

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut setiap organisasi untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) sebagai aset utama yang mengelola dan menentukan keberhasilan organisasi. Keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kinerja sumber daya manusianya, yang tidak hanya diukur dari pencapaian target, tetapi juga dari aspek kualitas kerja, kreativitas, inovasi, serta loyalitas terhadap Perusahaan (Paais et al., 2020). Sumber daya manusia yang kompeten, produktif, dan berdedikasi tinggi menjadi faktor penentu utama keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika persaingan yang semakin kompleks (Carvalho et al., 2025).

Dalam manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan adalah salah satu indikator penting yang menggambarkan tingkat efektivitas dan efisiensi organisasi. Kinerja yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas perusahaan, tetapi juga mendukung tercapainya visi serta misi organisasi dalam jangka panjang. Penelitian yang dilakukan oleh (Paais et al., 2020) mengungkapkan bahwa motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Carvalho et al., 2025) yang menemukan bahwa motivasi memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan aspek penting yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, terutama motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi.

Tantangan global dalam pengelolaan sumber daya manusia juga dirasakan oleh negara-negara berkembang, termasuk Indonesia. Sebagai negara berkembang dengan pertumbuhan ekonomi yang pesat, Indonesia menghadapi tantangan besar dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor industri. Penelitian yang dilakukan oleh (Nurdiansyah et al., 2020) menegaskan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Indonesia. Akan tetapi, produktivitas tenaga kerja nasional masih menghadapi kendala akibat lingkungan kerja yang kurang memadai dan motivasi kerja yang masih minim. Hal ini mengindikasikan bahwa Indonesia masih perlu bekerja keras untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja, terutama di sektor manufaktur, di mana produktivitas tenaga kerja Indonesia masih tertinggal dibandingkan negara-negara ASEAN lainnya seperti Thailand dan Vietnam (Djirimu et al., 2021).

Salah satu sektor manufaktur yang menjadi tulang punggung perekonomian nasional adalah industri elektronik. Industri elektronik merupakan salah satu sektor strategis yang mengalami perkembangan sangat pesat di Indonesia. Salah satu perusahaan yang berperan besar dalam industri ini adalah PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT), yang dikenal melalui produk elektronik bermerek Polytron. Perusahaan ini berpusat di Kudus, Jawa Tengah, dan merupakan salah satu perusahaan elektronik terbesar dan tertua di Indonesia yang telah beroperasi sejak tahun 1975 (Astuti et al., 2019). PT HIT memproduksi berbagai produk elektronik, termasuk pendingin ruangan (AC), lemari pendingin, penanak nasi (*rice cooker*), *water dispenser*, audio video, mesin cuci, *speaker*, televisi, ponsel cerdas, dan motor listrik, dengan tiga pabrik yang tersebar di Jawa Tengah. Dengan jumlah karyawan yang tersebar di berbagai unit produksi, pengelolaan sumber daya manusia di PT HIT menjadi tantangan yang kompleks dan membutuhkan perhatian yang serius.

Ekspansi bisnis PT HIT terus berlanjut dengan peningkatan kapasitas produksi yang signifikan. Penelitian mengenai strategi ekspansi industri manufaktur di Indonesia menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan besar seperti PT HIT terus melakukan diversifikasi produk dan peningkatan kapasitas produksi untuk mempertahankan daya saing di pasar domestik dan regional (Kusno et al., 2026). Namun, ekspansi ini menuntut peningkatan kinerja karyawan yang signifikan agar target produksi dan kualitas produk dapat tercapai. Oleh

karena itu, sebagai perusahaan elektronik terkemuka di Indonesia, PT HIT perlu menerapkan pengelolaan SDM yang efektif guna mempertahankan daya saing perusahaan.

