

# **PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PT. TASPEN (PERSERO) KANTOR CABANG UTAMA SEMARANG)**

**Vivi Amanah Harahap<sup>1</sup>, Wahyu Hidayat<sup>2</sup>**

Email : [viviamanahharahap@gmail.com](mailto:viviamanahharahap@gmail.com)

## **ABSTRACT**

*The research was conducted due to the fluctuating performance data in PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang in the last three years. The occurrence of the up and down performance data the company identified that motivation and work environments that exist in the company during this less noticed by the company. The purpose of this research were to determine the influence of motivation and work environment against employee performance and job satisfaction. The Sampling techniques used sampling jenuh means the entirety of the employees be made respondents. The respondents in this research totalled 53 respondents. This research was also using Path analysis techniques supported by SPSS software version 20.3. The validity test, reliability test, coefficient of correlation test, linear and multiple regression, coefficient of determination test, and significance tests (t and F test) with Sobel method beforehand. The results has showed that the independent variable in this study had a variable affect performance motivation through job satisfaction has no relationship mediation, and work environment that affect performance through job satisfaction had partial mediation.*

*Keywords: motivation, work environments, job satisfaction, performance*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh data kinerja yang fluktuatif di PT.TASPEN (Persero) KCU Semarang dalam tiga tahun terakhir. Terjadinya naik turun data kinerja perusahaan tersebut mengidentifikasi bahwa Motivasi dan Lingkungan Kerja yang ada di perusahaan selama ini kurang diperhatikan oleh perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh berarti secara keseluruhan dari karyawan dijadikan responden. Responden dalam penelitian ini berjumlah 53 responden. Penelitian ini menggunakan teknik Analisis Path menggunakan software SPSS versi 23.0, dimana sebelumnya digunakan uji validitas, reliabilitas, koefisien korelasi, analisis regresi sederhana dan berganda, koefisien determinasi, uji signifikansi (uji t dan uji F) metode Sobel terlebih dahulu. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel independen dalam penelitian ini memiliki pengaruh terhadap variabel dependennya, baik secara parsial maupun simultan, sedangkan variabel motivasi yang mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja tidak memiliki hubungan mediasi, dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja memiliki hubungan mediasi parsial.

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

---

<sup>1</sup>Vivi Amanah Harahap, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

<sup>2</sup>Wahyu Hidayat, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

## **Pendahuluan**

Setiap organisasi tentunya mempunyai berbagai tujuan yang hendak dicapai. Tujuan tersebut dicapai dengan mendayagunakan sumber-sumber daya yang ada. Kendatipun berbagai sumber daya yang ada penting bagi organisasi, satu-satunya faktor yang menunjukkan keunggulan kompetitif potensial adalah sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya dikelola. Teknologi produksi, pendanaan, koneksi pelanggan (pemasaran) semuanya dapat ditiru dengan mudah. Dasar-dasar pengelolaan manusia juga dapat ditiru. Namun organisasi yang paling efektif mencari cara-cara unik untuk menarik, menahan, dan memotivasi para karyawannya sebagai sumber daya manusia.

Terminology sumber daya manusia (*human resources*) merujuk kepada orang-orang di dalam organisasi. Menurut Simamora (2006:4) manajemen sumber daya merupakan proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2010:9) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut As'ad (1995:104) kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan, ini berarti bahwa konsep kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Menurut Sedarmayati (2001:21) "Lingkungan kerja merupakan alat perkakas dan bahan yang dikerjakan, lingkungan sekitar tempat pegawai bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok". Nitisemito (2000:183) yaitu lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai yang bisa mempengaruhinya dalam melaksanakan kewajibannya, tugas, tanggung jawab yang diberikan. Menurut Siagian (2008:78) kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja. PT. TASPEN (Persero) merupakan Perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan Pegawai Negeri pada saat memasuki usia pensiun. PT. TASPEN (Persero) menyelenggarakan Program Asuransi Sosial Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Tabungan Hari Tua (THT). Dengan visinya yaitu Menjadi Pengelola Dana Pensiun dan Tabungan Hari Tua serta Jaminan Sosial lainnya yang terpercaya. Dengan kegiatan dalam melayani peserta, PT. TASPEN (Persero) berusaha memberikan pelayanan yang terbaik sehingga dapat menciptakan kepuasan kepada peserta dan harapan peserta dapat terpenuhi melalui pelayanan yang telah diberikan oleh karyawan.

