

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. MAKMUR ORIENT JAYA

Mikko Media Pangestu¹, Retno Purwani Setyaningrum²

^{1, 2}Universitas Pelita Bangsa, Inspeksi Kalimalang Tegal Danas, Bekasi, Jawa Barat, Indonesia
Email: mikkopangestu@gmail.com

Article History

Received: 03-07-2026

Revision: 22-07-2026

Accepted: 26-07-2026

Published: 30-07-2026

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 PT Makmur Orient Jaya. The study used a quantitative approach with a causal design. Data were collected through a Likert scale questionnaire 1–5 to 100 employees selected using a purposive sampling technique. Data analysis was performed using Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the help of SmartPLS 4.0. The results showed that work motivation and work environment have a positive and significant effect on employee performance and job satisfaction. Job satisfaction also has a positive and significant effect on employee performance. In addition, job satisfaction is proven to partially mediate the influence of work motivation and work environment on employee performance. The R^2 value of 0.538 indicates that work motivation, work environment, and job satisfaction are able to explain 53.8% of the variation in employee performance. This finding confirms that improving employee performance depends not only on strengthening motivation and creating a conducive work environment, but also on increasing job satisfaction as an important mechanism that strengthens the influence of both factors on employee performance.

Keywords: Work Motivation, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance, SmartPLS.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Makmur Orient Jaya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert 1–5 kepada 100 karyawan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi secara parsial pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Nilai R^2 sebesar 0,538 menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan 53,8% variasi kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada penguatan motivasi dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, tetapi juga pada peningkatan kepuasan kerja sebagai mekanisme penting yang memperkuat pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, SmartPLS.

How to Cite: Pangestu, M. M & Setyaningrum, R. P. (2026). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada PT. Makmur Orient Jaya. *HORIZON: Indonesian Journal of Multidisciplinary*, 4 (4), 5057-5072.
<http://doi.org/10.54373/hijm.v4i4.6887>

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor strategis yang menentukan keberlangsungan dan daya saing perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk dan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan sumber daya manusia. Karyawan yang mampu bekerja secara efektif, produktif, dan konsisten akan mendukung pencapaian tujuan organisasi, sedangkan rendahnya kinerja dapat menghambat pencapaian target dan meningkatkan biaya operasional perusahaan (Paais & Pattiruhu, 2020). Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi penting bagi perusahaan.

Permasalahan kinerja juga dihadapi oleh PT Makmur Orient Jaya. Berdasarkan data evaluasi kinerja internal periode 2023–2024, sebanyak 63% karyawan belum mencapai target kinerja individual yang ditetapkan perusahaan. Selain itu, rata-rata tingkat ketidakhadiran bulanan mencapai 6,8%, melebihi ambang batas perusahaan sebesar 3%, sedangkan tingkat turnover karyawan selama dua tahun terakhir mencapai 18%. Kondisi tersebut menunjukkan adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berpotensi memengaruhi pencapaian kinerja organisasi. Fenomena ini mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja karyawan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi psikologis dan lingkungan kerja yang membentuk perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Berdasarkan teori dua faktor Herzberg et al. (1959), motivasi kerja berkaitan dengan faktor intrinsik yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi, memperoleh pengakuan, memiliki tanggung jawab, serta mendapatkan peluang pengembangan. Dalam penelitian ini, motivasi kerja dipahami melalui aspek kebutuhan berprestasi, pengakuan atau penghargaan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan karier. Indikator tersebut dipilih karena merepresentasikan faktor-faktor yang secara teoritis dapat mendorong keterlibatan dan usaha karyawan dalam mencapai tujuan kerja. Selain itu, sistem penghargaan yang adil, kejelasan tanggung jawab, dan kesempatan pengembangan karier dapat memperkuat dorongan internal maupun eksternal karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian Haryono dan Sulistyono (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga motivasi menjadi salah satu faktor penting yang perlu dikaji dalam konteks permasalahan kinerja di PT Makmur Orient Jaya.

Selain motivasi kerja, lingkungan kerja juga berperan dalam membentuk kinerja karyawan. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan nonfisik yang berada di sekitar karyawan dan dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan (Nitisemito, 2015). Fasilitas kerja yang memadai, kondisi ruang kerja yang nyaman, hubungan yang harmonis antarkaryawan, serta dukungan dari organisasi dapat menciptakan kondisi yang mendorong karyawan bekerja secara lebih optimal. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menurunkan kenyamanan, konsentrasi, dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja dan lingkungan kerja merupakan dua faktor yang secara teoritis dan empiris berpotensi memengaruhi kinerja melalui mekanisme yang berbeda. Motivasi mendorong kemauan dan usaha individu, sedangkan lingkungan kerja menyediakan kondisi yang memungkinkan usaha tersebut diwujudkan secara optimal.

