



## Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)

Selvi C.H Dethan<sup>1</sup>, John E. H. J. Foeh<sup>2</sup>, Henny A. Manafe<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia, [selvidethan88@gmail.com](mailto:selvidethan88@gmail.com)

<sup>2</sup> Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia, [john.edward@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:john.edward@dsn.ubharajaya.ac.id)

<sup>3</sup> Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia, [hennyunwira@gmail.com](mailto:hennyunwira@gmail.com)

**Korespondensi Penulis: Selvi C.H Dethan**

**Abstract:** *Writing this article is also meant to be able to determine the hypothesis that has an impact on each variable so that it can be used for subsequent writing. The results of this study are 1) Motivation has a positive influence and is quite important for job satisfaction; 2) The work environment has a positive influence and is quite important for job satisfaction; 3) Organizational culture has a positive influence and is quite important for job satisfaction; 4) Motivation has a positive effect and is quite important for employee performance; 5) The work environment has a positive influence and is quite crucial for performance; 6) Organizational culture has a positive influence and is quite essential for employee performance. 7) Job satisfaction has a positive and significant influence on employee performance. 8) Job satisfaction mediates the influence of motivation, work environment, and organizational culture on employee performance.*

**Keywords:** *Motivation, Environment, Organizational Culture, Job Satisfaction, Performance.*

**Abstrak:** Penulisan artikel ini pun dimaksudkan supaya bisa menentukan hipotesis yang memberi dampak ke tiap variabel, maka dapat dimanfaatkan untuk penulisan berikutnya. Hasil kajian ini yaitu: 1) Motivasi memberi pengaruh positif dan cukup penting bagi kepuasan bekerja; 2) Lingkungan kerja memberi pengaruh positif dan cukup penting bagi kepuasan bekerja; 3) Budaya organisasi memberi pengaruh positif dan cukup penting bagi kepuasan kerja; 4) Motivasi berpengaruh positif dan cukup penting bagi kinerja pegawai; 5) Lingkungan kerja memberi pengaruh positif dan cukup penting bagi kinerja pegawai; 6) Budaya organisasi memberi pengaruh positif dan cukup penting bagi kinerja pegawai. 7) Kepuasan kerja memberi pengaruh positif dan cukup penting kepada kinerja karyawan. 8) Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi, lingkungan kerja maupun budaya organisasi pada kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Motivasi, Lingkungan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja.

---

## PENDAHULUAN

Sudah pasti seluruh organisasi merancang tujuan yang hendak mereka capai. Sutrisno (2016) menyebut organisasi sebagai sekumpulan manusia yang berkemampuan tidak sama, saling bergantung, sama-sama berupaya mengaktualisasikan kepentingan bersama melalui ketersediaan sumber daya. Sebenarnya, organisasi memiliki tujuan bersama yang ingin mereka wujudkan, yaitu memperoleh untung. Sebab itulah, organisasi memerlukan tenaga kerja yang berkinerja baik atau memiliki prestasi mumpuni. Maier dalam Sutrisno (2016) menyampaikan pendapatnya jika kinerja ialah keberhasilan individu selama menjalankan tugas kerja. Afandi (2018) pun mengutarakan pendapat jika kinerja pada diri karyawan merupakan keterampilan tenaga kerja selama menjalankan keahlian tertentu. Kinerja karyawan amat dibutuhkan, mengingat melalui kinerja tersebut pihak organisasi bisa menilai hasil kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Tiffin dan Cormick dalam Sutrisno (2016) menyebut kinerja terpengaruh pula oleh usia, kondisi emosional, motivasi, kemampuan dalam berkomunikasi, kecerdasan, pengetahuan, lingkungan di tempat bekerja maupun budaya organisasi. Kasmir (2016) menambahkan, faktor yang berpartisipasi dalam memengaruhi kerja, seperti keterampilan, pengetahuan, prosedur kerja, personalitas, gaya kepemimpinan, kultur organisasi, kepuasan maupun lingkungan kerja, komitmen, dan kedisiplinan.

Tenaga kerja menjadi sosok penting dan menjadi pelaksana terhadap pelayanan masyarakat. Sebab itulah, kinerja yang mereka miliki amat memengaruhi hasil dari program organisasi. Tenaga kerja perlu dituntut untuk berkualitas, mengingat kualitas menjadi unsur mikrosistem yang tepat dan berperan penting pada organisasi.

Sadar akan peran dari kinerja pegawai selama menjalankan tugas, maka bermacam upaya sudah terlaksana demi memaksimalkan kinerja itu. Kinerja yang baik bukan terlahir secara otomatis, melainkan melalui bermacam faktor yang berpengaruh kepada dirinya, seperti kepuasan kerja tenaga kerja. Kepuasan kerja menjadi sikap yang cukup umum dengan pekerjaan, yang menampakkan perbedaan antara penghargaan yang karyawan dapatkan dengan jumlah yang diyakini untuk pegawai dapatkan (Wibowo, 2007). Tenaga kerja yang puas terhadap pekerjaannya bakal memperlihatkan sikap positif terhadap pekerjaan. Berbeda bila tenaga kerja yang tidak mendapat kepuasan bekerja, maka akan kesulitan memperoleh kepuasan psikologis sehingga memunculkan perilaku buruk dan berujung mengalami frustrasi. Alangkah baiknya bila tenaga kerja mendapat kepuasan agar bisa menjalankan tugas kerja secara maksimal demi memperoleh prestasi bagi diri sendiri ataupun untuk perusahaan.