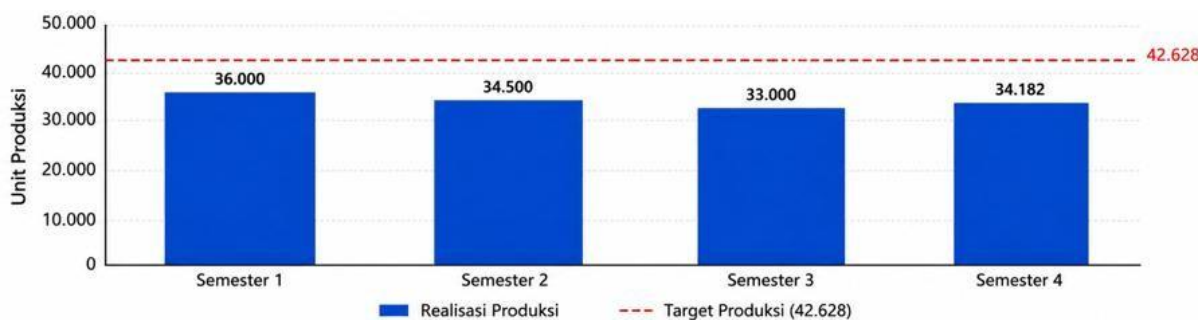
Penelitian yang dilakukan oleh (Kartin et al., 2026) pada industri manufaktur di Indonesia menemukan bahwa lingkungan kerja dan keterlibatan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor internal organisasi seperti lingkungan kerja dan motivasi menjadi kunci dalam meningkatkan produktivitas di sektor manufaktur. PT HIT sebagai salah satu pelaku utama industri elektronik nasional menghadapi tantangan serupa dalam mengelola kinerja karyawannya di tengah ekspansi dan tuntutan kualitas yang semakin tinggi. Menurut (Sastra et al., 2023) juga menekankan bahwa perusahaan manufaktur di Indonesia perlu terus melakukan pembaruan strategis (*strategic renewal*) melalui keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan di pasar yang dinamis.

Namun, di balik reputasi dan ekspansi bisnisnya, PT HIT ternyata menghadapi tantangan internal yang cukup serius. Penelitian di PT Hartono Istana Teknologi – Polytron Kudus mengungkapkan bahwa masih terdapat permasalahan pada kompetensi dan produktivitas karyawan, yang disebabkan oleh perbedaan latar belakang pendidikan dan pelatihan yang belum merata (Ariyanto et al., 2023). Hal ini berdampak pada hasil produksi yang belum optimal. Berdasarkan data yang diperoleh, pada tahun 2022 hingga 2025, realisasi produksi lemari pendingin secara konsisten berada di bawah target bulanan yang telah ditetapkan, sebagaimana terlihat pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Target dan Realisasi Produksi Lemari Pendingin PT HIT (Tahun 2022-2025)

<i>Indikator</i>	<i>Target (per bulan)</i>	<i>Realisasi</i>	<i>Persentase</i>	<i>Tahun</i>
Produksi lemari pendingin	42.628 unit	34.182 unit	80%	2022
	42.628 unit	33.500 unit	78%	2023
	42.628 unit	32.800 unit	77%	2024
	42.628 unit	31.800 unit	75%	2025

Sumber: Data PT HIT, 2026



Gambar 1. Grafik Target vs Realisasi Produksi Lemari Pendingin PT HIT per Bulan (2022)

Sumber: Data PT HIT, 2026

Kegagalan mencapai target produksi ini menunjukkan adanya permasalahan pada kinerja karyawan yang perlu segera mendapatkan penanganan. Penelitian yang dilakukan oleh (Astuti et al., 2025) menemukan bahwa ketidakmampuan mencapai target produksi di sektor manufaktur sering kali terkait dengan rendahnya motivasi kerja dan ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja. Kondisi ini menunjukkan adanya permasalahan pada kinerja karyawan yang perlu segera mendapatkan penanganan, karena kegagalan mencapai target produksi secara berkelanjutan dapat mengancam daya saing perusahaan.

Tren masalah kinerja dan kualitas di PT HIT menunjukkan keberlanjutan yang mengkhawatirkan hingga periode 2024-2025. Penelitian yang dilakukan oleh (Saito et al., 2025) menyatakan bahwa kualitas produk merupakan faktor penting bagi kinerja perusahaan di pasar global, bahkan bagi perusahaan yang tidak mengekspor sekalipun, karena mereka

secara tidak langsung terlibat dalam persaingan global melalui jaringan produksi. Temuan ini mengindikasikan bahwa menjaga konsistensi kualitas produk menjadi tantangan krusial bagi perusahaan manufaktur di Indonesia, termasuk PT HIT.

