



---

## **Kepuasan sebagai mediasi pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan**

**Putra Muhammad Alansyah**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Kanjuruhan Malang, Indonesia

e-mail: [putramuhammad.alansyah@gmail.com](mailto:putramuhammad.alansyah@gmail.com)

---

**Article Info:**

Receive : Juni 2018  
Revised : Sept 2018  
Accepted : Des 2018  
Published : Des 2018  
DOI : 10.21067/mbr.v2i2.3231  
Copyright : Management and Business Review

**Keywords :**

Motivation, work climate, job satisfaction, performance

**Abstract:** This research focuses on the employee performance and job satisfaction. This research to analysis the influence of motivation and work climate to job satisfaction, the influence of motivation and work climate on employee performance, the influence of job satisfaction on employee performance, the influence of motivation on employee performance through job satisfaction, work climate on employee performance through job satisfaction. This research was conducted at PT. Hajar Aswad Probolinggo, with a sample 67 employees. The analysis technique used is Path Analysis. The result of the research shows that motivation and work climate have a significant effect on job satisfaction, motivation and work climate have a significant effect on employee performance, job satisfaction has a significant effect to employee performance, motivation has a significant effect on employee performance and job satisfaction, work climate has a significant effect on employee performance and job satisfaction, job satisfaction effectively mediates motivation and work climate on performance.

**Abstrak:** Studi ini fokus pada kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Studi bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh motivasi dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, pengaruh iklim terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Studi dilaksanakan pada PT. Hajar Aswad Probolinggo dengan menggunakan sampel sebanyak 67 karyawan. Teknik analisis data menggunakan Path Analysis. Hasil studi menunjukkan bahwa motivasi dan iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi dan iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja, iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan, kepuasan memediasi motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan.

## Pendahuluan

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang harus diperhatikan demi pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja karyawan dapat dinilai baik jika implementasinya sesuai dengan tujuan yang diinginkan, namun untuk menerapkan kinerja karyawan yang maksimal kita perlu memperhatikan aspek yang mempengaruhi baik buruknya kinerja. Salah satu aspek yang memiliki pengaruh penting dalam menentukan baik dan buruknya kinerja karyawan adalah motivasi, iklim dan kepuasan kerja. Di dalam suatu perusahaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja untuk mencapai tujuan tersebut, selain motivasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah iklim kerja mereka bekerja, karena iklim kerja merupakan faktor penting yang dapat menghasilkan pendaya gunaan sumber dayamanusia yang optimal bagi perusahaan. Iklim kerja merupakan faktor yang paling banyak mempengaruhi perilaku karyawan terutama dalam lingkungan pekerjaan yang secara tidak langsung maupun langsung mempengaruhi kinerja karyawan.

Iklim kerja dalam ilmu manajemen sebagai bagian dari strategi yang dituangkan dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan manajer dalam upayanya untuk mempengaruhi staf agar dapat berkerjasama untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2014). Proposisi mengenai pengaruh iklim kinerja terhadap kepuasan kerja diaplikasikan kembali oleh (Hashish, 2017) yang membuktikan bahwa iklim kerja mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Kinerja merupakan merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Indikator kinerja karyawan adalah kuantitas, kualitas, dan kehandalan. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya. Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai. Kehandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal

(AA Mangkunegara, 2005). Ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk motivasi prang bekerja, yaitu kebutuhan akan: a). *Need For achievement* (Prestasi), b). *Need For Affiliation* (sosial), c). *Need For Power* (kekuasaan) (Management Study HQ, 2017).

Iklm kerja merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya. Iklm kerja terdapat 6 dimensi yang diperlukan yaitu: struktur (*Structure*), standar (*Standards*), tanggung jawab (*Responsibilit*), penghargaan, dukungan, dan komitmen (Wirawan, 2009).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mebcintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job statisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor: a) Komponen upah atau gaji, b) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, c) Promosi Karier, d) Hubungan dengan atasan (Hasibuan, 2014).

### **Motivasi, Iklm Kerja dan Kepuasan Kerja**

Penelitian telah membuktikan bahwa bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Ayundasari et al., 2017). Penelitian lain yang telah didukung oleh penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Brahmasari & Suprayetno, 2008; Kartika & Kaihatu, 2010). Peningkatan motivasi kerja karyawan diharapkan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang secara langsung berpengaruh pada komitmen organisasional karyawan (Gondokusumo & Sutanto, 2015). Jehanzeb et al. (2012) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Lingkungan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja (Yasa & Utama, 2014). Didukung hasil penelitian lain bahwa lingkungan kerja memiliki berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Holman, 2004; Hurley et al., 2000; Sardžoska & Tang, 2012).