Masing-masing anggota organisasi yang bersemangat dalam mengerjakan tugas, tentu bisa menciptakan ekosistem yang positif di lingkungan perusahaan. Tenaga kerja yang menyenangkan pekerjaan memberi indikasi bila mereka akan berkomitmen dan bersemangat dalam mencapai tujuan perusahaan. Sebab itulah, tenaga kerja memerlukan motivator secara fisik ataupun nonfisik. Berkat pemenuhan kebutuhan itu, tenaga kerja akan terfokus untuk melakukan segala tugas yang ia emban. Melalui penjelasan tersebut, mempertegas bila tenaga kerja memerlukan dorongan sebagai motivasi bagi diri tenaga kerja.

Sutrisno (2016) menuturkan jika motivasi merupakan faktor pendorong individu untuk bertindak atau menjalankan kegiatan. Sebab itulah, motivasi kerap dipahami sebagai pemicu perilaku pada diri individu. Guna mengerjakan tugasnya, masing-masing tenaga kerja memerlukan motivasi agar bisa menyemangati mereka dalam mengerjakan tugas kerja. Motivasi sebagai perwakilan atas proses psikologis yang mengakibatkan atau memunculkan motivasi guna bertindak/berkegiatan (Suwatno, 2016).

Faktor berikutnya, yaitu lingkungan kerja. Nitisemito (2002), lingkungan kerja ialah bermacam hal yang berada di dekat tenaga kerja, serta bisa memberi pengaruh kepadanya untuk melakukan tugas kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Rezita (2013) memperjelas jika lingkungan kerja memengaruhi krusial pada motivasi kerja pegawai. Seandainya organisasi menjamin lingkungan kerja yang baik, tentu para pegawai akan termotivasi untuk terus bekerja. Noor (2014) menyebut jika lingkungan kerja berperan untuk memaksimalkan motivasi dan kinerja pegawai.

Lingkungan kerja pun turut berkontribusi untuk menjalankan kegiatan perusahaan, serta turut memengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan kerja ialah segala sesuatu yang bersinggungan dengan tenaga kerja, tempat mereka bekerja. Tidak bisa memisahkan lingkungan kerja dan tenaga kerja karena kedua unsur tersebut menjadi unsur organisasi yang sama-sama memengaruhi satu sama lain. Lingkungan kerja yang kondusif memicu tenaga kerja betah dan mampu bekerja secara optimal. Agar memperoleh lingkungan kerja yang kondusif, maka memerlukan konsistensi dari organisasi guna memfasilitasi sarana prasarana sebagai penunjang kebutuhan kerja karyawan. Lingkungan kerja itu meliputi hubungan kerja yang dibentuk antarkaryawan dan hubungan kerja maupun lingkungan fisik tempat bekerja.

Faktor lainnya yang bisa memberi pengaruh terhadap kinerja, yaitu budaya organisasi. Wagner dan Hollenbeck (2010) menuturkan jika budaya organisasi ialah teknik informal dan bermacam upaya dalam mencermati kehidupan maupun keanggotaan yang bersifat mengikat, serta memberi pengaruh terhadap segala sesuatu yang dipikirkan perihal diri sendiri atau pekerjaan.

Robbins dan Judge (2012) menyampaikan pendapatnya bila budaya organisasi yang kuat memengaruhi signifikan pada perilaku pegawai, serta dalam budaya yang kuat memiliki nilai utama organisasi yang menjadi acuan dan membagikannya secara luas agar kian banyak anggota yang mendapat nilai, serta kian besar komitmennya. Kuatnya budaya mampu menghasilkan afinitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada diri pegawai yang bisa mengurangi atau memangkas rasa yakin kehendak pegawai untuk pergi dari perusahaan. Budaya macam ini beracuan ke pendekatan dari atas ke bawah, maka peranan keterlibatan belum mendapat pengelolaan sehingga memicu bermacam kebijakan tidak bisa disampaikan dengan baik (Purworini dkk, 2014). Budaya organisasi yang ada di birokrat terkesan kaku dan vertikal dari bawah ke atas. Terlihat senioritas cukup kuat sehingga memicu dinamika komunikasi tidak terlaksana secara dinamis. Dalam keadaan ketika potensi tingkat bawah lebih baik dibanding pimpinan, maka potensi ini tidak dapat dimaksimalkan sebab ada rasa sungkan dengan pimpinan. Keadaan itu memicu potensi potensial tersebut terpendam dan sekadar ikut ke pola yang ditentukan.

Motivasi maupun lingkungan kerja, budaya organisasi ataupun kepuasan kerja mampu memberi akibat ke seberapa tinggi kinerja seorang tenaga kerja. Perihal ini diakibatkan oleh kinerja karyawan bukan sekadar mengikutsertakan kompetensi karyawan tersebut, tetapi terdapat bermacam faktor yang mampu memberi pengaruh ke kinerja. Jika faktor yang berpengaruh ke kinerja karyawan tersebut dalam kondisi baik, tentu bisa memicu peningkatan pada kinerja karyawan.

Terdapat bermacam penulisan karya ilmiah lain yang mengulas perihal relasi motivasi, lingkungan kerja maupun kepuasan bekerja terhadap kinerja. Karya ilmiah Felicia (2018) memperjelas bila motivasi memberi pengaruh positif dan penting bagi kinerja pegawai. Melalui karya ilmiahnya, Bayu Dwilaksono Hanafi dan Corry Yohana (2017) memperjelas jika motivasi memberi pengaruh positif dan penting kepada kinerja, termasuk motivasi kepada kepuasan bekerja. Motivasi dengan kinerja yang termediasi oleh kepuasan kerja pun menampilkan akibat positif maupun cukup penting. Hanya saja, lingkungan kerja dengan kinerja memperlihatkan tanpa memengaruhi positif dan penting. Ikhsan Johari,

Mahfudnurnajamudin, serlin Serang (2020) menambahkan bila budaya organisasi berakibat positif atau cukup penting ke pada kinerja pekerja.