Sebagai tolak ukur kemajuan PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang, menggunakan daftar penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh Kepala Bidang masing-masing divisi yang menggunakan SMK (Sistem Manajemen Kinerja). Menurut data yang diperoleh dari Karyawan Pelaksana Diklat & SPDD PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang penilaian kinerja yang dialami oleh perusahaan adalah kenaikan dan penurunan secara fluktuatif dalam 3 tahun terakhir dari tahun 2013 hingga 2015 terjadi peningkatan secara terus menerus pada kriteria penilaian baik dari 30,2% menjadi 49%, kemudian terjadi kenaikan dan penurunan yang fluktuatif di kriteria penilaian sangat baik, penurunan kriteria penilaian cukup baik dari tahun 2013 ke 2014 prosentase 62,3% menjadi 39,7% kemudian pada tahun 2015 mengalami prosentase yang

tetap sama seperti tahun sebelumnya. Pada kriteria kurang baik terjadi kenaikan yang signifikan pada tahun 2014. Penilaian kinerja PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang dilakukan setiap tahunnya dengan sistem KPI (*Key Performance Indicator*) yang merupakan target perusahaan untuk ketiga bidang perusahaan yaitu bidang pelayanan, keuangan, dan SDM. Terdapat tiga aspek pada KPI tersebut yaitu aspek finansial, aspek bisnis internal, dan aspek pelayanan pelanggan. Dari ketiga aspek ini dijabarkan menjadi beberapa indikator yang akan dijadikan ukuran penilaian karyawan.

## **Kajian Teori**

### **Motivasi**

Motivasi adalah menciptakan gairah kerja sehingga kinerja juga meningkat (Ishak Arep & Hendry Tanjung, 2003:13). Tujuan dari motivasi adalah peningkatan moral dan kepuasan kerja, meningkatkan produktivitas kerja, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan (Malayu S.P Hasibuan, 2001:46).

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja menurut Alex Nitisemito (2000 : 183) adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diemban. Lingkungan kerja yang baik akan membawa dampak pada meningkatnya kualitas kerja, mengurangi ketegangan pada mata dan keinginan rohani serta semangat kerja yang lebih baik dan prestise untuk instansi yang bersangkutan.

### **Kepuasan Kerja**

Dalam kutipan Moh. As'ad yang terdapat pada buku "Psikologi Industri" (2004:104). Joseph Tiffin mendefenisikan kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama diantara pimpinan dan sesama karyawan.

### **Penelitian Terdahulu**

1. Penelitian yang dilakukan Veronika Agustini dan Harry Murti (2013:1) melakukan penelitian mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan variabel mediasi kepuasan kerja. Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai.
2. Swesti Yunia Pratiwi (2011:1) melakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian tersebut peningkatan kinerja karyawan dicapai dengan meningkatkan kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Ika Naryanti (20013) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi, kepemimpinan, dan kultur

organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

## Metode Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe *explanatory* yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2010:11) penelitian ini akan dijelaskan pengaruh antara Motivasi dan Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui pengujian hipotesis. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang dengan sampel sebesar 53 responden dengan alasan karena jumlah karyawan pada karyawan PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang berjumlah 53 bukan termasuk pimpinan utama, pimpinan divisi, dan SPIDA. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan alat ukur berupa kuesioner. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan sampling jenuh dengan skala pengukuran skala likert. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Path Analysis* menggunakan *software SPSS 23.0* dimana sebelumnya dilakukan uji validitas, reliabilitas, koefisien korelasi, analisis regresi sederhana dan berganda, koefisien determinasi, uji signifikansi (uji t dan uji F) dan metode sobel. Menurut *Baron dan Kenny* dalam Ghazali 2009 suatu variable disebut variable intervening jika variable tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variable *predictor* (independen) dan variable *kriterion* (dependen) dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh sobel (1982) dan dikenal dengan uji sobel (sobel test). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variable independen (X) terhadap variable dependen (Y<sub>2</sub>) melalui variable intervening Y<sub>1</sub>. Analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya memengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung, tetapi secara tidak langsung juga (Robert D. Rutherford dalam Sarwono, 2007 : 1).

## Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian ini mencoba menjawab hipotesis yang dirumuskan dengan melakukan uji analisis korelasi dan regresi, Uji t dan Uji F dengan menggunakan alat uji SPSS versi 23.0. Hasil uji hipotesis yang diajukan diterima (didukung oleh fakta) atau ditolak (tidak didukung oleh fakta) dengan disertai penjelasan empiris dan teoritis. Hasil pengujian pada penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

No.	Hipotesis	Hasil
1.	Diduga ada pengaruh Motivasi (X <sub>1</sub> ) terhadap Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> )	Motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ini dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,59. Nilai koefisien determinasi dari variabel Motivasi sebesar 27%. Hasil uji regresi linier sederhana, yang memperlihatkan nilai t hitung sebesar 4,341 lebih besar dari t tabel 2,009.
2.	Diduga ada pengaruh Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> ) terhadap Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> )	Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ini dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,724. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja di perusahaan akan semakin

		meningkat pula kepuasan kerja pada karyawan. Untuk nilai koefisien determinasinya sebesar 30,2%. Hasil uji regresi linier sederhana yang memperlihatkan nilai t hitung sebesar 4,694 yang lebih besar dari t tabel 2,009.
3.	Diduga ada pengaruh Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja ( $Y_2$ )	Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,427. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan semakin tinggi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, Nilai koefisien determinasi dari variabel kepuasan kerja sebesar 29,8%. Hasil uji regresi linier sederhana memperlihatkan nilai t hitung sebesar 4,655 yang lebih besar dari t tabel 2,009.
4.	Diduga ada pengaruh Motivasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $Y_2$ )	Variabel Motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan koefisien regresi sebesar 0,747. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Motivasi, maka semakin tinggi pula tingkat Kinerja Karyawan. Nilai koefisien determinasi dari variabel Motivasi sebesar 70,5%. Hasil uji regresi linier sederhana memperlihatkan nilai t hitung sebesar 11,048 yang lebih besar dari t tabel 2,009.
5.	Diduga ada pengaruh Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y_2$ )	Variabel Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja ini dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,675. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik Lingkungan Kerja yang diberikan, maka semakin tinggi pula tingkat Kinerja dengan Nilai koefisien determinasi dari variabel Lingkungan Kerja sebesar 42,8%. Hasil uji regresi linier sederhana memperlihatkan nilai t hitung sebesar 6,181 yang lebih besar dari t tabel 2,009.
6.	Diduga ada pengaruh Motivasi ( $X_1$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )	Motivasi dan Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Hal ini dibuktikan dengan hasil uji koefisien regresi yaitu sebesar 0,286 dan 0,481 Hasil uji tersebut juga diperkuat dengan uji signifikansi yang memperlihatkan nilai F hitung sebesar 12,338 yang lebih besar dari F tabel 2,79.
7.	Diduga ada pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja dengan nilai t hitung (1,91) > t tabel (1,96) sehingga dapat disimpulkan Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja. Kepuasan Kerja tidak sebagai

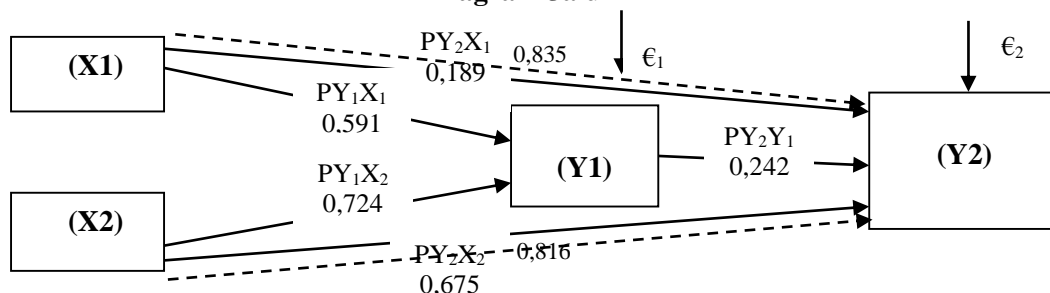
		variabel intervening karena koefisien regresi Motivasi terhadap Kinerja tidak mengontrol Kepuasan Kerja yaitu sebesar t hitung = 1,61 dan p = 0,107.
8.	Diduga ada pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja	Sedangkan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja dengan nilai t hitung (1,98) > t tabel (1,96) sehingga dapat disimpulkan Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja. Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening karena koefisien regresi Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan dikontrol Kepuasan Kerja sebesar t hitung= 1,98 dan p= 0,048.

