

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Karyawan Bank XXX cabang Semarang)

Husni Aufar Hakim

husniaufar4@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

Ismi Darmastuti

ismidarmastuti@lecturer.undip.ac.id

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

ABSTRACT

Employee performance is a key factor that influences the success of an organization, especially in the era of digitalization and increasingly fierce business competition. A conducive work environment and appropriate incentives have a significant impact on employee performance. This study aims to examine the influence of the work environment and incentives on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable. This study seeks to address the inconsistencies in the research gaps of previous studies, particularly in exploring and developing a conceptual framework that involves key variables such as work environment, incentives, job satisfaction, and employee performance.

The population of this study consists of all active employees of Bank BNI Semarang Branch. A sample of 126 respondents was obtained through the distribution of questionnaires. The collected data were then analyzed quantitatively using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS version 24 software.

The findings of this study show that the work environment has a positive effect on employee performance. Furthermore, the incentive variable also has a positive and significant effect on employee performance. The mediation test results indicate that the relationship between the work environment and incentives on performance can be strengthened by the mediation of job satisfaction, making its effect positive and significant.

Keywords: Work Environment, Incentives, Job Satisfaction, Employee Performance

PENDAHULUAN

Di era digitalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, kinerja pegawai menjadi aspek fundamental dalam menentukan keberhasilan organisasi. Organisasi dituntut tidak hanya untuk menghasilkan produk dan layanan berkualitas, tetapi juga memastikan bahwa setiap individu berkontribusi optimal demi mencapai tujuan perusahaan. Menurut Gupta et al. (2024), kinerja pegawai yang baik tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga mendukung inovasi dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menjadi penting sebagai dasar perumusan kebijakan strategis.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja mencakup aspek fisik, psikologis, dan sosial yang ada di dalam perusahaan. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif diyakini dapat meningkatkan produktivitas dan menciptakan kenyamanan bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menimbulkan tekanan psikologis dan menurunkan kualitas kinerja (Saputra, 2021). Penelitian oleh Sulistiyani dan Rosidah (dalam Sulistyawati & Siagian, 2021) menunjukkan bahwa kondisi internal lingkungan kerja memegang peranan penting dalam manajemen sumber daya manusia, dimana lingkungan yang tidak ideal dapat berdampak negatif pada kinerja pegawai (Aisyah et al., 2022).

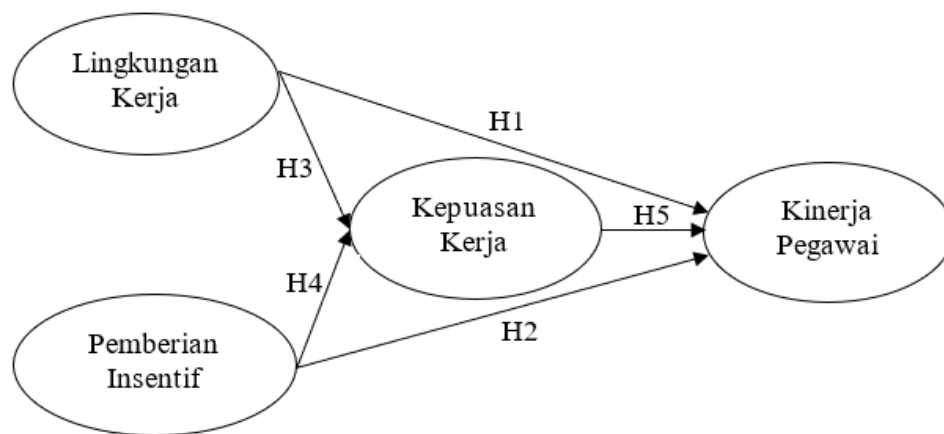
Selain lingkungan kerja, pemberian insentif juga merupakan faktor krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai. Insentif berupa gaji tetap, bonus, promosi karier, dan program kompensasi lainnya yang diberikan berdasarkan pencapaian kinerja, berperan sebagai bentuk penghargaan yang meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Kadarisman (2023) menyatakan bahwa besarnya insentif yang diterima karyawan sejalan dengan tingkat pencapaian kinerja yang telah diraih. Temuan Yuwono dan Permana (2023) mengonfirmasi bahwa insentif yang tepat memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana karyawan yang merasa dihargai akan lebih termotivasi untuk mencapai target perusahaan.

Kepuasan kerja memegang peranan penting sebagai variabel mediasi antara lingkungan kerja dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa nyaman dan puas dengan kondisi kerja yang ada, termasuk fasilitas fisik, mekanisme insentif, serta hubungan dengan rekan kerja dan atasan (Robbins & Judge, 2021). Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan loyalitas dan kinerja yang optimal. Penelitian Hasibuan (2022) menegaskan bahwa kepuasan kerja berkontribusi pada peningkatan motivasi dan produktivitas, sedangkan Yuwono dan Permana (2023) menemukan bahwa skala kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, terdapat perbedaan hasil mengenai pengaruh lingkungan kerja dan insentif terhadap kinerja pegawai. Beberapa studi menunjukkan pengaruh positif signifikan, sedangkan studi lainnya tidak menemukan pengaruh yang konsisten. Kesenjangan inilah yang melatarbelakangi penelitian ini, dengan tujuan menguji secara bersamaan pengaruh lingkungan kerja dan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (BNI), bank terbesar di Indonesia yang menyediakan berbagai layanan perbankan, termasuk layanan digital. Walaupun BNI mencatat kinerja keuangan yang positif dengan pertumbuhan laba dan peningkatan aset, terdapat indikasi bahwa kinerja pegawai masih menghadapi sejumlah tantangan. Hasil wawancara di Kantor Cabang Semarang mengungkapkan bahwa kendala fasilitas operasional, distribusi beban kerja yang tidak merata, serta sistem insentif yang kurang transparan, berdampak pada penurunan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan strategi peningkatan kinerja pegawai melalui perbaikan lingkungan kerja dan mekanisme insentif, sehingga mendukung pertumbuhan berkelanjutan perusahaan.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS



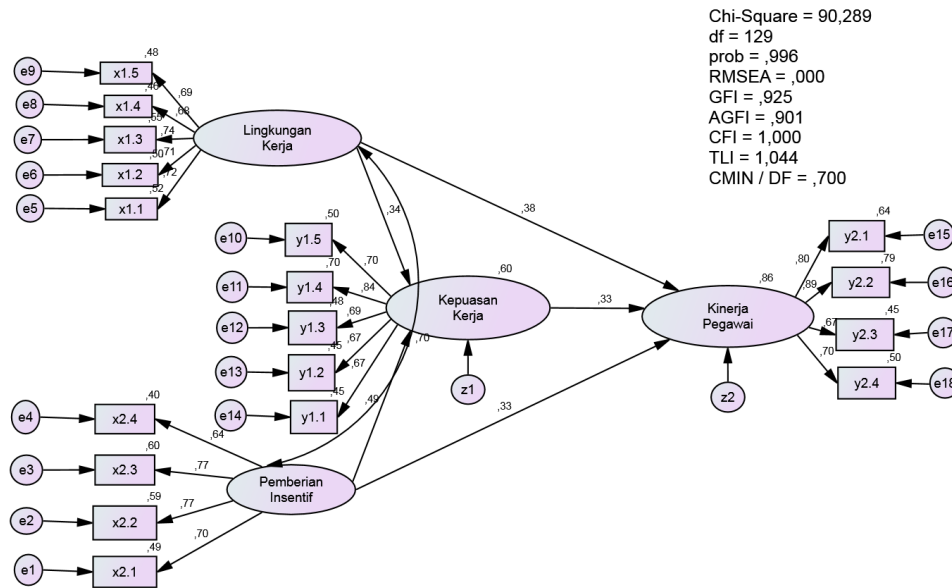
Gambar 1. Kerangka Pemikiran

- H1 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
H2 : Pemberian insentif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
H3 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
H4 : Pemberian insentif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara lingkungan kerja, pemberian insentif, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dengan menggunakan metode kuantitatif berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui perangkat lunak AMOS. Variabel yang dikaji dalam penelitian ini mencakup lingkungan kerja (X1), pemberian insentif (X2), kepuasan kerja (Y1), dan kinerja pegawai (Y2), yang masing-masing didefinisikan secara operasional untuk memastikan kejelasan dalam pengukuran. Populasi penelitian terdiri dari seluruh pegawai Bank BNI Cabang Semarang yang berjumlah 126 orang, dengan teknik sampling jenuh yang melibatkan seluruh anggota populasi sebagai responden. Data yang digunakan meliputi data primer, yang dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur, serta data sekunder yang diperoleh dari sumber terdokumentasi seperti jurnal ilmiah, buku, dan laporan perusahaan. Pengolahan dan analisis data dilakukan secara sistematis dengan tahapan yang mencakup penyusunan model teoritis, penggambaran diagram jalur, formulasi persamaan struktural, hingga evaluasi model menggunakan indikator Goodness-of-Fit seperti Chi-Square, RMSEA, GFI, AGFI, CMIN/DF, TLI, dan CFI. Selain itu, validitas dan reliabilitas instrumen penelitian diuji menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk memastikan akurasi dalam pengukuran variabel yang digunakan. Dengan pendekatan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai, serta implikasinya dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor perbankan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN



Gambar 2. Full Model Structural Equation Model (SEM)

Hasil pengolahan data dalam tahapan *Full Model SEM* tersajikan melalui Gambar 2. serta dipergunakan dalam melakukan pengevaluasian model struktural, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Goodness-of-Fit Index

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi – Square	Chi-square tabel dengan sig.A=0,05 dan df=129 adalah 90,289	156,51	<i>Good Fit</i>
Probability	≥ 0,05	0,996	<i>Good Fit</i>
RMSEA	≤ 0,08	0,000	<i>Good Fit</i>
Chi square / df	≤ 1,20	0,700	<i>Good Fit</i>
GFI	> 0,90	0,925	<i>Good Fit</i>
AGFI	≥ 0,90	0,901	<i>Good Fit</i>
TLI	>0,90: >0,95	1,044	<i>Good Fit</i>
CFI	>0,90: >0,95	1,000	<i>Good Fit</i>

Sumber: Data Primer (data diolah, 2024)

Penilaian hasil indeks melalui Tabel 1. di atas berdasar dalam kriteria *Goodness-of-Fit Index* menurut Ghozali (2018) nilai *Chi-Square* diangka 90,289 pada tingkat signifikansinya diangka 0,996 memperlihatkan bahwasanya model yang dipergunakan mampu diterima secara baik. Hal tersebut berdasar melalui kriteria penilaian signifikansinya yang melampaui angka 0,05 memberi indikasi model tersebut menjadi model persamaan struktural dengan baik. Selain itu, indeks pengukuran AGFI, GFI, TLI, CFI, serta RMSEA juga termasuk pada rentangan nilai yang diharapkannya. Melalui hasil tersebut mampu dihasilkan simpulan bahwasanya uji kelayakan model SEM telah mencukupi persyaratan penerimaan. Dimana mampu dimaknai, berbagai konstruk yang dipergunakan dalam menciptakan seluruh model penelitian berhasil mencukupi kriteria kelayakan dari suatu model.

Terdapat dua langkah dalam menjalankan uji reliabilitas di instrumen penelitian. Langkah pertama yakni melalui penghitungan akan *composite (construct)* reliability bersama cut-off value minimalnya 0,70. Langkah kedua yakni melalui penghitungan *variance extracted* bersama cut-off value minimalnya 0,50. Hasil pengolahan beserta *Composite Reliability* (CR) dan *Average Variance Extract* (AVE) tersebut yang tersajikan melalui tabel dibawah ini.

Tabel 2. *Composite Reliability* dan *Average Variance Extract*

Indikator	λ	λ^2	Measurement Error (1 - $\Sigma\lambda^2$)	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extract (AVE)
Lingkungan Kerja					
X1.1	0,730	0,533	0,467	0,835	0,504
X1.2	0,716	0,513	0,487		
X1.3	0,734	0,539	0,461		
X1.4	0,687	0,472	0,528		
X1.5	0,680	0,462	0,538		
$\Sigma\lambda$	3,547	2,519	2,481		
$(\Sigma\lambda)^2$	12,581				
Pemberian Insentif					
X2.1	0,703	0,494	0,506	0,813	0,523
X2.2	0,767	0,588	0,412		
X2.3	0,780	0,608	0,392		
X2.4	0,633	0,401	0,599		
$\Sigma\lambda$	2,883	2,092	1,908		
$(\Sigma\lambda)^2$	8,312				
Kepuasan Kerja					
Y1.1	0,678	0,460	0,540	0,841	0,517
Y1.2	0,684	0,468	0,532		
Y1.3	0,685	0,469	0,531		
Y1.4	0,843	0,711	0,289		
Y1.5	0,690	0,476	0,524		
$\Sigma\lambda$	3,580	2,584	2,416		
$(\Sigma\lambda)^2$	12,816				
Kinerja Pegawai					
Y2.1	0,787	0,619	0,381	0,850	0,591
Y2.2	0,915	0,837	0,163		
Y2.3	0,654	0,428	0,572		
Y2.4	0,692	0,479	0,521		
$\Sigma\lambda$	3,048	2,363	1,637		
$(\Sigma\lambda)^2$	9,290				

Sumber: Data Primer (data diolah, 2024)

Berdasar Tabel 2. *Composite Reliability* (CR) bagi tiap variabel laten melampaui dari ambang batasan minimalnya 0,70. Selain itu, *Average Variance Extract* (AVE) teruntuk tiap variabel juga melampaui ambang batasan minimalnya 0,50. Hal ini memperlihatkan bahwasanya variabel senantiasa dipertahankannya saat model menggapai validitas serta reliabilitas.

Uji reliabilitas menjadi sebuah proses statistik yang dipergunakan dalam pengukuran terkait sejauh apa sebuah instrumen dari pengukuran konsisten beserta akurat. Dua cara umum agar menjalankan uji reliabilitas yakni melalui melakukan penghitungan akan *composite (construct) reliability* sekaligus *variance extracted* bersama nilai ambang batasan minimalnya 0,70 dan 0,50. Hasil uji reliabilitas yang mencukupi dari ambang batasan ini memperlihatkan bahwasanya instrumen pengukuran tersebut mampu diandalkan sekaligus valid.

Setelah asumsi mampu terpenuhi, langkah yang berikutnya yakni memiliki keterlibatan dari pengujian hipotesis seperti yang terajukan pada bab sebelumnya. Pengujian hipotesis penelitian ini dijalankan berdasar melalui nilai CR yang berada di sebuah hubungan kausalitas (*regression test*) melalui hasil pengolahan SEM. Guna menjalankan pengujian akan penerimaan hipotesis penelitian seperti yang terajukan sebelumnya, maka berikutnya akan dijalankan pembahasan berdasar melalui Tabel 3. hasil SEM berikut ini.

Tabel 3. *Regression Weight Structural Equational*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Kinerja Pegawai	<---	Lingkungan Kerja	0,395	0,115	3,449	***
Kinerja Pegawai	<---	Pemberian Insentif	0,369	0,131	2,807	0,005
Kepuasan Kerja	<---	Lingkungan Kerja	0,337	0,134	2,523	0,012
Kepuasan Kerja	<---	Pemberian Insentif	0,51	0,149	3,421	***
Kinerja Pegawai	<---	Kepuasan Kerja	0,351	0,122	2,865	0,004

Sumber: Output primer di olah dengan AMOS 24, 2024

Berdasar hasil melalui pengolahan data *regression weight structural equation*, diketahui dalam Tabel 3. di atas, maka mampu dihasilkan simpulan model penelitian diperoleh bahwasanya seluruh koefisien mengemban arahnya dengan positif yang memberi dukungan pada arah pengujian yang terhipotesiskan. Tetapi demikian pengujian hipotesis dijalankan melalui pernyataan bahwa pada hasil pengujian pengaruh Lingkungan Kerja pada Kinerja Pegawai memperlihatkan nilai koefisien menuju arahnya yang positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai C.R = 3,449 bersama probabilitas = $0,000 < 0,05$. Nilai signifikannya yang tidak menyentuh angka 0,05 memperlihatkan bahwasanya Lingkungan Kerja mengandung pengaruhnya dengan positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan begitu hasil uji statistik ini berhasil menerima Hipotesis 1. Kemudian, hasil pengujian pengaruh Pemberian Insentif pada Kinerja Pegawai memperlihatkan nilai koefisien yang menuju arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruhnya diperoleh nilai C.R = 2,807 bersama probabilitas = $0,005 < 0,05$. Nilai signifikasi tidak menyentuh 0,05 memperlihatkan bahwasanya Pemberian Insentif mengandung pengaruhnya dengan positif sekaligus signifikan pada Kinerja Pegawai.

Dengan begitu hasil uji statistik ini berhasil menerima Hipotesis 2. Hasil pengujian pengaruh Lingkungan Kerja pada Kepuasan Kerja memperlihatkan nilai koefisien pada arahnya yang positif. Pengujian kemaknaan pengaruhnya diperoleh nilai $C.R = 2,523$ bersama probabilitas $= 0,012 < 0,05$. Nilai signifikansi yang tidak menyentuh angka 0,05 memperlihatkan bahwasanya Lingkungan Kerja mengandung pengaruhnya dengan positif sekaligus signifikan pada Kepuasan Kerja. Dengan begitu hasil uji statistik ini berhasil menerima Hipotesis 3. Selanjutnya, hasil pengujian pengaruh Pemberian Insentif pada Kepuasan Kerja memperlihatkan nilai koefisien menuju arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruhnya diperoleh nilai $C.R = 3,421$ bersama probabilitas $= 0,000 < 0,05$. Nilai signifikansi yang tidak menyentuh angka 0,05 memperlihatkan bahwasanya Pemberian Insentif mengandung pengaruhnya dengan positif sekaligus signifikan pada Kepuasan Kerja. Dengan begitu hasil uji statistik ini berhasil menerima Hipotesis 4. Terakhir, hasil pengujian Kepuasan Kerja pada Kinerja Pegawai memperlihatkan nilai koefisien menuju arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruhnya diperoleh nilai $C.R = 2,865$ bersama probabilitas $= 0,004 < 0,05$. Nilai signifikansi yang tidak menyentuh angka 0,05 memperlihatkan bahwasanya Kepuasan Kerja mengandung pengaruhnya dengan positif sekaligus signifikan pada Kinerja Pegawai. Dengan begitu hasil uji statistik ini berhasil menerima Hipotesis 5.

Untuk memperoleh pengetahuan pengaruh langsung (*direct effect*), tidak langsung (*indirect effect*), beserta keseluruhan (*total effect*) diantara semua variabel penelitian yang di teliti perlu dijalankan analisa dengan lebih lanjut berkenaan pada hasil pengolahan data melalui CFA yang telah berlangsung. Pengaruh langsung ditandainya melalui garis yang mengemban satu ujung anak panah, pengaruh tidak langsung ialah pengaruh yang muncul dikarenakan keberadaan variabel intervening, beserta pengaruh total yakni pengaruh yang muncul melalui beragam hubungan antar variabel yang diteliti.

Bentuk akan model penelitian ini membentuk kemungkinan akan keberadaan pengaruh langsung sekaligus pengaruh tak langsung dari variabel penelitian yang dipergunakan. Untuk menyajikan penggambaran, maka penelitian mampu dilakukan perbandingan akan besaran pengaruh langsung erta tak langsung bersama berbagai nilai standar. Adapun hasil melalui ketiga pengaruh tersebut yakni berikut.

Tabel 4. Hasil *Standardized Direct Effect*

	Lingkungan Kerja	Pemberian Insentif	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Kepuasan Kerja	0,345	0,492	-	-
Kinerja Pegawai	0,376	0,331	0,326	-

Sumber: Data Primer (data diolah, 2024)

Berdasar tabel 4. diatas Lingkungan Kerja dalam model penelitian ini tergambarkan mengandung pengaruhnya dengan langsung pada Kepuasan Kerja serta Kinerja Pegawai masing-masing bersama koefisien standarisasi diangka 0,345 serta 0,376 hasil ini memperlihatkan bahwasanya pengaruh Lingkungan Kerja pada Kinerja Pegawai menjadi cenderung tinggi dibanding dengan pengaruh pada Kepuasan Kerja.