Beracuan ke pemaparan di atas, rumusan masalah dalam karya ilmiah ini bertujuan agar bisa menentukan hipotesis, seperti:

1. Apakah motivasi berpengaruh positif dan cukup penting bagi kepuasan kerja?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif cukup penting kepada kepuasan bekerja?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan cukup penting kepada kepuasan bekerja?
4. Apakah motivasi berpengaruh positif dan cukup penting bagi kinerja?
5. Apakah lingkungan kerja berakibat positif dan cukup penting bagi kinerja?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan cukup penting bagi kinerja?
7. Apakah kepuasan kerja berakibat positif dan penting kepada kinerja?
8. Apakah kepuasan bekerja dapat memediasi hubungan antara motivasi, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja?

## METODE

Prosedur kualitatif dan kajian pustaka merupakan metode penelitian yang dipakai dalam penulisan artikel ini. Mengulas teori maupun hubungan/pengaruh tiap variabel dari buku atau jurnal yang diperoleh melalui perpustakaan, serta secara *online*. Dalam kajian kualitatif, kajian pustaka layak dimanfaatkan secara tetap atas dasar asumsi metodologis atau secara induktif supaya tidak memicu salah tafsir terkait pertanyaan yang diajukan. Landasan pada kajian kualitatif ialah bila kajian tersebut bersifat eksploratif (Ali, H., & Limakrisna, 2013).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Kinerja (Y2)

Kinerja menjadi hasil yang didapat oleh perusahaan yang berorientasi mendapat keuntungan atau berorientasi nonprofit. Fahmi (2010) menuturkan jika kinerja sebagai hasil kerja yang berhubungan kuat dengan tujuan strategis, kepuasan pelanggan, dan berkontribusi di sektor ekonomi. Bastian dalam Fahmi (2010) menuturkan jika kinerja merupakan cerminan atas tingkat perolehan aktivitas atau program/kebijakan untuk mengaktualisasikan tujuan yang termuat pada rumusan skema strategis.

Rivai dalam Sandy (2015) memperjelas jika kinerja merupakan perolehan atau kesuksesan seseorang secara menyeluruh selama periode tertentu selama menjalankan tugas dibanding bermacam peluang, misal standar hasil bekerja, tujuan, dan ketentuan yang direncanakan atas persetujuan bersama. Sesuai Kamus Besar Bahasa Indonesia dikutip Nawawi (2006), merumuskan jika kinerja ialah segala hal yang didapat, memperlihatkan prestasi, dan kemampuan dalam bekerja. Rahadi (2010) memperjelas pendapatnya bila kinerja merupakan hasil bekerja yang didapat individu atau sekelompok individu di suatu organisasi berdasar kewenangan demi memperoleh tujuan sesuai ketentuan hukum.

Mangkunegara (2012) menambahkan jika kinerja sumber daya manusia ialah alih bahasa dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja/prestasi sebenarnya yang didapat). Wibowo (2007) memaparkan, kinerja ialah alih bahasa dari *performance* yang mengandung pengertian sebagai hasil atau prestasi kerja. Hanya saja, harus memahami bila kinerja tersebut tidak sekadar hasil/prestasi kerja, melainkan cara kerja pula.

Mathis dan Jackson (2006) berpendapat jika kinerja sebenarnya merupakan segala sesuatu yang pegawai lakukan/tidak. Sedarmayanti (2011) menyebut kinerja sebagai performa atau hasil kerja, sebagai tahap manajemen organisasi secara menyeluruh: hasil kerja itu perlu memperlihatkan bukti secara nyata dan bisa dinilai. Wirawan (2009) memperjelas kinerja sebagai singkatan dari *kinetika energi kerja* atau dalam Inggris ialah *performance*. Kinerja

merupakan hasil atau keluaran atas tindakan/indikator/fungsi dalam momentum tertentu. Abdullah (2014) menyebut kinerja sebagai prestasi kerja yang menjadi penerapan atas perencanaan kerja organisasi yang mengharuskan pemimpin dan pegawai untuk melaksanakannya.

Tingginya kinerja bisa saja diperoleh apabila karyawan memahami segala sesuatu yang ia/mereka lakukan. Tidak jarang para pegawai tidak berkesempatan dalam memperlihatkan kinerja, yang tidak diakibatkan oleh buruknya alat atau teknologi, melainkan keputusan buruk. Kesiapan untuk menjalin hubungan dan berkinerja memiliki keterkaitan dengan seberapa jauh seseorang berkenan untuk memperoleh kinerja terbaik di bidang pekerjaannya.

Sesuai penuturan tersebut, menyimpulkan jika kinerja ialah capaian kerja yang seseorang hasilkan di suatu organisasi setelah mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Mathis dan Jackson (2006) secara umum membagi unsur kinerja, seperti:

1. Kuantitas hasil, dinilai dari sudut pandang pegawai dengan jumlah program atau aktivitas yang mampu diselesaikan.
2. Kualitas hasil, dinilai melalui sudut pandang pegawai dengan mutu kerja yang mereka hasilkan.
3. Tepat waktu, dinilai dari anggapan pegawai dengan kegiatan yang mereka selesaikan dari tahap awal sampai menjadi hasil akhir. Penyelesaian pada waktu yang direncanakan dan memaksimalkan waktu yang berlainan.
4. Kehadiran sebagai absensi pegawai di suatu organisasi sebagai penentu kinerja pegawai.
5. Kemampuan dalam menjalin kerja sama, yang dinilai melalui kemampuan pegawai bekerja sama dengan rekan kerja maupun lingkungan.

### **Kepuasan Kerja (Y1)**

Ada pakar yang memberi definisi perihal kepuasan kerja yang berpenekanan ke perspektif yang berbeda. Hanya saja, dari perspektif itu tidak saling menentang, melainkan saling melengkapinya satu sama lain. Colquitt, LePine, Wesson (2015) menyebut jika kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan yang menyenangkan dan didapat melalui penilaian pekerjaan atau pengalaman bekerja. Artinya, kepuasan akan merepresentasikan cara seseorang merasakan dan memikirkan perihal pekerjaan.

Robbins dan Judge dalam Wibowo (2013) mendefinisikan kepuasan kerja, yaitu perasaan positif terkait pekerjaan sebagai hasil pengevaluasian dari kriterianya. Pekerjaan membutuhkan interaksi antarrekan kerja maupun pimpinan, patuh terhadap peraturan, dan kebijakan organisasional, pemenuhan standar kerja, hidup keadaan kerja tidak cukup ideal, dan sebagainya. McShane dan Von Glinow (2010) mengasumsikan jika kepuasan kerja merupakan pengevaluasian diri individu kepada pekerjaan dan konteks pekerjaan sebagai penilaian pada kriteria pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional yang seseorang rasakan.

Kreitner dan Kinicki (2010) dalam Wibowo (2017) mendapati bila kepuasan kerja, yaitu respons afektif atau emosional kepada bermacam aspek pekerjaan. Pemahaman ini memperjelas secara tidak langsung bila kepuasan kerja bukan konsepsi tunggal, tetapi orang bisa cenderung puas dengan aspek puas dengan satu aspek pekerjaan maupun tidak berpuas diri dengan aspek lain.

Pemaparan beberapa pakar di atas memperjelas bila sebenarnya kepuasan kerja sebagai tingkat perasaan senang berbentuk penilaian positif terhadap pekerjaan maupun lingkungan tempat kerja. Sama seperti penuturan Wibowo (2017), menyebut jika pekerja yang berpuas diri terhadap pekerjaannya cenderung memiliki perasaan positif saat berpikir perihal tugas dan mengambil peran dalam kegiatan kerja. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja rendah cenderung memiliki perasaan negatif saat mereka memikirkan tugas kerja.

Robbins dan Judge (2012) menilai kepuasan kerja sesuai beberapa indikator ini, seperti:

1. Puas dengan pekerjaan. Seseorang akan mencapai kepuasan ini bila pekerjaannya sudah berdasar pada kemampuan atau minat karyawan tersebut.
2. Puas dengan upah/imbalan. Seseorang atau karyawan akan menganggap upah yang ia terima beracuan ke beban kerja dan berimbang dengan karyawan lainnya.
3. Puas dengan pengawasan pimpinan. Karyawan akan menganggap bila ia mempunyai pimpinan yang bisa memberi bantuan teknis atau dorongan.
4. Peluang promosi demi peningkatan jabatan di struktur organisasi.
5. Puas dengan rekan kerja. Seorang tenaga kerja bakal mendapat kepuasan diri dengan rekan kerja yang bisa memberi bantuan teknis atau sosial.

### **Motivasi Kerja (X1)**

Motivasi berakar dari bahasa Latin, yaitu *movere* atau mengandung pengertian *mendorong* atau *menggerakkan* (Sutrisno, 2016). Dalam manajemen, motivasi (*motivation*) sekadar diarahkan ke sumber daya manusia secara umum dan secara khusus kepada pegawai.

1. Robbins dalam Sutrisno (2016) menyampaikan jika motivasi merupakan kesediaan seseorang untuk berusaha maksimal untuk mencapai tujuan.
2. Mangkunegara (2012) menyebut bila pembentukan motivasi berasal dari sikap pegawai selama menghadapi keadaan kerja. Motivasi ialah keadaan atau energi penggerak diri seseorang/pegawai yang diarahkan untuk memperoleh tujuan. Sikap mental pegawai yang positif dengan keadaan kerja tersebut mampu menguatkan motivasi kerja
3. Siagian dalam Sutrisno (2016) menyampaikan pendapat bila motivasi kerja merupakan kehendak atau penggerak seseorang untuk bekerja dan mempunyai maksud tertentu yang hendak didapat.
4. Sedarmayanti (2014) menjabarkan motivasi merupakan kesediaan dalam mengeluarkan usaha terbaiknya ke tujuan perusahaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki demi memenuhi kebutuhan individual. Usaha menjadi penilaian intensitas, yang mengharuskan organisasi mempunyai tujuan dalam usaha sesungguhnya. Kebutuhan merupakan kondisi internal yang mengakibatkan hasil tertentu terlihat menarik
5. Winardi (2007) menuturkan motivasi kerja merupakan kekuatan potensial pada diri seseorang yang berkembang akibat adanya kekuatan luar yang berada di kisaran imbalan moneter maupun nonmoneter yang memengaruhi kinerja secara positif/negatif.

Fuad dan Ahmad (2009) menuturkan jika terdapat indikator terkait instrument motivasi, seperti:

1. Berkeinginan memperoleh prestasi.
2. Berkeinginan melaksanakan perbaikan-perbaikan.
3. Berkeinginan untuk berubah.
4. Berkeinginan memaksimalkan kemampuan bekerja.
5. Berkeinginan guna memaksimalkan pengetahuan terkait pekerjaan.

### **Lingkungan Kerja (X2)**

Kondisi lingkungan kerja yang baik bisa berdampak positif kepada diri karyawan selama memaksimalkan prestasi kerja karyawan. Uraian itu dijadikan usaha yang bisa digunakan pegawai selama melaksanakan tugas tanpa gangguan, mengingat lingkungan kerja mampu memengaruhi kinerja karyawan.

Sutrisno (2010), lingkungan kerja ialah seluruh sarana prasarana pendukung kerja di sekitar pegawai yang tengah menjalankan tugas kerja, serta bisa memberi akibat penyelenggaraan tugas kerja. Sejauh ini lingkungan kerja terdiri atas tempat kerja, fasilitas, peralatan, kebersihan, penerangan, ketenangan, dan hubungan antarindividu.

Sedarmayanti (2011) memaparkan bila indikator lingkungan kerja, seperti:

1. Pencahayaan berperan penting untuk mempermudah pegawai menjalankan segala tugas kerja. Atas dasar itulah, perlu memperhatikan tingkat pencahayaan: tidak menyilaukan atau tidak terlalu redup.
2. Suhu udara. Bahwa tubuh manusia berupaya guna mempertahankan kondisi normal sehingga memerlukan suhu udara yang normal supaya memberi rasa nyaman bagi pegawai selama bekerja.
3. Sirkulasi udara. Makhluk hidup sangat memerlukan oksigen guna proses metabolisme tubuh. Sumber oksigen berasal dari tanaman di lingkungan bekerja. Bila di tempat kerja mampu memenuhi ketercukupan oksigen, tentu akan menyegarkan ruangan dan memberi rasa nyaman.
4. Ukuran ruang kerja turut memengaruhi kinerja pegawai sehingga memerlukan tata ruang yang sesuai dengan jenis pekerjaan.
5. Menata ruang kerja dan peralatan atau perlengkapan kerja nantinya bisa melancarkan pegawai dalam bekerja, berkomunikasi, dan berkoordinasi sehingga bisa memaksimalkan kinerja pegawai.
6. Privasi ruang bekerja terpengaruh oleh sekat ruangan. Mayoritas tenaga kerja menghendaki privasi dalam pekerjaan, terutama jabatan manajerial: privasi dianggap sebagai status.
7. Kebersihan ruang kerja akan menjamin rasa nyaman sehingga sudah menjadi tanggung jawab bagi setiap anggota organisasi untuk menjaga kebersihan.
8. Polusi suara bisa saja mengganggu ketenangan para pegawai dalam mengerjakan tugas, bahkan bisa menyebabkan kesalahan dalam berkomunikasi. Hal itu cukup wajar mengingat bekerja memerlukan konsentrasi tinggi.
9. Pemakaian atau pemilihan warna di tempat kerja harus dipahami dan terencana agar bisa memengaruhi perasaan pegawai, terutama bisa melahirkan rasa senang dan semangat.
10. Alat kantor yang tersedia secara layak berdasar kebutuhan akan memperlancar pegawai menjalankan tugas kerja.
11. Keamanan kerja sebagai jaminan atas rasa aman di lingkungan kerja sehingga memerlukan tenaga satuan petugas pengamanan.
12. Pemilihan musik bernada lembut akan memicu pegawai untuk merasa nyaman selama bekerja. Bila memang perlu, sebaiknya memilih musik sesuai keadaan.
13. Hubungan antarrekan kerja. Menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja cukup penting untuk melahirkan suasana nyaman di tempat kerja, bahkan akan memperlancar penyelesaian tugas kerja.

### **Budaya Organisasi (X3)**

Masing-masing organisasi tentu mempunyai budaya yang menjadi karakteristiknya. Pembentukan budaya berdasar pada kriteria pribadi dan kebutuhan masing-masing saat anggota organisasi menjalin interaksi di struktur formal/informal. Budaya tidak jarang terkesan konstruktif dalam penerapan, kendati di momentum tertentu bisa merusak.

Wagner dan Hollenbeck (2010) menyatakan jika budaya organisasi sebagai cara informal dan bermacam pandangan terhadap kehidupan maupun keanggotaan di dalam organisasi yang mengingat anggotanya, serta mampu memengaruhi segala sesuatu yang anggota pikirkan terkait pekerjaan atau mengenai diri sendiri. Robbins dan Judge (2012) menjabarkan budaya organisasi sebagai sistem pemaknaan yang menjadi acuan bagi organisasi sebagai pembeda antarorganisasi. Sebab itulah, budaya organisasi merupakan istilah deskriptif yang berperan vital dalam membedakan budaya organisasi dan kepuasan kerja. Budaya organisasi menjadi penilaian terhadap cara pegawai menilai organisasinya. Berbeda dengan kepuasan yang sifatnya evaluative sebagai pengukur anggapan pegawai kepada harapan atau tujuan organisasi.

Budaya organisasi sebagai perwakilan atas anggapan umum pada organisasi. Sebab itulah, memerlukan harapan agar seseorang yang berlatar belakang berbeda di tingkat yang berlainan pada organisasi mampu merepresentasikan budaya dengan istilah yang tidak berbeda. Hanya saja, bukan berarti tidak mempunyai subkultur.

Mayoritas organisasi besar mempunyai budaya dominan dan subkultur. Budaya dominan menyampaikan penilaian utama yang ada di sebagian besar anggota, serta memberikan organisasi kepribadian yang tidak sama. Subkultur memiliki kecenderungan untuk berkembang di perusahaan besar dalam merepresentasikan permasalahan atau pengalaman yang anggota hadapi. Bila organisasi sekadar memiliki subkultur, budaya organisasi merupakan variabel bebas yang tidak cukup signifikan. Aspek makna Bersama dari budaya memicunya menjadi alat yang tepat dalam mengarahkan atau pembentu perilaku.

Robbins dan Judge (2012) menjabarkan budaya organisasi, yaitu sistem makna yang dianut oleh anggota organisasi sebagai pembeda antarorganisasi. Robbins dan Judge menyebutkan jika terdapat tujuh kriteria utama yang menjadi hakikat budaya organisasi, terdiri atas:

1. Pembaruan dan pengambilan risiko terkait seberapa jauh anggota organisasi atau pegawai diminta untuk melakukan pembaruan dan berani dalam pengambilan risiko.
2. Memperhatikan tiap perincian. Mengenai seberapa jauh anggota organisasi atau pegawai bisa menganalisis dan memperhatikan segala sesuatu secara terperinci.
3. Berorientasi terhadap hasil, yakni seberapa jauh manajemen terfokus ke hasil, tidak ke teknik atau proses yang dipergunakan dalam memperoleh hasil.
4. Berorientasi kepada individu, yakni seberapa jauh keputusan manajemen nilai akibat dari hasil terhadap anggota organisasi.
5. Berorientasi ke tim terkait seberapa jauh aktivitas organisasi terlaksana secara kerja sama, bukan secara individual.
6. Agresivitas, yakni seberapa jauh anggota organisasi memperlihatkan persaingan dan keagresifannya.
7. Kestabilan, yakni seberapa jauh aktivitas organisasi memberi penekanan ke status quo sebagai lawan dari pembaruan.

**Tabel 1: Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	SB Karmita, IWG Suoartha (2015)	“Pengaruh Motivasi kerja dan Penempatan Karyawan terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan (studi pada Analisis kredit PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar)”	Motivasi kerja maupun pemosisikan karyawan positif dan bermakna kepada kepuasan kerja atau kinerja.
2	Eek Rohendi (2018)	“Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kota Cimahi”	Kian tingginya motivasi kerja sehingga kian tinggi kinerja karyawan.
3	R Astuti, I Iverizkinawati (2019)	“Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Sarana Agro Nusantara Medan”	Lingkungan kerja memberi dampak positif dan penting kepada kepuasan bekerja
4	LN Sitingjak (2018)	“Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Mitra Pinasthika Mustika Rent Tangerang Selatan)”	Lingkungan kerja memberi dampak penting dan positif kepada kinerja seorang tenaga kerja PT Mitra Pinasthika Mustika Rent Tangerang Selatan
5	Riski Syandri Pratama (2016)	“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap	Budaya organisasi secara serentak berakibat penting kepada kinerja organisasi di Pusat

		Kinerja Organisasi pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK)”	Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan.
6	Halijah (2016)	“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bappeda dan Lingkungan Hidup Kabupaten Tanah Tidung)”	Budaya organisasi secara serentak berakibat penting kepada kinerja organisasi di Bappeda dan Lingkungan Hidup Kab. Tanah Tidung.
7	Itsna Halimatur Rahma dkk (2017)	“Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jombang Jawa Timur”	Kepuasan kerja atau puas dengan pekerjaan tersebut; puas dengan upah; puas dengan peluang promosi; puas dengan sikap pimpinan; puas dengan rekan kerja; dan puas dengan keadaan kerja yang dianggap tidak memengaruhi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kab. Jombang.
8	Tasik (2016)	“Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Kota Kupang”	Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan ke kinerja pegawai
9	Mawuntu (2015)	“Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dukungan Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Nusa Tenggara Timur”	Motivasi kerja memberi dampak ke kinerja PNS di Sekretariat DPRD Provinsi NTT
10	Annisa (2015)	“Pengaruh kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Aston Graphindo Indonesia)”	Lingkungan kerja memberi dampak secara penting ke kinerja karyawan PT Aston Grapindo Indonesia. Motivasi kerja tanpa memengaruhi bermakna ke kinerja karyawan PT Aston Grapindo Indonesia.
11	Rayka Dantyo Prakoso dkk (2014)	“Pengaruh lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT. Axa financial Indonesia Cabang Malang)”	Lingkungan kerja berakibat penting ke motivasi kerja, atau lingkungan kerja yang memberi rasa senang, mampu memotivasi pegawai guna bekerja

## Pembahasan

### Motivasi Berpengaruh ke Kepuasan Kerja

Dengan ulasan di bab sebelumnya, memperjelas bila motivasi berakibat positif terhadap kepuasan kerja. (Hasibuan, 2007) memperjelas jika motivasi, yaitu penggerak untuk memunculkan gairah kerja dengan maksud seseorang berkenan untuk bekerja sama, bekerja efektif, dan terhubung dengan beragam usaha dalam mendapat kepuasan. Sesuai teori motivasi Two Factor’s dari Frederick Herzber (1996), memaparkan jika terdapat dua faktor yang memberi rasa puas dalam bekerja, seperti *dissatisfiers* (upah, kewenangan perusahaan, status, hubungan antarpersonal) dan *satisfiers* (prestasi, penghargaan, promosi, lingkungan kerja, pekerjaan).

Kepuasan kerja terpengaruh oleh bermacam faktor kerja, seberapa pantas ganjaran yang didapat, keadaan kerja, rekan kerja, relevansi dengan pekerjaan (Robbins, 2006). Luthan (2006) menyebut jika ada bermacam faktor terpenting dalam memengaruhi kepuasan kerja, seperti pekerjaan, upah, peluang promosi, dan keadaan kerja. Bodur (2002). Matthews (2006), Borzaga (2006) menyebut bila motivasi memengaruhi cukup penting bagi kepuasan dalam bekerja. Kajian itu pun sesuai kajian Astutik (2010), menyebut motivasi berakibat cukup penting dan searah positif dengan kepuasan kerja. Dengan demikian jika motivasi karyawan kian mengalami peningkatan, tentu bisa memunculkan rasa puas terhadap pekerjaan mereka.