**Tabel 1**  
**Hasil Perhitungan Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
$X_1 \rightarrow Y_1$	0,591		
$X_2 \rightarrow Y_1$	0,724		
$Y_1 \rightarrow Y_2$	0,427		
$X_1 \rightarrow Y_2$	0,747		
$X_2 \rightarrow Y_2$	0,675		
$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$		$(0,747 \times 0,118) = 0,088$	$(0,747+0,088)= 0,835$
$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$		$(0,675 \times 0,209) = 0,141$	$(0,675+0,141)= 0,816$

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

**Gambar 1**  
**Diagram Jalur**



Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 1 dan Gambar 1 diatas dapat diketahui bahwa Pengaruh variabel Motivasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) secara langsung sebesar 0,747 sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,088; dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa pengaruh langsung Motivasi terhadap Kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung (melalui variabel intervening Kepuasan Kerja). Hal tersebut menyatakan bahwa dengan Motivasi yang baik akan langsung membuat konsumen melakukan Kinerja tanpa terlalu memperhatikan Kepuasan Kerja.

Pengaruh variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) secara langsung sebesar 0,675 sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,141; dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung (melalui variabel intervening Kepuasan Kerja). Hal tersebut menyatakan bahwa dengan Lingkungan Kerja yang menarik akan langsung membuat konsumen melakukan Kinerja tanpa terlalu memperhatikan Kepuasan Kerja yang ada pada dirinya.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja pada PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Motivasi pada perusahaan berdasarkan penelitian ini adalah tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh sebagian karyawan pada PT.TASPEN (Persero) Semarang yakni sebesar 62,26 % yang menganggap Motivasi pada perusahaan tinggi, tinggi di lihat dari peningkatan; produktivitas kerja, kedisiplinan karyawan, kestabilan karyawan dalam perusahaan, loyalitas karyawan, dan tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugas. Walaupun begitu, beberapa karyawan yakni sebesar 1,90 %, merasa masih memiliki motivasi yang sedang karena kurang termotivasi pada saat bekerja.
2. Lingkungan Kerja berdasarkan penelitian ini adalah baik sebanyak 56,60% responden menyatakan variabel Lingkungan Kerja pada perusahaan baik, hal itu dikarenakan menurut responden sarana dan prasarana yang ada di perusahaan membaik, sedangkan 1,90% menyatakan lingkungan kerja di perusahaan dalam kategori sedang karena kebersihan di perusahaan tersebut dirasa kurang karena tong sampah sering penuh di jam kerja. Dan terkadang kurang baiknya hubungan atasan dengan bawahan karena sering terjadi perdebatan.
3. Tanggapan responden mengenai Kepuasan Kerja saat bekerja di perusahaan, dengan sebanyak 49,05% mengatakan tinggi bahwa kepuasan kerja bertujuan untuk mengetahui kepuasan karyawan secara keseluruhan, mengetahui persepsi setiap karyawan terhadap perusahaan, sebagai bahan perbandingan dengan instansi atau perusahaan lain, tetapi masih terdapat 7,55% menyatakan kepuasan kerja di PT. TASPEN (Persero) Semarang sedang dikarenakan kurangnya tunjangan, bonus, dan cuti.
4. Kinerja berdasarkan penelitian ini adalah tinggi dengan presentase 56,60% setuju bahwa perusahaan sering melakukan evaluasi kinerja untuk karyawan. Hal tersebut disebabkan untuk meningkatkan kinerja setiap karyawan yang ada pada perusahaan.
5. Dari hasil penelitian diketahui' pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja berdasarkan penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif yang diketahui melalui uji t, dengan hasil perhitungan uji t dimana t hitung (4,341) > t tabel (2,009). Adapun besarnya pengaruh terlihat pada hasil perhitungan koefisien determinasi yakni 27%, sedangkan sisanya 73% dijelaskan oleh faktor lain selain faktor motivasi.
6. Dari hasil penelitian diketahui' pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja berdasarkan penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif yang diketahui melalui uji t, dengan hasil perhitungan uji t dimana t hitung (4,694) > t tabel (2,009). Adapun besarnya pengaruh terlihat pada hasil perhitungan koefisien determinasi yakni 30,2%, Sedangkan sisanya 69,8% dijelaskan oleh faktor lain selain faktor Lingkungan Kerja.
7. Dari hasil penelitian diketahui' pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja berdasarkan penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif yang diketahui melalui uji t, dengan hasil perhitungan uji t dimana t hitung 4,655 > t tabel (2,009). Adapun

besarnya pengaruh terlihat pada hasil perhitungan koefisien determinasi yakni 0,298 atau sebesar 70,2%.

8. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja berdasarkan penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif yang diketahui melalui uji t, dengan hasil perhitungan uji t dimana  $t$  hitung (11,048) >  $t$  tabel (2,009) sementara besarnya pengaruh pada hasil perhitungan koefisien determinasi yakni sebesar 70,5% variabel Kinerja (dapat dijelaskan oleh variabel Motivasi sementara 29,5% disebabkan oleh faktor lain selain Motivasi).
9. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja berdasarkan penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif yang diketahui melalui uji t, dengan hasil perhitungan uji t dimana  $t$  hitung (6,181) >  $t$  tabel (2,009), sementara besarnya pengaruh pada hasil perhitungan koefisien determinasi yakni sebesar 42,8% variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel Lingkungan Kerja sementara 67,2% disebabkan oleh faktor lain selain Lingkungan Kerja.
10. Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja berdasarkan penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif yang diketahui melalui uji F, dengan hasil uji F (ANOVA) yang menyatakan bahwa  $F$  hitung (12,33) >  $F$  tabel 2,79. Adapun besarnya pengaruh dapat dilihat pada hasil perhitungan koefisien determinasi yakni 0,23 atau sebesar 23%. Sementara 67% disebabkan oleh faktor lain selain Motivasi dan Lingkungan Kerja.
11. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja dengan Nilai  $t$  hitung (1,61) lebih kecil dibandingkan  $t$ -tabel (1,96) dapat disimpulkan Kepuasan Kerja tidak memiliki hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja. Kepuasan kerja tidak memediasi antara motivasi terhadap kinerja dikarenakan motivasi merupakan sesuatu dorongan dari dalam yang menimbulkan semangat kerja sedangkan kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Motivasi dan kepuasan kerja muncul dari dalam diri pekerja sehingga sulit untuk menemukan hubungan diantara kedua variabel ini. Sehingga teori yang menyebutkan ada kepuasan kerja memediasi antara motivasi terhadap kinerja tidak berlaku pada responden PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang.
12. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Lingkungan Kerja melalui Kepuasan Kerja dengan nilai  $t$  hitung (1,97) lebih besar dibandingkan  $t$  tabel (1,96) sehingga dapat disimpulkan Kepuasan Kerja memediasi hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja. Variabel Kepuasan Kerja menjadi intervening parsial pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja. Apabila dalam lingkungan kerja seorang karyawan tidak mendapatkan apa yang diharapkan diantaranya peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja dan atasan yang menyenangkan serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri maka dapat dipastikan kinerja karyawan akan buruk.

## Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian, maka peneliti mencoba memberikan beberapa saran atau masukan yang mungkin berguna bagi perusahaan maupun peneliti lain, adapun saran dari peneliti adalah sebagai berikut:

1. Motivasi berdasarkan penelitian ini berpengaruh terhadap perilaku Kinerja. Oleh karena itu guna meningkatkan Kinerja karyawan maka hal yang perlu ditingkatkan yaitu meningkatkan motivasi karyawan agar mempunyai keinginan lebih menjadi karyawan teladan. Dengan cara meningkatkan tunjangan, bonus, dan gaji yang dapat oleh karyawan jika menjadi karyawan teladan, karyawan akan terpacu dan



berusaha lebih baik untuk menjadi karyawan teladan yang akan berdampak kepada peningkatan kinerja karyawan. Karyawan akan terpacu dan berusaha lebih baik dibandingkan rekan kerja lain. Penetapan target kerja juga perlu dilakukan agar karyawan selalu bekerja dengan hasil yang lebih baik setiap tahunnya.