Penelitian yang dilakukan oleh (Wiyono et al., 2025) pada PT Timah Tbk juga menemukan bahwa perusahaan menghadapi fluktuasi produksi yang berdampak pada penurunan pendapatan dan kerugian signifikan, dan implementasi sistem manajemen mutu terbukti mampu meningkatkan kualitas produk dan kinerja pemasaran. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan kualitas produk di perusahaan manufaktur Indonesia merupakan isu yang memerlukan perhatian serius dan pengelolaan kinerja karyawan yang efektif. Penelitian yang dilakukan oleh (Rozi et al., 2025) pada perusahaan pupuk di Indonesia juga mengungkapkan bahwa variasi dalam proses produksi sering mengakibatkan cacat produk, yang menuntut pengawasan proses produksi dan sistem pengendalian mutu yang lebih kuat.

Permasalahan kualitas produk di sektor elektronik juga menjadi perhatian dalam berbagai penelitian. Penelitian tentang perusahaan manufaktur elektronik di Indonesia menunjukkan bahwa kinerja dan kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas produk (Wahyuni et al., 2024). Penelitian yang dilakukan oleh (Amanda et al., 2024) pada perusahaan elektronik di kawasan industri EJIP Cikarang juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menghubungkan dukungan atasan dan kerja tim terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan erat antara kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan kualitas produk yang dihasilkan.

Penelitian tentang industri manufaktur di Indonesia juga mengungkapkan bahwa perusahaan yang gagal mengelola kinerja karyawannya dengan baik akan mengalami penurunan kualitas produk yang berdampak pada menurunnya kepercayaan konsumen dan daya saing perusahaan (Wahyuni et al., 2022). Permasalahan ini semakin kompleks ketika perusahaan melakukan ekspansi produksi tanpa diimbangi dengan pengelolaan SDM yang memadai. Penelitian yang dilakukan oleh (Ayu et al., 2024) dalam penelitiannya pada 127 perusahaan manufaktur Indonesia menemukan bahwa keseimbangan antara pembaruan eksplorasi dan eksploitasi memiliki hubungan berbentuk U-terbalik dengan kinerja perusahaan, yang mengindikasikan bahwa terdapat titik optimal dalam strategi pembaruan perusahaan untuk memaksimalkan kinerja.

Rangkaian permasalahan dari tahun 2022 hingga 2025 ini menunjukkan pola yang jelas: permasalahan kinerja karyawan di PT HIT bukanlah isu yang bersifat sementara atau terisolasi. Kegagalan mencapai target produksi pada tahun 2022, tantangan kualitas produk yang berkelanjutan, serta temuan penelitian tentang hubungan antara kepuasan kerja dan kualitas produk, semuanya membentuk narasi bahwa PT HIT menghadapi tantangan serius dalam menjaga kualitas produk dan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Hal ini diperkuat oleh penelitian (Ameliya et al., 2023) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menegaskan pentingnya kepuasan kerja sebagai variabel yang memengaruhi kinerja karyawan di berbagai sektor industri.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Menurut (Bakhtiyari et al., 2020) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua komponen utama, yaitu lingkungan fisik dan lingkungan perilaku. Lingkungan fisik mencakup elemen-elemen yang berhubungan dengan kemampuan penghuni kantor untuk terhubung secara fisik dengan lingkungan kantor mereka, sedangkan lingkungan perilaku mencakup komponen-komponen yang berhubungan dengan seberapa baik penghuni kantor terhubung satu sama lain dan dampak lingkungan kantor terhadap perilaku individu. Menurut (Bakhtiyari et al., 2020) juga mengidentifikasi beberapa faktor lingkungan kerja yang memengaruhi kinerja karyawan, antara lain penetapan tujuan (*goal setting*), insentif di tempat kerja (*workplace incentives*), proses yang terdefinisi (*defined processes*), umpan balik kinerja (*performance feedback*), kesesuaian peran (*role congruity*), pendampingan (*mentoring*),

ketersediaan sumber daya (*resource availability*), dan dukungan atasan (*supervisor support*). Penelitian yang dilakukan oleh (Hibatullah et al., 2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain lingkungan kerja, motivasi kerja juga menjadi faktor yang sangat penting dalam memengaruhi kinerja karyawan. Menurut (Afandi et al., 2018), motivasi mengacu pada dorongan internal dan eksternal seseorang untuk bekerja secara optimal. Pekerja yang memiliki motivasi tinggi lebih cenderung menyelesaikan tugas dan mencapai target. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik umumnya memiliki performa yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang kurang termotivasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Wahyuni et al., 2023) pada PT Hitachi Astemo Bekasi Brake System menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik motivasi kerja dan semakin kondusif lingkungan kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Maswar et al., 2020) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja serta lingkungan kerja yang dirasakan karyawan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja mereka.

Kepuasan kerja dipandang sebagai variabel mediasi yang menghubungkan berbagai faktor anteseden dengan kinerja karyawan (Flannero et al., 2022). Penelitian yang dilakukan oleh (Flannero et al., 2022), membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi penuh (*full mediation*) dalam pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, sekaligus menjadi mediasi parsial (*partial mediation*) dalam pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Latifah et al., 2020) juga membuktikan bahwa motivasi serta kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Wahyuni et al., 2023) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Jabbari et al., 2025) pada karyawan perusahaan manufaktur di Turki juga menemukan bahwa kepuasan kerja tidak secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh (Ameliya et al., 2023) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta mampu memediasi pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Terdapat perbedaan hasil pada penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi dasar perlunya penelitian ini dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh (Astuti et al., 2025) dalam penelitiannya pada PT HM Sampoerna Tbk Cabang Surakarta menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hasil tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Baharsyah et al., 2024) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Flannero et al., 2022) juga menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi berpengaruh melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi penuh, sementara motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai mediasi parsial. Penelitian yang dilakukan oleh (Amanda et al., 2024) pada perusahaan elektronik di EJIP Cikarang juga membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara dukungan atasan dan kerja tim terhadap kinerja karyawan. Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting sebagai mekanisme psikologis yang mampu mengubah kondisi eksternal, seperti lingkungan kerja dan motivasi kerja, menjadi dorongan internal untuk mencapai kinerja yang tinggi (Flannero et al., 2022). Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji secara empiris alasan dan mekanisme bagaimana kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT HIT.

Penelitian ini memiliki unsur kebaruan dengan mengintegrasikan variabel lingkungan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel independen, serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam satu model penelitian pada konteks industri manufaktur elektronik di PT HIT. Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif melalui metode survei dan teknik analisis jalur (*path analysis*). Dengan demikian, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa penggunaan model terintegrasi dengan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, judul penelitian yang ditetapkan yaitu: "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT)".

1.2 Rumusan Masalah

Merujuk pada latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka pokok-pokok permasalahan yang akan dijawab melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT)?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT)?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT) ?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT)?
5. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT)?
6. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah serta kesenjangan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mencapai beberapa hal berikut:

1. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT).
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT).
3. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT).
4. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT).
5. Menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT).
6. Menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT).

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat, baik dari sisi teoritis maupun praktis, bagi berbagai pihak yang berkepentingan

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta memperluas kajian dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai penerapan Teori Dua Faktor Herzberg (*Two-Factor Theory*). Teori tersebut menjelaskan adanya perbedaan antara *motivator factors*, seperti penghargaan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk mengembangkan diri,

dengan *hygiene factors*, seperti kondisi lingkungan kerja, sistem kompensasi, serta hubungan antar pegawai di tempat kerja. Kedua faktor tersebut diyakini memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji kembali apakah lingkungan kerja sebagai *hygiene factor* dan motivasi kerja sebagai *motivator factor* mampu memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dalam konteks industri manufaktur elektronik di Indonesia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti berikutnya yang membahas topik serupa, sekaligus memperkuat maupun menyempurnakan hasil penelitian terdahulu yang masih menunjukkan ketidakkonsistenan temuan

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi manajemen PT HIT dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan tepat sasaran.