H1: Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H2: Iklm kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

### **Motivasi, Iklm Kerja dan Kinerja**

Ayundasari et al., (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan self-efficacy berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja.

Mengembangkan strategi organisasi untuk memotivasi karyawan universitas menjadi tujuan utama manajemen organisasi saat ini untuk meningkatkan kinerja

organisasi (Zlate & Cucui, 2015). Karyawan perlu diberdayakan dan diakui, jika pengakuan karyawan meningkat, motivasi bekerja juga akan meningkat, dan akan meningkatkan prestasi kerja dan kinerja organisasi (Dobre, 2013). Suwondo & Sutanto (2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank. Lingkungan kerja yang nyaman dan tingkat disiplin kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan.

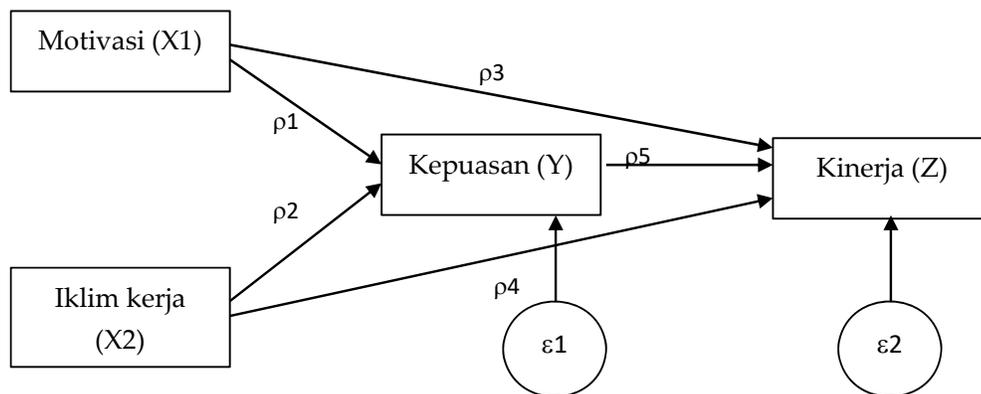
Lestariningsih & Sitohang (2012) menyatakan bahwa iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adanya komitmen internal dapat meningkatkan kinerja yaitu karyawan akan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan. Hasil penelitian Sanjaya & Indrawati (2014) menyebutkan bahwa pembinaan hubungan antar karyawan dengan karyawan lain dan atasan dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik, yang nantinya akan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan faktor penentu kinerja karyawan, dimana kepuasan kerja sebagai mediasi dari motivasi terhadap kinerja karyawan (Ayundasari et al., 2017). Melihat hubungan kausal antar variabel motivasi, kepuasan dan kinerja, maka diajukan hipotesis:

- H3: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja
- H4: Iklim kerja berpengaruh positif terhadap kinerja
- H5: Kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja

### Metode

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kuantitatif dan termasuk ke dalam penelitian kausalitas yang mana digunakan untuk menguji hipotesis tentang hubungan sebab akibat motivasi dan iklim kerja terhadap kepuasan kerja dampaknya pada kinerja karyawan di PT. Hajar Aswad Probolinggo.



Gambar 1. Model Analisis Jalur

Sampel penelitian sebanyak 67 orang yang merupakan sampel jenuh. Analisis data yang digunakan adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*). Model jalur kausal yang diuji disajikan pada gambar 1.

Persamaan jalur yang diuji adalah sebagai berikut:

$$\text{Model 1: } Y = \rho_1 X_1 + \rho_2 X_2 + \varepsilon_1$$

$$\text{Model 2: } Z = \rho_3 X_1 + \rho_4 X_2 + \rho_5 X_3 + \varepsilon_2$$

Pengujian hipotesis menggunakan taraf kesalahan  $\alpha = 0,05$  dengan kriteria jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka Hipotesis diterima.

## Hasil

Perhitungan statistik dalam analisis jalur yang digunakan dalam penelitian dengan bantuan program komputer SPSS *Windows* versi 22. Ringkasan hasil pengolahan data disajikan pada tabel 1.