### **Lingkungan Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Sesuai uraian di atas, memperjelas jika lingkungan memberi dampak positif dan krusial pada kepuasan kerja. Sesuai kajian (Quinerita Stevani Aruan<sup>1</sup>, Mahendra Fakhri<sup>2</sup> 2015), menyebut bila secara terpisah lingkungan kerja fisik dan nonfisik memengaruhi positif atau cukup penting pada kepuasan kerja pegawai Departemen Grasberg Power Distribuition PT Freeport Indonesia. Handaru, dkk (2013) memaparkan bila lingkungan kerja kondusif bisa memaksimalkan kepuasan kerja karyawan, begitu pula sebaliknya.

Lingkungan kerja mempunyai peranan vital dalam menghasilkan dan memaksimalkan kepuasan kerja. Karyawan yang berpuas diri cenderung kian berkomitmen terhadap perusahaan, maka mereka bisa menjalankan tanggung jawab secara maksimal. Kemunculan kepuasan kerja merupakan dampak dari keadaan kerja di perusahaan. Kepuasan kerja itu merepresentasikan perasaan karyawan terkait senang atau tidak, nyaman atau tidak nyaman terhadap lingkungan kerja. Wujud kepuasan kerja karyawan tampak dari sikap positif/negatif dalam diri karyawan.

### **Budaya Organisasi Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Memperjelas jika budaya organisasi suatu perusahaan yang bertingkat kedisiplinan, serta lingkungan kerja cukup layak, bahkan penilaian budaya organisasi yang kerap diaplikasikan terkait upaya memaksimalkan produktivitas kerja tinggi terhadap tenaga kerja bisa memunculkan inisiatif diri dalam menunjang organisasi memperoleh dokumentasi atau efektivitas. Sebab itulah, seseorang dapat mematuhi dan mengerjakan bermacam tugas tanpa ada pemaksaan. Budaya organisasi memberi dampak ke kepuasan kerja, sama seperti karya ilmiah D. Darmawan (2016), bila budaya organisasi berakibat cukup penting pada kepuasan kerja. Za Noor (2012) mempertegas budaya organisasi berakibat positif atau signifikan pada kepuasan kerja.

### **Motivasi Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Perwujudan kinerja memerlukan motivasi. Darmawan (2013) memaparkan jika motivasi ialah kondisi jiwa yang mengarahkan individu sehingga bisa menyalurkan perilaku maupun tindakan demi memperoleh tujuan. Dari teori dan pemahasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa motivasi berdampak positif atau penting pada kinerja karyawan. Utari (2015) mempertegas jika motivasi berakibat cukup penting kepada kinerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Wonogiri.

### **Lingkungan Kerja Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2017) menyatakan bila lingkungan kerja sebagai bermacam hal yang ada di lingkungan pegawai ketika menjalankan pekerjaan, prosedur kerja, serta peraturan kerja secara perseorangan atau berkelompok. Perihal tersebut bersesuaian dengan pendapat Sedarmayanti (2014), menyebut bila lingkungan kerja sebagai bermacam hal di tempat kerja pegawai. Berdasar pada pengertian yang telah dipaparkan, maka dapat memberi simpulan bila lingkungan kerja, yaitu keseluruhan aspek di sekitar pekerja yang berpengaruh bagi berbagai tanggung jawab dan pekerjaan yang ditugaskan dan lingkungan kerja yang kondusif pun memicu kinerja karyawan semakin optimal.

Lingkungan bekerja berdampak positif maupun krusial bagi kinerja pegawai (Djuremi dkk., 2016; Suryani, 2019; Wardhani, Hasiholan, dan Minarsih, 2016). Lingkungan bekerja akan selalu berpengaruh bagi kinerja pegawai, sebab baik buruknya lingkungan kerja bisa memicu para pegawai memperoleh kenyamanan atau ketidaknyamanan selama bekerja.

### Budaya Organisasi Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Beracuan ke pemaparan di atas, mempertegas bilamana karyawan dengan budaya organisasi yang kuat dengan unit kerja, maka bisa berakibat pada keinginan untuk mendukung organisasi dalam memaksimalkan efektivitas atau produktivitas kerja. Hasil tersebut memberi deduksi jika ada koherensi kultur organisasi yang berakibat positif dan penting kepada kinerja karyawan. Apabila kultur organisasi kian meningkat, pastinya berakibat ke perolehan kerja karyawan. D Mukzam (2016) memberi konklusi jika kultur organisasi berakibat ke kinerja karyawan S. Tirtayasa dan Maneggio (2019) menambahkan jika kultur organisasi berakibat penting dan positif kepada kinerja karyawan.

### Kepuasan Kerja Mempengaruhi Kinerja Pegawai

R Nabawi dan Maneggio (2020) mempertegas apabila kepuasan bekerja bisa memberi akibat positif dan penting kepada kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kab. Aceh Tamiang. TS Siagian dan H Khair (2018) juga menyampaikan jika kepuasan kerja berakibat penting ke kinerja pegawai PT PLN Persero Unit Induk Pembangunan Sumatra Utara. Uraian tersebut membuktikan jika kepuasan bekerja kian meningkat memicu peningkatan pula kepada kinerja karyawan, begitu sebaliknya.

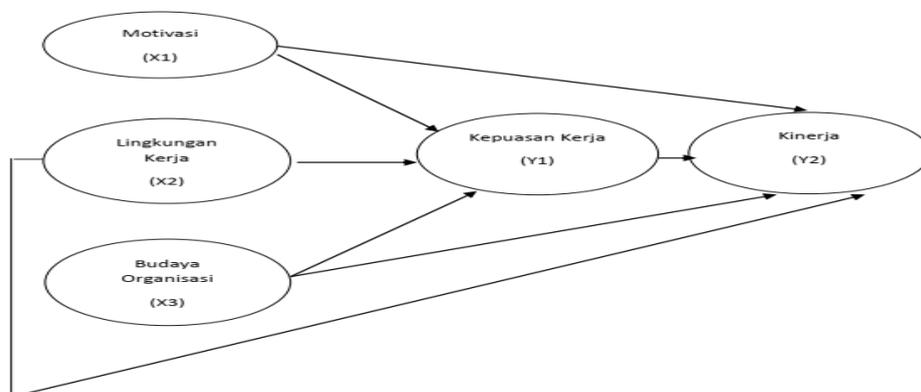
### Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja memperantarai lingkungan kerja dalam memberi pengaruh ke kinerja karyawan. Sesuai uraian tersebut, menyimpulkan apabila lingkungan kerja berakibat positif dan penting kepada kinerja karyawan dari kepuasan kerja. Anak Agung Gede Agung Gunaputra (2017) memperjelas jika kepuasan kerja bisa memerantarai sejumlah 0,463 pengaruh lingkungan kerja kepada kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di Inspektorat Provinsi Bali.

Kepuasan kerja bisa memerantarai kultur organisasi dalam memberi pengaruh ke kinerja karyawan. Sesuai uraian tersebut, memperjelas apabila kultur organisasi mampu berakibat positif dan penting ke kinerja karyawan. Uraian ini membuktikan jika kepuasan kerja mampu memerantarai hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. (ES Wahyuni et al, 2016) memperjelas apabila kepuasan bekerja memerantarai kultur organisasi dalam memberi pengaruh ke kinerja aparat pemerintah daerah. M. Hayuningtyas (2016) menjelaskan apabila kepuasan kerja memerantarai atau kultur organisasi memberi pengaruh ke kinerja pegawai PT Jasa Raharja Persero.

### Conceptual Framework

Berdasar uraian tersebut, tertera kerangka pemikiran dalam karya ilmiah ini:



Gambar 1. Kerangka Pikir

Berlandaskan ke uraian tersebut, tentu:

1. H1: Motivasi berakibat positif dan cukup penting kepada kepuasan bekerja
2. H2: Lingkungan kerja berakibat positif dan cukup penting kepada kepuasan bekerja
3. H3: Budaya organisasi berakibat positif dan cukup penting kepada kepuasan bekerja
4. H4: Motivasi berakibat positif dan cukup penting kepada kinerja pegawai
5. H5: Lingkungan bekerja berakibat positif dan cukup penting kepada kinerja pegawai
6. H6: Budaya organisasi berakibat positif dan cukup penting kepada kinerja pegawai
7. H7: Kepuasan bekerja berakibat positif dan cukup penting kepada kinerja pegawai.
8. H8:Kepuasan bekerja memediasi pengaruh motivasi, lingkungan kerja ataupun budaya organisasi kepada kinerja

Bukan hanya variabel X1, X2 maupun X3 yang mempengaruhi Y1 dan Y2 masih terdapat beragam variabel yang memberi akibat, seperti: kompensasi, komitmen organisasi, dan *employee engagement*

## KESIMPULAN

Beracuan ke uraian di atas, rumusan hipotesis pada penulisan karya ilmiah ini ialah:

1. Motivasi berakibat positif dan cukup penting kepada kepuasan kerja.
2. Lingkungan kerja berakibat positif dan cukup penting kepada kepuasan kerja.
3. Budaya organisasi berakibat positif dan cukup penting kepada kepuasan kerja.
4. Motivasi berakibat positif dan cukup penting kepada kinerja karyawan.
5. Lingkungan kerja berakibat positif dan cukup penting kepada kinerja karyawan.
6. Budaya organisasi berakibat positif dan cukup penting kepada kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja berakibat positif dan cukup penting kinerja pegawai.
8. Kepuasan kerja dapat memediasi motivasi, lingkungan kerja dan budaya organisasi dalam memberi pengaruh ke kinerja karyawan.

## REFERENSI

- Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Colquit J, Lepine J, Wesson M.2015. *Organizational Behavior*. MacGraw-Hill Education.NY 20121.2 Penn Plaza. Fourth Edition. New York.
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fuad, Noor dan Ahmad Gofur. 2009.*Integrated Human Resources Development*. Jakarta: PT Grasindo.
- Mangkunegara, 2005, *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson.2006. *Human Resource Management*. Alih Bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2012. *Organizational Behaviour* Fifteenth Edition. USA: Pearson Education Limited.
- Sedarmayanti. 2011. *Tata Kerja Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Siswanto, Bejo. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Anak Agung, 2012, *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali*, Denpasar.

- Annisa, 2015, *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Aston Graphindo Indonesia)* Jakarta.
- Brahmasari, Ida Ayu. Agus Suprayetno, 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.10, No.2, Surabaya.*
- Fachreza, Musnadi, S., & Majid, MSA. 2018. *Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh.* Jurnal Magister Manajemen. Universitas Syiah Kuala Banda Aceh. Banda Aceh.
- Hana Leolulu Ndolu. 2016. *Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Kupang. dan hasil penelitian yaitu Motivasi*
- FoEh J. E., & Papote, E. 2021. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Anggota Ditlantas Kepolisian Daerah NTT. *ULTIMA Management-Jurnal Ilmu Manajemen.* Jakarta.
- FoEh J. E., Meutia, K. I. & Basuki, R. 2021. *Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan RSUD S. K. Lerik Kota Kupang.* Jurnal Kajian Ilmiah, Ubhara Jaya. Jakarta.