Pemberian Insentif di model penelitian ini tergambarkan mengandung pengaruhnya dengan langsung pada Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai masing-masing bersama koefisien standarisasi diangka 0,492 serta 0,331 hasil ini memperlihatkan bahwasanya pengaruh Pemberian Insentif pada Kepuasan Kerja cenderung tinggi dibanding pengaruhnya pada Kinerja Pegawai.

Kepuasan Kerja dalam model penelitian ini tergambarkan mengandung pengaruhnya dengan langsung pada Kinerja Pegawai dengan koefisien standarisasi diangka 0,326.

Tabel 5. Hasil *Standardized Indirect Effect*

	Lingkungan Kerja	Pemberian Insentif	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Kepuasan Kerja	-	-	-	-
Kinerja Pegawai	0,112	0,161	-	-

Sumber: Data Primer (data diolah, 2024)

Berdasar tabel 5. diatas terjelaskan wujud pengaruh tak langsung Lingkungan Kerja pada Kinerja Pegawai dengan mempergunakan Kepuasan Kerja yakni pada koefisien standarisasi diangka 0,112 serta pengaruh tidak langsung Pemberian Insentif pada Kinerja Pegawai dengan mempergunakan Kepuasan Kerja yakni dengan koefisien standarisasi diangka 0,161.

Tabel 6. Hasil *Standardized Total Effect*

	Lingkungan Kerja	Pemberian Insentif	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Kepuasan Kerja	0,345	0,492	-	-
Kinerja Pegawai	0,488	0,492	0,326	-

Sumber: Data Primer (data diolah, 2024)

Berdasar tabel 6. diatas mampu terjelaskan bahwasanya bentuk total pengaruh Lingkungan Kerja melalui Kepuasan Kerja pada Kinerja Pegawai yakni dengan koefisien standarisasi diangka 0,488 serta total pengaruh Pemberian Insentif melalui Kepuasan Kerja pada Kinerja Pegawai yakni melalui koefisien standarisasi diangka 0,492.

Penelitian ini mengungkapkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian regresi menunjukkan nilai Critical Ratio (C.R) sebesar 3,449 dengan probabilitas 0,000 ($< 0,05$), menandakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung dapat menciptakan perasaan nyaman dan optimalisasi kerja pada pegawai. Lingkungan kerja tidak hanya melibatkan aspek fisik, seperti ruang kerja dan fasilitas pendukung, tetapi juga aspek psikologis dan hubungan interpersonal antar pegawai serta antara atasan dan bawahan. Kondisi yang ideal dapat meningkatkan efektivitas penggunaan waktu kerja dan mengoptimalkan performa pegawai, sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya oleh Rahmawati dkk. (2014) dan Aisyah dkk. (2022).

Selain itu, pemberian insentif juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis regresi menghasilkan nilai C.R sebesar 2,807 dengan probabilitas 0,005 ($< 0,05$), yang membuktikan bahwa insentif, baik yang bersifat material maupun non-material, mampu meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai. Insentif dianggap sebagai bentuk penghargaan yang tidak hanya mendorong peningkatan kinerja, tetapi juga memperkuat komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Penelitian ini mendukung temuan Yuwono dan Permana (2023) serta Triansyah (2021) yang menyatakan bahwa pemberian insentif memiliki dampak positif dan signifikan dalam peningkatan kinerja pegawai.

Dalam aspek kepuasan kerja, penelitian mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja juga berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Analisis data menghasilkan nilai C.R sebesar 2,523 dengan probabilitas 0,012 ($< 0,05$), menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan harmonis meningkatkan rasa puas para pegawai. Suasana kerja yang baik, termasuk penyediaan sarana dan prasarana yang

memadai, serta hubungan interpersonal yang positif, memberikan dampak langsung terhadap kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Irma dan Yusuf (2021), yang menekankan pentingnya lingkungan kerja dalam menciptakan kepuasan dan kebanggaan terhadap pekerjaan.

Selanjutnya, pemberian insentif juga ditemukan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil regresi menunjukkan nilai C.R sebesar 3,421 dengan probabilitas 0,000 ($< 0,05$), yang mengindikasikan bahwa insentif tidak hanya memotivasi peningkatan kinerja, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang menerima insentif yang sesuai dengan beban kerja dan pencapaian mereka cenderung merasa lebih dihargai dan puas, sehingga semangat kerja pun meningkat. Hal ini mendukung pernyataan dari Irawan & Safaria (2023) mengenai pengaruh positif insentif terhadap kepuasan kerja. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai juga terbukti signifikan. Dengan nilai C.R sebesar 2,865 dan probabilitas 0,004 ($< 0,05$), hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas cenderung memiliki sikap yang lebih positif, kreativitas yang tinggi, dan komitmen untuk mencapai target organisasi. Sehingga, kepuasan kerja tidak hanya berperan sebagai tujuan tersendiri, tetapi juga sebagai pendorong utama peningkatan performa kerja.

Tidak hanya sebagai variabel langsung, kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai serta antara pemberian insentif dan kinerja pegawai. Analisis mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai *standardized total effects* sebesar 0,488, yang berarti lingkungan kerja secara tidak langsung meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Demikian pula, pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja pegawai juga dimediasi oleh kepuasan kerja dengan nilai total efek sebesar 0,491. Kedua hasil tersebut menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah variabel kunci yang memperkuat hubungan antara faktor lingkungan dan insentif terhadap kinerja, sehingga perusahaan perlu memperhatikan kepuasan pegawai dalam merancang strategi peningkatan kinerja.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa baik lingkungan kerja maupun pemberian insentif memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan pentingnya perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan sistem insentif yang adil guna meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja pegawai secara menyeluruh. Temuan ini juga memberikan implikasi strategis bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan organisasi secara optimal.

KESIMPULAN

Penelitian yang menggunakan Structural Equation Modeling dengan AMOS 24 pada 126 responden di PT. BNI Cabang Kota Semarang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja dan pemberian insentif secara signifikan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja pegawai; lingkungan kerja yang kondusif—dengan fasilitas memadai, suasana nyaman, dan pembagian tugas yang adil—mampu meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja, sedangkan insentif yang diberikan secara adil dan transparan, baik materiil maupun nonmateriil, mendorong motivasi, loyalitas, dan semangat kerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja, menjadikan kepuasan sebagai faktor kunci dalam optimalisasi performa pegawai. Implikasi manajerial dari temuan ini menekankan pentingnya evaluasi dan perbaikan sistem insentif serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung melalui hubungan yang harmonis dan penyediaan fasilitas yang memadai. Walaupun penelitian ini telah memberikan gambaran komprehensif mengenai pengaruh empat variabel—lingkungan kerja, pemberian insentif,

kepuasan kerja, dan kinerja pegawai—keterbatasan dalam cakupan variabel dan sampel mengindikasikan perlunya penelitian selanjutnya untuk memasukkan variabel tambahan seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan pelatihan, serta melibatkan populasi yang lebih luas dengan metode pengambilan data secara runtut waktu guna menghasilkan temuan yang lebih generalisasi.

REFERENSI

- Aisyah, N., Rahmawati, D., & Pratama, R. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan XYZ. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 45-53.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gupta, P., Lakhera, G., & Sharma, M. (2024). Examining the impact of artificial intelligence on employee performance in the digital era: An analysis and future research direction. *The Journal of High Technology Management Research*, 35(2), 100520.
- Hasibuan, M. S. P. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irawan, Indra & Siti Safaria. (2023). Pengaruh Beban Kerja dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan UlaMM Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Permodalan Nasional Madani Cabang Kabanjahe. *Jurnal Riset Perbankan, Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 7 No. 2: 98-111.
- Irma, Ade & Muhammad Yusuf. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen*, Vol. 12 No. (2): 253-258.
- Kadarisman, M. (2023). Manajemen Pengupahan dan Insentif: Konsep dan Aplikasi. Surabaya: Media Nusantara.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior. Boston: Pearson.
- Saputra, A. (2021). Lingkungan Kerja dan Produktivitas: Kajian Teoritis dan Praktis. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyawati, E., & Siagian, H. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Triansyah, Fejri. (2021). Pengaruh Pemberian Insentif Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Syariah Bukopin Kantor Cabang Sidoarjo. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis Islam*, Vol. 4 No. 1: 164-171.
- Yuwono, H., & Permana, R. (2023). Pemberian Insentif dan Hubungannya dengan Kinerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(1), 34-48.