Hubungan antara motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kinerja juga dapat dijelaskan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Karyawan yang memperoleh penghargaan, kesempatan berkembang, lingkungan kerja yang nyaman, dan hubungan kerja yang baik cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan tersebut kemudian dapat mendorong keterlibatan, komitmen, dan konsistensi karyawan dalam melaksanakan tugas, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja tidak selalu berlangsung secara langsung, tetapi juga dapat terjadi melalui kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani kondisi organisasi dan perilaku kerja karyawan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel tersebut memiliki pola yang saling berkaitan, tetapi belum sepenuhnya konsisten. Haryono dan Sulistyio (2020) menunjukkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan Victoria dan Edalmen (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Arimbawa et al. (2025) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja merupakan faktor yang saling berhubungan dalam menjelaskan kinerja karyawan. Namun, sebagian penelitian masih dilakukan pada sektor dan karakteristik organisasi yang berbeda, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi pada perusahaan distribusi seperti PT Makmur Orient Jaya. Selain itu, masih terbatas penelitian yang menguji secara simultan pengaruh langsung motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja serta mekanisme mediasi kepuasan kerja dalam satu model penelitian, khususnya pada konteks perusahaan yang menghadapi permasalahan kinerja, ketidakhadiran, dan turnover.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Makmur Orient Jaya. Secara khusus, penelitian ini menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

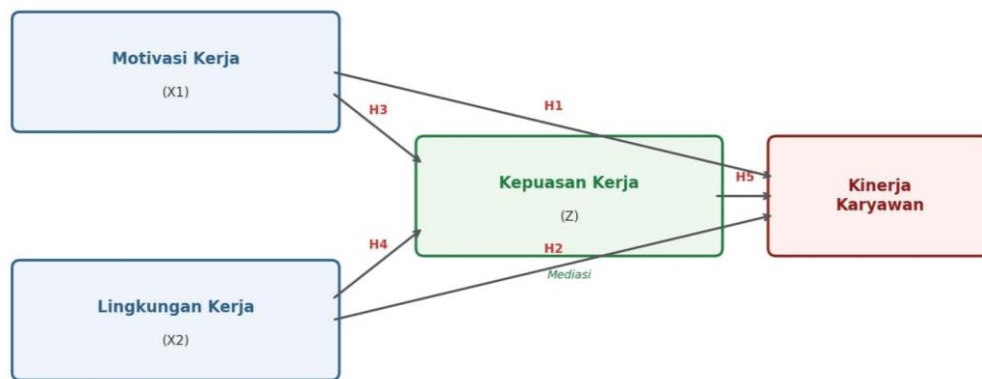
METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal untuk menganalisis hubungan dan pengaruh antara motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, termasuk peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert lima poin, yaitu 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju. Pengumpulan data dilakukan pada Februari hingga April 2025 terhadap karyawan PT Makmur Orient Jaya, perusahaan yang bergerak di bidang distribusi dan perdagangan produk konsumen di Jakarta, dengan jumlah karyawan aktif sebanyak 127 orang.

Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh kebutuhan sampel sebanyak 100 responden. Karena penelitian memerlukan responden dengan karakteristik tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Kriteria responden meliputi karyawan tetap PT Makmur Orient Jaya, telah bekerja minimal enam bulan, dan bersedia berpartisipasi secara sukarela dalam penelitian. Sebanyak 107 kuesioner disebarkan kepada karyawan yang memenuhi kriteria tersebut, dan 100 kuesioner yang terisi lengkap dinyatakan layak untuk dianalisis. Dengan demikian, penggunaan rumus Slovin berfungsi untuk menentukan jumlah sampel, sedangkan *purposive sampling* digunakan untuk menentukan responden berdasarkan kriteria substantif yang relevan dengan tujuan penelitian.

Instrumen penelitian mengadaptasi indikator dari beberapa sumber teoritis dan penelitian terdahulu. Indikator motivasi kerja mengacu pada teori dua faktor Herzberg yang diadaptasi dari Mangkunegara (2017), indikator lingkungan kerja mengacu pada Nitisemito (2015), indikator kepuasan kerja mengacu pada Robbins dan Judge (2017), sedangkan indikator kinerja karyawan mengacu pada Mangkunegara (2017). Secara keseluruhan, instrumen terdiri atas 19 butir pernyataan, yaitu masing-masing lima indikator untuk variabel motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan, serta empat indikator untuk variabel kepuasan kerja.

Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.0. PLS-SEM dipilih karena penelitian bertujuan menganalisis hubungan prediktif antarvariabel dalam model yang melibatkan variabel mediasi dan menggunakan jumlah sampel yang relatif terbatas. Analisis dilakukan melalui dua tahap. Pertama, evaluasi model pengukuran (*outer model*) yang mencakup pengujian validitas konvergen melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), validitas diskriminan melalui *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), serta reliabilitas konsistensi internal melalui *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Kedua, evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan dengan menganalisis nilai R^2 dan Q^2 serta menguji signifikansi hubungan antarvariabel melalui prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel. Pengaruh mediasi kepuasan kerja dianalisis melalui *specific indirect effects* dengan interval kepercayaan 95% (Hair et al., 2019, 2022; Ghozali & Latan, 2015).



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

HASIL DAN DISKUSI

Profil Responden

Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (55%) dan berusia 25-35 tahun (42%). Tingkat pendidikan didominasi oleh lulusan S1 (48%), diikuti oleh SMA/SMK (22%), D3 (18%), dan S2 (12%). Berdasarkan masa kerja, 35% responden telah bekerja 2-5 tahun, 28% bekerja 6-10 tahun, 19% lebih dari 10 tahun, dan 18% kurang dari 2 tahun. Distribusi divisi mencakup Produksi (30%), Marketing (22%), Finance (18%), HRD (15%), dan Operasional (15%). Profil ini menggambarkan responden yang relatif muda, berpendidikan tinggi, dan memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk menilai kondisi motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan mereka secara realistis.

Tabel 1. Profil responden penelitian

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	55	55,0
	Perempuan	45	45,0
Usia	< 25 Tahun	15	15,0
	25-35 Tahun	42	42,0
	36-45 Tahun	31	31,0
	> 45 Tahun	12	12,0
Pendidikan	SMA/SMK	22	22,0
	D3	18	18,0
	S1	48	48,0
	S2	12	12,0
Masa Kerja	< 2 Tahun	18	18,0
	2-5 Tahun	35	35,0
	6-10 Tahun	28	28,0
	> 10 Tahun	19	19,0
Divisi	Produksi	30	30,0
	Marketing	22	22,0
	Finance	18	18,0
	HRD	15	15,0
	Operasional	15	15,0
Total		100	100,0

Statistik Deskriptif

Rata-rata skor keempat variabel berada pada kategori Tinggi (mean > 3,70). Motivasi Kerja memperoleh rata-rata 3,784 (SD = 0,778), Lingkungan Kerja 3,774 (SD = 0,768), Kepuasan Kerja 3,793 (SD = 0,773), dan Kinerja Karyawan 3,784 (SD = 0,801). Standar deviasi yang relatif kecil menunjukkan persepsi karyawan cukup homogen. Peneliti menginterpretasikan bahwa kondisi umum motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja di PT. Makmur Orient Jaya sudah baik, meski masih ada ruang perbaikan mengingat belum semua karyawan mencapai target kinerja.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.	Kategori
Motivasi Kerja (MK)	100	2,00	5,00	3,784	0,778	Tinggi
Lingkungan Kerja (LK)	100	2,00	5,00	3,774	0,768	Tinggi
Kepuasan Kerja (KK)	100	1,00	5,00	3,793	0,773	Tinggi
Kinerja Karyawan (KIN)	100	2,00	5,00	3,784	0,801	Tinggi

Hasil Evaluasi Outer Model (*Measurement Model*)

Convergent Validity

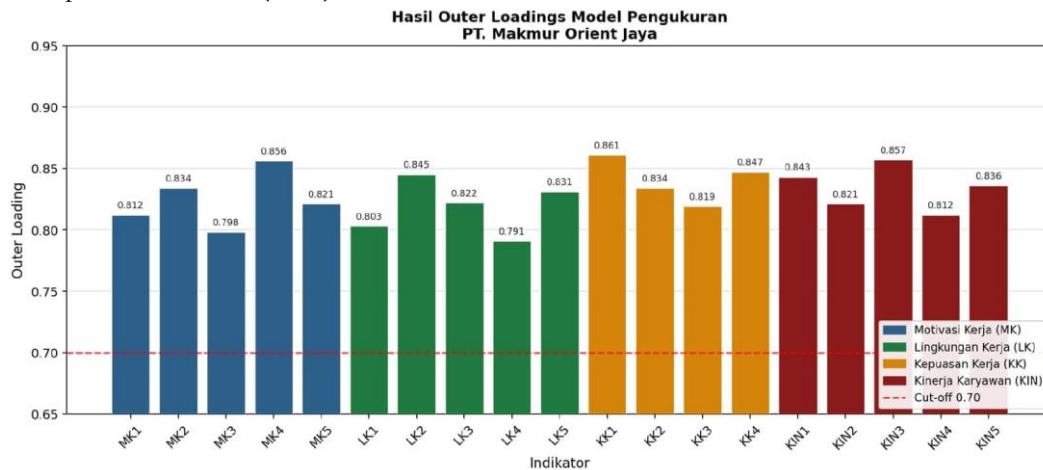
Convergent validity dinilai melalui *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Seluruh 19 indikator memiliki *outer loading* di atas 0,70, dengan nilai terendah 0,791 (LK4) dan tertinggi 0,861 (KK1). Nilai AVE keempat konstruk berada di atas 0,50: Motivasi Kerja (0,680), Lingkungan Kerja (0,670), Kepuasan Kerja (0,706), dan Kinerja Karyawan (0,695).

Standar yang disyaratkan adalah outer loading $> 0,70$ dan AVE $> 0,50$ (Hair et al., 2022). Tidak ada indikator yang gugur dalam tahap ini.

Tabel 3. Hasil Uji *Outer Loadings*, AVE, *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha*

Konstruk	Ind.	Outer Loading	Ket.	AVE	CR	CA
Motivasi Kerja (MK)	MK1	0.812	Valid	0.680	0.914	0.887
	MK2	0.834	Valid			
	MK3	0.798	Valid			
	MK4	0.856	Valid			
	MK5	0.821	Valid			
Lingkungan Kerja (LK)	LK1	0.803	Valid	0.670	0.910	0.880
	LK2	0.845	Valid			
	LK3	0.822	Valid			
	LK4	0.791	Valid			
	LK5	0.831	Valid			
Kepuasan Kerja (KK)	KK1	0.861	Valid	0.706	0.906	0.876
	KK2	0.834	Valid			
	KK3	0.819	Valid			
	KK4	0.847	Valid			
Kinerja Karyawan (KIN)	KIN1	0.843	Valid	0.695	0.919	0.893
	KIN2	0.821	Valid			
	KIN3	0.857	Valid			
	KIN4	0.812	Valid			
	KIN5	0.836	Valid			

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2025)



Gambar 2. *Outer Loadings* Seluruh Indikator Model Pengukuran

Internal Consistency Reliability

Keandalan konstruk diuji melalui *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Seluruh konstruk memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70, berkisar 0,876 hingga 0,893. Nilai *Composite Reliability* berkisar 0,906 hingga 0,919, semuanya melampaui cut-off 0,70. Nilai-nilai ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian ini reliabel dan konsisten dalam mengukur konstruk yang dituju.

Tabel 4. Hasil uji reliabilitas konstruk

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Motivasi Kerja (MK)	0,887	0,914	Reliabel
Lingkungan Kerja (LK)	0,880	0,910	Reliabel
Kepuasan Kerja (KK)	0,876	0,906	Reliabel
Kinerja Karyawan (KIN)	0,893	0,919	Reliabel

Discriminant Validity

Validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations*). Hair et al. (2022) merekomendasikan HTMT karena lebih sensitif dan akurat dibandingkan dengan kriteria Fornell-Larcker maupun *cross-loadings*. Seluruh nilai HTMT antarkonstruk berada di bawah 0,85, dengan nilai tertinggi 0,798 antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Tidak ada nilai HTMT yang melampaui *cut-off*, sehingga validitas diskriminan terpenuhi untuk seluruh konstruk.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Diskriminan (HTMT Ratio)

Konstruk	Motivasi Kerja (MK)	Lingkungan Kerja (LK)	Kepuasan Kerja (KK)	Kinerja Karyawan (KIN)
Motivasi Kerja (MK)				
Lingkungan Kerja (LK)	0.724			
Kepuasan Kerja (KK)	0.689	0.701		
Kinerja Karyawan (KIN)	0.712	0.756	0.798	

Semua nilai HTMT < 0,850.

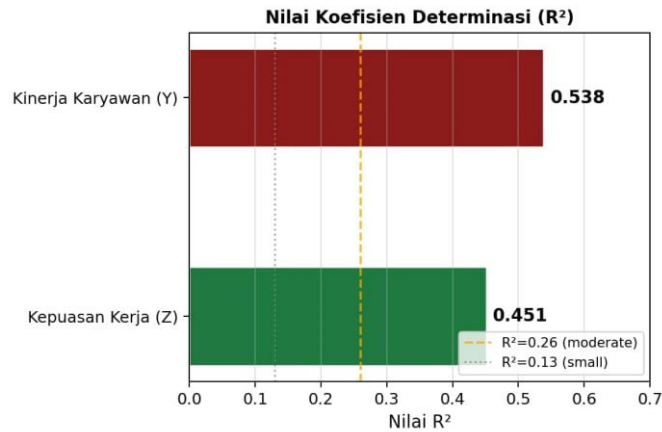
Hasil Evaluasi Inner Model (Structural Model)

Koefisien Determinasi (R^2 dan Q^2)

Nilai R^2 kepuasan kerja sebesar 0,451 menunjukkan bahwa kmotivasi Kerja dan lingkungan kerja menjelaskan 45,1% variasi kepuasan kerja karyawan. Nilai R^2 Kinerja Karyawan sebesar 0,538 mengindikasikan bahwa ketiga prediktor bersama-sama menjelaskan 53,8% variasi kinerja. Hair et al. (2022) mengklasifikasikan nilai R^2 sebesar 0,25 ke atas sebagai efek moderate. Kedua nilai ini berada jauh di atas ambang batas tersebut, menandakan model memiliki daya prediksi yang memadai. Nilai Q^2 yang positif (0,298 dan 0,357) mengonfirmasi relevansi prediktif model.

Tabel 6. Nilai koefisien determinasi (R^2) dan *predictive relevance* (Q^2)

Variabel Endogen	R^2	R^2 Adjusted	Q^2	Interpretasi
Kepuasan Kerja (KK)	0,451	0,439	0,298	Moderate (Sedang)
Kinerja Karyawan (KIN)	0,538	0,522	0,357	Moderate (Sedang)



Gambar 3. Nilai R² Variabel Endogen

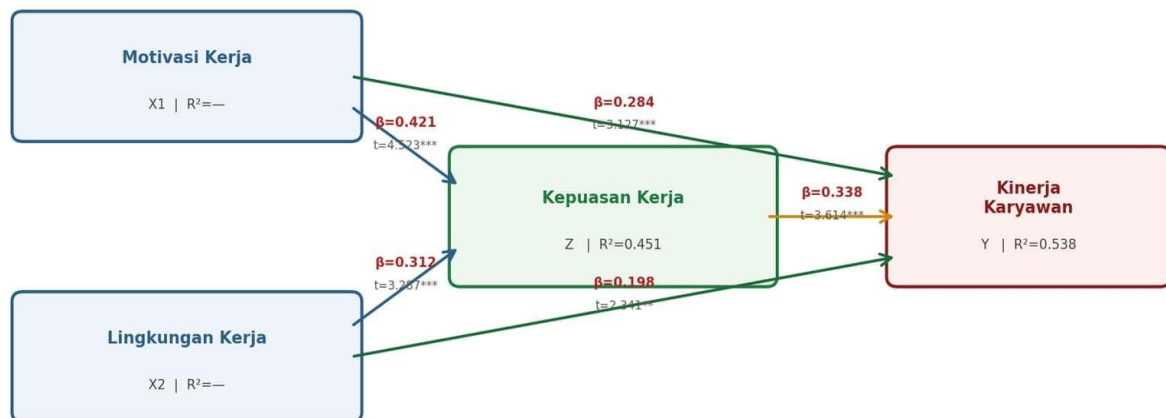
Pengujian Hipotesis (H1-H5)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik bootstrapping sebanyak 5.000 subsamples pada tingkat kepercayaan 95 persen. Tabel 7 merangkum hasil pengujian seluruh hipotesis langsung.

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis Langsung (*Direct Effects*)

H	Jalur	β	Std. Error	t-Statistik	p-Value	CI 95%	Keputusan
H1	MK → KIN	0,284	0,091	3,127	0,002	[0,104; 0,466]	Didukung ***
H2	LK → KIN	0,198	0,085	2,341	0,019	[0,030; 0,366]	Didukung **
H3	MK → KK	0,421	0,093	4,523	0,000	[0,237; 0,604]	Didukung ***
H4	LK → KK	0,312	0,095	3,287	0,001	[0,125; 0,499]	Didukung ***
H5	KK → KIN	0,338	0,094	3,614	0,000	[0,153; 0,524]	Didukung ***

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2025). *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$



Catatan: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$ | Bootstrapping 5.000 subsamples | SmartPLS 4.0

Gambar 4. Hasil Model Struktural dengan Koefisien Jalur

Pengujian Hipotesis Mediasi (H6-H7)

Uji mediasi dilakukan menggunakan *specific indirect effects* dengan *bootstrapping* 5.000 subsamples. Mediasi parsial terkonfirmasi apabila efek langsung maupun tidak langsung keduanya signifikan; mediasi penuh terkonfirmasi apabila hanya efek tidak langsung yang signifikan (Hair et al., 2019).

Tabel 8. Hasil Uji Mediasi (*Specific Indirect Effects*)

H	Jalur Mediasi	Indirect β	t-Statistik	p-Value	Tipe Mediasi	Keputusan
H6	MK → KK → KIN	0,142	3,211	0,001	Mediasi Parsial	Didukung ***
H7	LK → KK → KIN	0,105	2,487	0,013	Mediasi Parsial	Didukung **

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2025). *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$

PEMBAHASAN

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,284$; $t = 3,127$; $p = 0,002$). Temuan ini berarti bahwa peningkatan motivasi kerja diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan, dengan asumsi variabel lain dalam model tetap konstan. Secara empiris, hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang berperan dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan PT Makmur Orient Jaya.

Secara teoritis, pengaruh tersebut dapat dijelaskan melalui mekanisme bahwa motivasi mendorong karyawan untuk mengarahkan usaha, mempertahankan intensitas kerja, dan berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perspektif teori dua faktor Herzberg, aspek motivator seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan dapat meningkatkan dorongan intrinsik karyawan untuk bekerja secara lebih optimal. Dengan demikian, karyawan yang merasa pekerjaannya memberikan kesempatan untuk berprestasi dan memperoleh pengakuan cenderung memiliki dorongan yang lebih kuat untuk menyelesaikan tugas dan mencapai target kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Haryono dan Sulistyو (2020) serta Paais dan Pattiruhu (2020) yang menunjukkan adanya pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja. Namun, kesamaan hasil tersebut tidak semata-mata menunjukkan adanya hubungan statistik, tetapi juga memperkuat argumentasi bahwa motivasi merupakan mekanisme psikologis yang mengubah kebutuhan dan dorongan individu menjadi usaha kerja yang dapat menghasilkan kinerja. Meskipun demikian, besarnya pengaruh motivasi dalam penelitian ini tidak menunjukkan bahwa motivasi merupakan satu-satunya penentu kinerja. Koefisien sebesar

0,284 menunjukkan bahwa kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor lain di luar motivasi kerja. Oleh karena itu, peningkatan motivasi perlu didukung oleh kebijakan organisasi yang memungkinkan karyawan mengubah dorongan tersebut menjadi perilaku kerja yang produktif.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,198$; $t = 2,341$; $p = 0,019$). Nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, meskipun kekuatannya lebih rendah dibandingkan pengaruh motivasi kerja dalam model penelitian ini. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi tempat kerja tetap menjadi faktor yang relevan dalam mendukung pencapaian kinerja karyawan PT Makmur Orient Jaya. Secara teoritis, lingkungan kerja memengaruhi kinerja melalui terciptanya kondisi yang mendukung konsentrasi, kenyamanan, interaksi sosial, dan kelancaran pelaksanaan tugas. Lingkungan kerja yang kondusif dapat mengurangi hambatan yang tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan sehingga energi karyawan dapat diarahkan pada pencapaian target. Dalam konteks perusahaan distribusi dan perdagangan, kondisi tersebut menjadi penting karena kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemauan untuk bekerja, tetapi juga oleh dukungan lingkungan yang memungkinkan tugas operasional dilakukan secara efektif.

Temuan ini berbeda dengan Victoria dan Edalmen (2024) yang menemukan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja berlangsung terutama melalui kepuasan kerja. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa mekanisme pengaruh lingkungan kerja dapat berbeda berdasarkan karakteristik organisasi dan pekerjaan. Pada PT Makmur Orient Jaya, lingkungan kerja tampaknya tidak hanya membentuk kepuasan psikologis, tetapi juga secara langsung mendukung pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, lingkungan kerja dalam penelitian ini berfungsi melalui dua jalur, yaitu jalur instrumental yang secara langsung memfasilitasi pekerjaan dan jalur psikologis yang meningkatkan kepuasan kerja. Perbedaan hasil tersebut memperlihatkan bahwa pengaruh lingkungan kerja tidak dapat dipahami secara universal tanpa mempertimbangkan konteks organisasi.

Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang lebih besar ($\beta = 0,421$; $p < 0,001$) dibandingkan lingkungan kerja ($\beta = 0,312$; $p = 0,001$). Secara empiris, hasil ini menunjukkan bahwa kedua variabel merupakan faktor penting dalam

membentuk kepuasan kerja, dengan motivasi kerja menjadi prediktor yang paling kuat dalam model penelitian.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan. Ketika karyawan memperoleh kesempatan untuk berprestasi, mendapatkan pengakuan, memikul tanggung jawab, dan mengembangkan karier, pekerjaan tidak hanya dipandang sebagai kewajiban, tetapi juga sebagai sumber pencapaian dan makna personal. Kondisi tersebut dapat meningkatkan evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaannya dan pada akhirnya membentuk kepuasan kerja. Sementara itu, lingkungan kerja berperan dengan menyediakan kondisi eksternal yang mendukung pengalaman kerja sehari-hari. Hubungan kerja yang baik, fasilitas yang memadai, dan kondisi kerja yang nyaman dapat mengurangi ketidaknyamanan dan memperkuat penilaian positif terhadap pekerjaan.

Temuan ini sejalan dengan Basalamah dan As'ad (2021) serta Jasmine dan Edalmen (2020) yang menemukan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Namun, perbedaan kekuatan pengaruh dalam penelitian ini memberikan temuan penting. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang lebih besar daripada lingkungan kerja, yang mengindikasikan bahwa dalam konteks PT Makmur Orient Jaya, pengalaman internal karyawan terhadap pekerjaan lebih kuat dalam membentuk kepuasan dibandingkan kondisi lingkungan kerja semata. Interpretasi ini tidak berarti bahwa lingkungan kerja menjadi kurang penting, melainkan menunjukkan bahwa penyediaan lingkungan yang baik perlu disertai dengan penguatan aspek motivasional agar dapat menghasilkan kepuasan kerja yang lebih optimal.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,338$; $t = 3,614$; $p < 0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki evaluasi lebih positif terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya merupakan hasil dari kondisi organisasi, tetapi juga memiliki konsekuensi terhadap perilaku dan hasil kerja karyawan. Secara teoritis, hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui mekanisme psikologis. Kepuasan terhadap pekerjaan dapat memperkuat keterlibatan karyawan, komitmen terhadap organisasi, dan kemauan untuk memberikan usaha yang lebih besar. Karyawan yang merasa pekerjaannya sesuai dengan harapan dan kebutuhannya cenderung memiliki sikap kerja yang lebih positif sehingga lebih mampu mempertahankan konsistensi dan kualitas pelaksanaan tugas. Dalam konteks ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai kondisi psikologis yang

menghubungkan pengalaman karyawan terhadap pekerjaan dengan perilaku kerja yang menghasilkan kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian terdahulu yang menempatkan kepuasan kerja sebagai salah satu prediktor penting kinerja. Namun, hubungan tersebut tidak seharusnya dipahami sebagai hubungan yang berdiri sendiri. Pengaruh kepuasan kerja dalam model ini muncul bersama dengan pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja, sehingga kinerja karyawan merupakan hasil dari interaksi antara dorongan individu, kondisi organisasi, dan evaluasi psikologis terhadap pekerjaan. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja dapat menjadi strategi penting, tetapi tidak dapat menggantikan kebutuhan untuk memperbaiki faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan tersebut.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,142$; $p = 0,001$) dan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,105$; $p = 0,013$). Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja melalui dua jalur, yaitu jalur langsung dan jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan sebagian proses bagaimana kondisi organisasi dapat menghasilkan kinerja karyawan. Secara teoritis, mekanisme tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras secara langsung, tetapi juga meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan yang kemudian memperkuat kinerja. Demikian pula, lingkungan kerja tidak hanya menyediakan kondisi yang mendukung pelaksanaan tugas, tetapi juga membentuk pengalaman kerja yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Karena mediasi yang terbentuk bersifat parsial, kepuasan kerja bukan satu-satunya mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut. Masih terdapat jalur langsung dari motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja, sehingga faktor-faktor tersebut tetap memiliki peran independen.

Temuan ini sejalan dengan Arimbawa et al. (2025) yang menemukan peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kinerja. Namun, penelitian ini memperluas pemahaman tersebut pada konteks perusahaan distribusi dan perdagangan dengan karakteristik permasalahan kinerja yang berbeda. Kontribusi utama temuan ini adalah menunjukkan bahwa perbaikan kinerja karyawan perlu dilakukan melalui pendekatan yang bersifat simultan. Organisasi tidak cukup hanya meningkatkan motivasi atau memperbaiki kondisi lingkungan kerja, tetapi juga perlu memastikan bahwa perubahan tersebut

menghasilkan pengalaman kerja yang memuaskan bagi karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai mekanisme psikologis penting yang menerjemahkan kebijakan organisasi dan kondisi kerja menjadi peningkatan kinerja, meskipun bukan satu-satunya jalur yang menentukan hasil kerja karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan tujuh temuan utama yang seluruhnya didukung secara statistik. Pertama, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Makmur Orient Jaya ($\beta = 0,284$; $p = 0,002$). Kedua, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,198$; $p = 0,019$). Ketiga, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,421$; $p = 0,000$). Keempat, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,312$; $p = 0,001$). Kelima, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,338$; $p = 0,000$). Keenam dan ketujuh, kepuasan kerja terbukti memediasi secara parsial pengaruh motivasi kerja maupun lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Secara praktis, manajemen PT. Makmur Orient Jaya sebaiknya memprioritaskan program yang memperkuat motivator intrinsik karyawan, seperti pengembangan karir, sistem penghargaan berbasis kinerja, dan perluasan tanggung jawab kerja. Perbaikan kondisi fisik dan sosial lingkungan kerja juga perlu mendapat perhatian. Kepuasan kerja yang tinggi terbukti menjadi jembatan antara kondisi organisasi dan kinerja aktual karyawan. Perusahaan dapat memanfaatkan temuan ini untuk merancang program intervensi SDM yang lebih terarah dan terukur.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal cakupan sampel yang terbatas pada satu perusahaan di Jakarta dan data yang bersifat *cross-sectional*. Peneliti selanjutnya disarankan memperluas cakupan ke beberapa perusahaan distribusi serupa, menggunakan desain longitudinal untuk memotret perubahan dari waktu ke waktu, serta mempertimbangkan variabel tambahan seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau kompensasi yang berpotensi memperkuat daya prediksi model.

REFERENSI

- Andri, S. D., & Kuswati, R. (2024). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja, terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan UPTD Puskesmas Giriwoyo 1 dan 2. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(1), 2612-2626. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i1.8090>
- Arimbawa, I. G. A. I. M., Indiani, N. L. P., & Surasmi, I. A. (2025). The role of job satisfaction in mediating the influence of work environment and work motivation on employee performance at Agung Bali Souvenirs in Badung Bali. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 6(3), 441-461. <https://doi.org/10.38142/ijesss.v6i3.1337>
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 (Edisi 2). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hasibuan, M. S. P. (2016). Manajemen sumber daya manusia (Rev. ed.). PT. Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons.
- Jasmine, I., & Edalmen, E. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai mediasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 2(2), 450-460. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i2.7938>
- Larasati, S., & Gilang, A. (2016). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi). *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 5(3), 200-213. <https://doi.org/10.29244/jmo.v5i3.12167>
- Luthans, F. (2011). Organizational behavior: An evidence-based approach (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan (Cet. 14). PT. Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, A. S. (2015). Manajemen personalia (manajemen sumber daya manusia) (Edisi 3). Ghalia Indonesia.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387-397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337-1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>

- Ramban, K., & Edalmen, E. (2022). Efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(1), 132-141. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i1.17177>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162-174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sabilalo, M. A., Kalsum, U., Nur, M., & Makkulau, A. R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja dan kemampuan kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 3(2), 151-169. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v3i2.757>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Suila, J. D. V., Indiani, N. L. P., & Amerta, I. M. S. (2025). The influence of work environment and workload on employee performance in the Department of Population and Civil Registration of the Province West Papua with job satisfaction as a mediation variable. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 6(3), 487-500. <https://doi.org/10.38142/ijesss.v6i3.1364>
- Victoria, E., & Edalmen, E. (2024). Peran kepuasan kerja sebagai mediasi pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 6(3), 580-589. <https://doi.org/10.24912/jmk.v6i3.31589>
- Wahyuni, A., & Budiono, B. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 769-781. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n3.p769-781>