Model 1. Hubungan kausal motivasi dan iklim kerja terhadap kepuasan

Variabel	Standardized Coefficients	
	Beta	Sig.
Motivasi kerja	0,417	0,005
Iklim kerja	0,371	0,013

Dependent variabel: Kepuasan

Sumber: data diolah, 2018

Persamaan jalur hubungan kausal motivasi dan iklim kerja terhadap kepuasan adalah:

$$Z = 0,417 X_1 + 0,371 X_2$$

Hipotesis 1

Hasil analisis diperoleh nilai Sig. motivasi kerja 0,005 lebih kecil dari taraf  $\alpha = 0,05$  jadi motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan, dengan demikian H1 yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja diterima.

Hipotesis 2

Hasil analisis diperoleh nilai Sig. iklim kerja 0,013 lebih kecil dari taraf  $\alpha = 0,05$  jadi iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan, dengan demikian H2 yang menyatakan bahwa iklim kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja diterima.

Model 2. Hubungan kausal motivasi, iklim kerja, dan kepuasan terhadap kinerja

Variabel	Standardized Coefficients	
	Beta	Sig.
Motivasi kerja	0,357	0,010
Iklim kerja	0,497	0,001
Kepuasan	0,526	0,001

Dependent variabel: Kinerja

Sumber: data diolah, 2018

Persamaan jalur hubungan kausal motivasi dan iklim kerja terhadap kepuasan adalah:

$$Y = 0,357 X_1 + 0,497 X_2 + 0,526 Z$$

Hipotesis 3

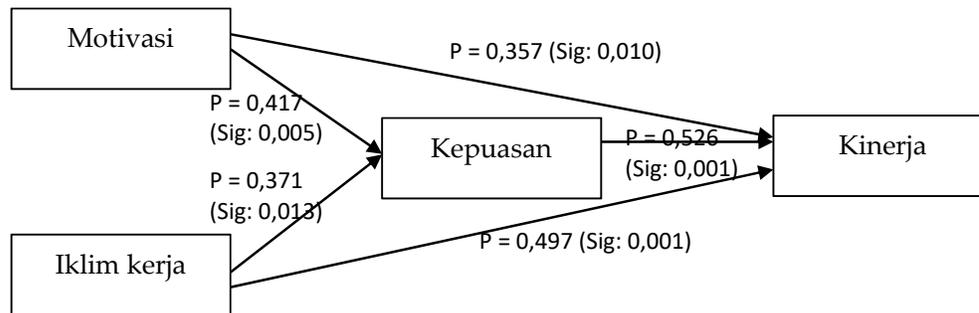
Hasil analisis diperoleh nilai Sig. motivasi kerja 0,010 lebih kecil dari taraf  $\alpha = 0,05$  jadi motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan demikian H3 yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja diterima.

Hipotesis 4

Hasil analisis diperoleh nilai Sig. iklim kerja 0,001 lebih kecil dari taraf  $\alpha = 0,05$  jadi iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan demikian H4 yang menyatakan bahwa iklim kerja berpengaruh positif terhadap kinerja diterima.

Hipotesis 5

Hasil analisis diperoleh nilai Sig. kepuasan 0,001 lebih kecil dari taraf  $\alpha = 0,05$  jadi kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan demikian H5 yang menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja diterima.



Gambar 2. Hasil Analisis Jalur

### Pembahasan

#### Pengaruh Motivasi dan Iklim Kerja terhadap Kepuasan

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil ini turut menguatkan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa

motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Ayundasari et al., 2017; Brahmasari & Suprayetno, 2008; Kartika & Kaihatu, 2010). Jadi menciptakan kepuasan kerja dapat dicapai dengan peningkatan motivasi (Gondokusumo & Sutanto, 2015; Jehanzeb et al., 2012).

Iklim kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini mendukung penelitian Yasa & Utama (2014) menyatakan bahwa lingkungan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja (Holman, 2004; Hurley et al., 2000; Sardžoska & Tang, 2012).

Dilihat dari hasil temuan PT. Hajar Aswad Probolinggo harus meningkatkan motivasi kerja karyawan dan selalu membuat iklim kerja yang baik, harmonis dan kekeluargaan, dengan demikian maka kepuasan kerja dengan mudah akan tercipta.

Ketika pimpinan peka terhadap berbagai persoalan yang muncul di tingkat bawah/karyawan maka perusahaan akan selalu sehat, harmonis dan jauh dari berbagai macam konflik horizontal. Ketika konflik horizontal dapat diredam maka dipastikan karyawan akan betah dan selalu semngat dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

### **Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Kerja, dan Kepuasan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa motivasi kerja dan iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Ayundasari et al., 2017; Zlate & Cucui, 2015). Jika motivasi bekerja meningkat, akan meningkatkan prestasi kerja dan kinerja organisasi (Dobre, 2013).

Temuan lain penelitian adalah iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan hasil penelitian Suwondo & Sutanto (2015) menyatakan bahwa Lingkungan kerja yang nyaman dan tingkat disiplin kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan, dan (Lestariningsih & Sitohang, 2012) menyatkan bahwa iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Sanjaya & Indrawati (2014) menyebutkan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan.

### **Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan**

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kepuasan menjadi mediasi pengaruh motivasi dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan. Jika motivasi dan kinerja karyawan meningkat akan menyebabkan peningkatan kepuasan, selanjutnya kepuasan akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini mendukung penelitian Diyanti et al. (2017) dan Dhermawan et al. (2012) bahwa

motivasi kerja dan iklim berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

### Simpulan

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi kepuasan kerja di PT. Hajar Aswad Probolinggo. Peningkatan motivasi kerja karyawan mampu meningkatkan kepuasan, dan kepuasan akan meningkatkan kinerja. Iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi kepuasan kerja. Peningkatan iklim kerja yang semakin baik akan meningkatkan kepuasan karyawan, selanjutnya kepuasan akan menyebabkan peningkatan kinerja. Temuan lain penelitian, iklim kerja memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan motivasi, sedangkan di antara motivasi, iklim kerja dan kepuasan, kepuasan karyawan memiliki pengaruh yang paling besar terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini terbatas pada satu perusahaan dengan fokus pada motivasi dan iklim kerja saja, kepada peneliti lain disarankan untuk menguji juga bagaimana keterkaitan antara kepuasan dengan komitmen kerja.

### Daftar Pustaka

- AA Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Ayundasari, D. Y., Sudiro, A., & Irawanto, D. W. (2017). Improving employee performance through work motivation and self-efficacy mediated by job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(4), 587–599. <https://doi.org/10.21776/ub.jam2017.015.04.05>
- Brahmasari, A. I., & Suprayetno, A. (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*, 10(2), 124–135. <https://doi.org/10.9744/jmk.10.2.pp.124-135>
- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(2), 173–184.
- Diyanti, D., Hubeis, M., & Affandi, M. J. (2017). Pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja tenaga kependidikan Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 3(3), 361.
- Dobre, O.-I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53–60.

- Gondokusumo, S., & Sutanto, E. M. (2015). Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17(2), 196–206.
- Hashish, E. A. A. (2017). Relationship between ethical work climate and nurses' perception of organizational support, commitment, job satisfaction and turnover intent. *Nursing Ethics*, 24(2), 151–166.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Holman, D. (2004). Employee well-being in call centres. In *Call centres and human resource management* (pp. 223–244). Springer.
- Hurley, T. M., Orazem, P., Kliebenstein, J., & Miller, D. (2000). *Work Environment, Time Off Lead Job Satisfaction List*. Iowa State University, Department of Economics.
- Jehanzeb, K., Rasheed, M. F., & Rasheed, A. (2012). Impact of rewards and motivation on job satisfaction in banking sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21).
- Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2010). Analisis pengaruh Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja (studi kasus pada karyawan restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(1), 100–112.
- Lestariningsih, M., & Sitohang, F. M. (2012). Triyonowati,(2012),“Pengaruh Kompensasi, Komitmen Karyawan, Lingkungan Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan UD. Sinar Abadi Di Sidoarjo.” *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis Dan Sektor Publik (JAMBSP)*, 8(3), 315–337.
- Management Study HQ. (2017). McClelland's Theory of Needs (Power, Achievement and Affiliation).
- Sanjaya, I. K. E., & Indrawati, A. D. (2014). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pande Agung Segara Dewata. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(1).
- Sardžoska, E. G., & Tang, T. L.-P. (2012). Work-related behavioral intentions in Macedonia: Coping strategies, work environment, love of money, job satisfaction, and demographic variables. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 373–391.
- Suwondo, D. I., & Sutanto, E. M. (2015). Hubungan lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17(2), 145–154.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yasa, S., & Utama, M. (2014). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Karma Jimbaran. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(3), 609–625.
- Zlate, S., & Cucui, G. (2015). Motivation and performance in higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 468–476.