2. Ketidakpuasan beberapa karyawan terlihat pada Lingkungan Kerja fisik dan non fisik. Untuk Lingkungan Kerja fisik disarankan untuk perusahaan memilih pewarnaan cat kantor yang membuat karyawan merasa semangat untuk bekerja, karena beberapa karyawan merasa pemilihan cat tembok yang dipilih perusahaan saat ini yang tidak cerah. Begitu pula dengan pemilihan interior dan perabot kantor yang terkesan kuno. Kebersihan lingkungan kantor juga perlu diperhatikan karena tong sampah sering penuh di jam siang. Untuk Lingkungan Kerja non fisik baiknya perusahaan membuat bagian konseling untuk mengetahui jika ada karyawan yang memiliki masalah pribadi, jika sudah memiliki bagian ini diharapkan dapat dioptimalkan agar tidak terjadi masalah komunikasi antar karyawan dan jika terjadi perbedaan pendapat pada saat menjalankan tugas dari atasan dapat diselesaikan.
3. Peningkatan Kepuasan Kerja akan berdampak pada peningkatan Kinerja pula. Untuk kondisi kerja yang mendukung yaitu dengan memperhatikan pencahayaan, sirkulasi udara, warna cat, dan lebih baik ada tambahan musik klasik saat bekerja agar karyawan dapat berkonsentrasi dalam bekerja. Kurang jelasnya instruksi yang diberikan oleh atasan yang berpengaruh terhadap kepuasan terhadap atasan, hal ini menjadi pertimbangan atasan agar lebih jelas memberikan instruksi yang kana diberikan pada bawahan.
4. Aspek kinerja yang harus diperhatikan untuk perusahaan ini yaitu kurang cepatnya beberapa karyawan dalam pelaksanaan tugas, penetapan target dan tegang waktu dapat dilakukan agar penyelesaian tugas tepat waktu. Untuk mengurangi tingkat kesalahan yang ada dalam melaksanakan tugas dengan tidak terlalu banyak memberikan banyak tugas untuk para karyawan, dan mengarahkan karyawan agar tau tujuan kerja dari setiap karyawan supaya tujuan perusahaan tercapai.

## Daftar Pustaka

- Ahyari, Agus. 1994. *Managemen Produksi (Perencanaan Sistem Produksi)*. Yogyakarta : BPFE
- As'ad, Moh. 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Burhawanto, Agus dan Yohanes Suhari. 2012. *Peran Kepuasan Kerja Memediasi Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar (Studi pada UPT Dinkendik Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang)*. Thesis, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Multivariate dengan program SPSS*. Universitas Diponegoro : Semarang.
- Gomes, faustino cardoso. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CV. Andi Offset.
- Handoko, Hani. 1999. *Dasar-dasar Managemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta : BPFE.

- Hasibuan, S.P Malayu. 2001. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Ishak, Arep dan Hendri Tanjung, 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: Grasindo.
- Kuswandi. 2004. *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Manulang, M. (1990). *Managemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Murti, Herry dan Veronika Agustini. 2013. *Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun*. Thesis, Madiun: Universitas Katolik Widyamandala.
- Naryanti, Ika. 2013. *Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Keryawan pada CV. Kharisma Jaya Surabaya*. Skripsi, Surabaya: Universitas Airlangga.
- Newman, Jhon E. 1975. *Understanding the Organizational Structure- Job Attitude Relationship Through Perceptions of the Work Environment*. *Organizational Behavior and Human Performance* 14, 371-397.
- Nitisemito, Alex, S. 2000. *Managemen Personalialia : Managemen Sumber Daya Manusia, Ed.3*. Ghalia Indonesia : Jakarta.
- Ostroff,C. 1992. *The Relationship Between Satisfication Attitudes and Performance on Organizational Level Analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6): 963-974.
- Pratiwi, suwesty yunia. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Wonosobo)*. Skripsi, Semarang: Universitas Semarang.
- Ravianto, J. 1985. *Produktivitas dan Manajemen*. Jakarta : Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- Robbins, S.P, 2003. *Perilaku Organisasi, Konsep – Kontroversial – Aplikasi, Jilid I, Edisi Bahasa Indonesia*. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2010. *“Organizational Behavior Concepts, Controversies, Application”*. Eaglewoods Cliffs - Prentice Hall Inc
- Robbins, Stephen P. 1996, *Perilaku organisasi*, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Robert kreitner, Angelo kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba empat.
- Sarwono, Jonathan. 2012. *Analisis Path*. Jakarta. Salemba Empat.
- Simamora, H. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, STIE, YKPN, : Yogyakarta.

- Siagian, Sondang P. 2008. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri.1992. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : LP3ES.
- Sedarmayati. 2001. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju : Jakarta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta : Bandung.
- Supardi dan Syaiful Anwar. 2004. *Dasar- dasar Perilaku Organisasi*, UII Press: Yogyakarta
- Surya, Dharma dan Haedar Akib. 2005, *The Influence of Job Satisfaction on Work Performance: a Theoretical Approach*, Usahawa
- Timmreck, Thomas, C. 2001. *Managing, Motivation and Developing Job Satisfaction in The Health Care Work Environment*. The Health Care
- Zainun, Buchori. 2004. *Manajemen dan Motivasi*. Balai Aksara : Jakarta.

---

<sup>1</sup>Vivi Amanah Harahap, Administrasi Bisni, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

<sup>2</sup>Wahyu Hidayat, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro