilihat bahwa nilai Adjusted R Square sebesar 0,638 yang merupakan koefisien determinasi dari model regresi. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 63,8% variasi kinerja karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja (X₁), lingkungan kerja (X₂), dan kepuasan kerja (X₃) yang dimasukkan dalam model penelitian. Sementara itu, sisanya sebesar 36,2% (100% - 63,8%) dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini yang tidak diteliti, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, beban kerja, kompensasi, dan faktor eksternal lainnya. Selanjutnya, nilai R sebesar 0,814 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan. Nilai R yang mendekati 1 mengindikasikan bahwa hubungan antara variabel independen dan variabel dependen berada pada kategori kuat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan memiliki kemampuan penjelasan yang baik dalam menerangkan variasi kinerja karyawan dan layak digunakan sebagai dasar analisis dalam penelitian ini.

Uji Mediasi

Tabel 11 Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)

Jalur	Koefisien	Nilai B	Est. SE (S)
X1 → Z	A	0.217	0.0896
X2 → Z	B	0.756	0.1890
Z → Y	F	0.742	0.2145

Sumber: Data diolah dengan SPSS v.22, 2026

Mediasi Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hitung Efek Tidak Langsung (a × f)

Efek Tidak Langsung = $a \times f = 0.217 \times 0.742 = 0.1609$

Hitung Standard Error Efek Tidak Langsung (S_{af})

$$S_{af} = \sqrt{f^2 S_a^2 + a^2 S_f^2 + S_a^2 S_f^2}$$

Substitusi nilai :

$$S_{af} = \sqrt{(0.742^2 \times 0.0896^2) + (0.217^2 \times 0.2145^2) + (0.0896^2 \times 0.2145^2)}$$

$$S_{af} = \sqrt{0.004420 + 0.002164 + 0.000369}$$

$$S_{af} = \sqrt{0.006953} \approx 0.0834$$

Hitung Nilai Z_{hitung}

$$Z_{hitung} = \frac{0.1609}{0.0834} \approx 1.929$$

Mediasi Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hitung Efek Tidak Langsung (b × f)

Efek Tidak Langsung = $b \times f = 0.756 \times 0.742 = 0.5610$

Hitung Standard Error Efek Tidak Langsung (S_{bf})

$$S_{bf} = \sqrt{f^2 S_b^2 + a^2 S_f^2 + S_b^2 S_f^2}$$

Substitusi nilai :

$$S_{bf} = \sqrt{(0.742^2 \times 0.1890^2) + (0.756^2 \times 0.2145^2) + (0.1890^2 \times 0.2145^2)}$$



$$S_{af} = \sqrt{0.01966 + 0.02626 + 0.000164}$$

$$S_{af} = \sqrt{0.04756} \approx 0.2181$$

Hitung Nilai Z_{hitung}

$$Z_{hitung} = \frac{0.5610}{0.2181} \approx 2.572$$

Interpretasi Mediasi

1. Mediasi $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ (Motivasi Kerja \rightarrow Kepuasan Kerja \rightarrow Kinerja Karyawan)
Nilai $Z_{hitung} = 1.929$ lebih kecil dari $Z_{tabel} = 1.96$. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (Z) tidak signifikan memediasi pengaruh Motivasi Kerja (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan kata lain, pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan terjadi secara langsung dan tidak melalui jalur mediasi Kepuasan Kerja.
2. Mediasi $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ (Lingkungan Kerja \rightarrow Kepuasan Kerja \rightarrow Kinerja Karyawan)
Nilai $Z_{hitung} = 2.572$ lebih besar dari $Z_{hitung} = 1.96$. Ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (Z) secara signifikan memediasi pengaruh Lingkungan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan kata lain, Kepuasan Kerja berfungsi sebagai mediator utama antara pengaruh Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien regresi $B = 0,217$, nilai $t = 2,418$, dan tingkat signifikansi $0,020 (< 0,05)$. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja sebesar satu satuan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebesar $0,217$ satuan. Temuan ini sejalan dengan Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2020; 2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang bersumber dari pemenuhan kebutuhan psikologis dasar yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan akan meningkatkan evaluasi positif individu terhadap pekerjaannya. Dalam konteks Bank Mandiri Cabang Gunungtua, karyawan yang memiliki dorongan kerja tinggi dan merasa kompeten dalam menjalankan tugas cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien regresi $B = 0,756$, nilai $t = 5,329$, dan signifikansi $0,000 (< 0,05)$. Nilai koefisien ini merupakan yang terbesar dibandingkan variabel lainnya, sehingga menunjukkan bahwa lingkungan kerja adalah faktor paling dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja. Hasil ini mendukung Two-Factor Theory Herzberg, yang menyatakan bahwa lingkungan kerja termasuk ke dalam hygiene factors. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan didukung komunikasi yang baik akan mengurangi ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perbaikan lingkungan kerja di Bank Mandiri Cabang Gunungtua terbukti efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi $B = -0,021$, nilai $t = -0,160$, dan signifikansi $0,873 (> 0,05)$. Nilai ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja tidak secara langsung diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi, kemampuan, serta kondisi kerja. Motivasi kerja bersifat potensial dan belum tentu terwujud menjadi kinerja nyata apabila tidak didukung oleh faktor psikologis dan organisasi lainnya, seperti kepuasan kerja dan sistem kerja yang efektif.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi $B = 0,484$, nilai $t = 1,968$, dan signifikansi $0,056 (> 0,05)$. Menurut Two-Factor Theory Herzberg, lingkungan kerja merupakan faktor pemeliharaan (hygiene factor) yang berfungsi mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak secara langsung meningkatkan kinerja. Dengan demikian, meskipun lingkungan kerja yang baik penting,

peningkatan kinerja karyawan baru akan optimal apabila lingkungan kerja tersebut mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi $B = 0,742$, nilai $t = 3,589$, dan signifikansi $0,001 (< 0,05)$. Nilai beta standar sebesar $0,569$ menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Temuan ini mendukung teori Perilaku Organisasi (Luthans, 2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi afektif yang mendorong keterlibatan kerja, komitmen, dan produktivitas karyawan. Karyawan yang merasa puas cenderung memberikan kinerja yang lebih optimal dan konsisten.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi secara signifikan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dengan nilai $Z = 1,929 (< 1,96)$. Hal ini menunjukkan bahwa jalur tidak langsung dari motivasi kerja ke kinerja melalui kepuasan kerja belum cukup kuat secara statistik.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

kepuasan kerja terbukti memediasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan nilai $Z = 2,572 (> 1,96)$. Temuan ini sesuai dengan Job Demands–Resources Theory (Bakker & Demerouti, 2023) yang menjelaskan bahwa sumber daya kerja (job resources) seperti lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja melalui kondisi psikologis positif, yaitu kepuasan kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Cabang Bank Mandiri Gunungtua, maka dapat diambil beberapa kesimpulan penting sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
Motivasi kerja yang dimiliki karyawan tidak secara langsung mampu meningkatkan kinerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan internal karyawan belum sepenuhnya terwujud dalam perilaku kerja yang produktif. Faktor lain seperti kondisi kerja, beban tugas, atau kebijakan perusahaan kemungkinan lebih dominan dalam menentukan tingkat kinerja dibandingkan motivasi itu sendiri.
2. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang cenderung signifikan terhadap Kinerja
Lingkungan kerja, baik fisik maupun nonfisik, memperlihatkan kecenderungan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin kondusif lingkungan kerja meliputi kenyamanan ruang, hubungan antarpegawai, dan suasana kerja yang harmonis semakin besar peluang peningkatan kinerja.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dan menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan Kinerja
Kepuasan kerja terbukti menjadi variabel yang paling kuat dalam memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan komitmen lebih tinggi, tingkat produktivitas yang baik, serta kemampuan memberikan pelayanan optimal kepada nasabah.
4. Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
Kedua variabel tersebut berperan penting dalam membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja meningkatkan perasaan berharga dan rasa memiliki terhadap pekerjaan, sedangkan lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis memberikan pengalaman kerja yang positif. Lingkungan kerja bahkan menjadi faktor yang paling dominan dalam membentuk kepuasan kerja.
5. Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan
Kepuasan kerja mampu menjembatani hubungan antara motivasi kerja serta lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Meskipun motivasi dan lingkungan kerja tidak selalu berdampak langsung pada peningkatan kinerja, keduanya dapat memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, baik untuk kepentingan praktis maupun pengembangan studi selanjutnya, maka disampaikan beberapa saran sebagai berikut:



1. Perusahaan diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan nyaman melalui penyediaan fasilitas fisik yang memadai, seperti pencahayaan yang baik, tata ruang yang ergonomis, serta kebersihan dan keamanan lingkungan kerja. Selain itu, penguatan aspek nonfisik seperti komunikasi tim yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, dan iklim kerja yang suportif perlu terus ditingkatkan. Perusahaan juga disarankan untuk menyelenggarakan program pengembangan rutin serta workshop internal guna menginformasikan dan mempromosikan inisiatif work-life balance, mengingat lingkungan kerja yang baik terbukti menjadi faktor pendorong utama dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.
2. Perusahaan diharapkan lebih selektif dan terencana dalam memilih serta mengembangkan program motivasi kerja. Penekanan perlu diberikan pada penguatan motivasi intrinsik yang mencakup peningkatan kompetensi, kepercayaan diri, serta keterhubungan antarpegawai. Motivasi intrinsik yang terkelola dengan baik memiliki peran penting dalam mendorong produktivitas karyawan, meskipun pengaruhnya terhadap kinerja bersifat tidak langsung.
3. Perusahaan disarankan untuk memberikan perhatian serius terhadap pengelolaan kepuasan kerja karyawan secara konsisten dan berkeadilan. Karyawan yang merasa dihargai melalui sistem imbalan, pengakuan, hubungan kerja yang baik, serta peluang pengembangan karier yang jelas cenderung tidak mengalami ketidakpuasan emosional dan mampu menunjukkan komitmen serta tanggung jawab kerja yang optimal terhadap organisasi.
4. Untuk meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan, perusahaan perlu memfokuskan kebijakan manajerial pada pengelolaan lingkungan kerja yang berkualitas tinggi, kondusif, dan harmonis. Keterlibatan karyawan secara aktif melalui mekanisme feedback, pembangunan komitmen, serta peningkatan kepuasan kerja harus diintegrasikan dengan strategi motivasi yang efektif. Selain itu, perusahaan disarankan untuk memilih program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, memahami karakteristik dan harapan karyawan secara menyeluruh, serta melakukan evaluasi dan pemantauan keberhasilan strategi secara konsisten.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, A. Y. S., & Anwar, S. (2021). *Work environment and its impact on employee performance: Evidence from Kurdistan region of Iraq*. *International Journal of Business and Management Review*, 9(2), 13–25.
- Ananda, G. C., & Arifin, D. (2021). Analisis pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada RSUD Dr. Djasamen Saragih Kota Pematangsiantar. *Jurnal Ilmiah Abdi Ilmu*, 14(1), 22–32.
- Arifin, D., Ardian, N., & Triana, H. (2024). Analisis peningkatan kebijakan penghargaan dan punishment terhadap kedisiplinan kerja pegawai di Badan Kepegawaian Negara Medan Sumut. *Senashtek*, 2(1), 126–131.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. PT Rineka Cipta.
- Bague, I. W., Daga, R., & Hamu, M. H. A. (2024). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri KC Parepare melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Sains Manajemen Nitro*, 3(1), 56–64.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). *Job Demands–Resources Theory: An updated overview*. *Current Directions in Psychological Science*, 32(1), 1–10. <https://doi.org/10.1177/09637214221138404>
- Bakotic, D., & Babic, T. (2018). *Relationship between working conditions and job satisfaction: The case of Croatian workers*. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 25–33.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2023). *Self-Determination Theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Fitri, R., & Razak, A. (2024). Pengembangan sumber daya manusia dengan pendekatan adaptif untuk menghadapi dinamika lingkungan kerja. *Jurnal MOMIL: Manajemen dan Olahraga / Ilmu Manajemen*. <https://journal.bukitpengharapan.ac.id/index.php/MOMIL/article/download/582/592/2158>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (Edisi ke-10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Herzberg, F., & Snyderman, B. (2021). *Revisiting the Two-Factor Theory of Motivation*. *Journal of Organizational Psychology*, 12(3), 45–58.
- Luthans, F. (2019). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

- Luthans, F. (2022). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Malau, G. P., Waruwu, A. A., & Arifin, D. (2023). Analisis kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Sumatera Utara. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(6), 1274–1281.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Munyiva, M., Nzuki, M., & Kariuki, J. (2023). *Work environment and employee well-being in modern organizations*. *African Journal of Management Studies*, 5(2), 99–115.
- Ozsoy, E. (2019). *A review of Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and its application in modern organizations*. *Journal of Management Research*, 11(3), 45–56.
- Pahlan, M., Malian, I., Kesuma, D., & Fitriadi, H. (2025). Transformasi peran sumber daya manusia di era digital: Pengaruh kompetensi digital dan budaya organisasi yang adaptif terhadap kinerja manajer SDM. *Jurnal Riset Ilmiah (JAM)*, 4(2). <https://jurnal.risetilmiah.ac.id/index.php/JAM/article/view/953>
- Putra, E. Y., Ariyanto, H. H., & Maytanius, J. (2024). Pengaruh manajemen pengetahuan, lingkungan kerja, keterlibatan karyawan, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 7(2), 197–210.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Setiawan, A. (2018). Analisis Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Biro Rektor UNPAB Medan: Abdi Setiawan. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Kebijakan Publik (JEpa)*, 3(1), 83-89.
- Setiawan, A. (2018). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Lingkungan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan: Abdi Setiawan. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Publik*, 8(2), 191-203.
- Setiawan, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Bintang Anugerah Sejahtera: Abdi Setiawan; Siswa Pratama. *Jumant*, 11(1), 19-34.
- Smith, L., & Johnson, P. (2024). *Work motivation in the digital era: Contextual perspectives*. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(2), 88–102.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sujarwadi, S., Utari, U., Rahman, A., & Salim, F. U. (2025). Pengaruh budaya kerja dan motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Donggala. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 5(1), 598–608.
- Sulistiyawati, A., & Siska, E. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja kerja karyawan PT. Prudential Life Assurance. *Jurnal Mahasiswa Kreatif*, 2(4), 153–166.
- Tanti, N., & Situmorang, I. R. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. *Journal of Information Systems and Management*, 2(4), 25–33.
- Vroom, V. H. (2023). *Work and motivation*. Wiley.
- Wahyudi, E. J., Saifuddin, R., Rudiyanto, R., Yustika, S., & Soehartatiek, S. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja pegawai di SMP Negeri 2 Sumbermanjing Wetan. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 14(2).