1. Bagi perusahaan, penelitian ini dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang berbasis bukti empiris. Apabila kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*), maka perusahaan perlu memprioritaskan program peningkatan kepuasan kerja, seperti sistem penghargaan berbasis kinerja dan jalur promosi yang transparan, dibandingkan hanya berfokus pada perbaikan kondisi fisik lingkungan kerja. Sebaliknya, jika pengaruh langsung lingkungan kerja lebih dominan, maka kebijakan perlu diarahkan pada peningkatan fasilitas produksi seperti pencahayaan, pengurangan kebisingan, dan perbaikan sirkulasi udara. Sementara itu, apabila motivasi kerja menjadi faktor yang paling berpengaruh, perusahaan dapat mengembangkan sistem insentif yang progresif serta program pelatihan dan pengembangan karier. Secara umum, manfaat bagi perusahaan adalah tersedianya dasar pengambilan keputusan yang lebih tepat sasaran berdasarkan hasil penelitian empiris.
2. Bagi manajemen sumber daya manusia, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar evaluasi program SDM, penyusunan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator/KPI*) terkait kepuasan kerja, serta perancangan intervensi yang lebih spesifik seperti program *job enrichment* dan peningkatan standar keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Dengan demikian, manajemen SDM memperoleh alat evaluasi sekaligus pedoman dalam merancang program intervensi yang lebih terukur.
3. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dan bahan perbandingan untuk penelitian lanjutan, baik pada perusahaan sejenis maupun pada sektor industri yang berbeda. Sehingga, penelitian ini diharapkan dapat mendorong pengembangan kajian lebih lanjut dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Telaah Pustaka

2.1 Grand Theory

Teori Dua Faktor Herzberg (*Two-Factor Theory*)

Teori Dua Faktor dikemukakan oleh (Herzberg, F, 1959) melalui penelitiannya mengenai kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Menurut (Amrullah et al., 2025) Teori Dua Faktor Herzberg adalah teori motivasi kerja yang menekankan perbedaan antara faktor pendorong kepuasan (*motivator*) dan faktor pencegah ketidakpuasan (*hygiene*). Menurut (Wilgus et al., 2025) menjelaskan bahwa Teori Dua Faktor Herzberg menggambarkan kepuasan kerja sebagai hasil dari kombinasi faktor internal dan eksternal, namun dalam konteks kerja modern beberapa faktor *hygiene* seperti *work-life balance* juga berfungsi sebagai motivator.

Relevansi Teori Dua Faktor Herzberg semakin meningkat dalam konteks industri manufaktur elektronik pasca-2020, di mana sektor ini menghadapi tantangan produktivitas yang kompleks akibat dinamika pasar global dan dampak jangka panjang pandemi COVID-19. Laporan (Citaristi et al., 2022) menyoroti bahwa industri elektronik di kawasan Asia Tenggara,

termasuk Indonesia, mengalami transformasi operasional yang signifikan dengan meningkatnya otomatisasi dan perubahan pola kerja. Dalam kondisi tersebut, pemahaman mengenai *hygiene factors* seperti kondisi fisik tempat kerja dan kebijakan keselamatan serta *motivator factors* seperti pengakuan dan peluang pengembangan menjadi krusial untuk mempertahankan produktivitas. Menurut (Kurniawan et al., 2023) menambahkan bahwa sektor manufaktur elektronik nasional mengalami tekanan pada aspek kinerja karyawan pasca-pandemi, yang ditandai dengan adanya fenomena *turnover intention* dan penurunan *engagement*. Fenomena tersebut menunjukkan urgensi untuk mengkaji kembali faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan secara komprehensif hingga periode 2025. Oleh karena itu, penerapan Teori Dua Faktor Herzberg dalam konteks PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT) tidak hanya relevan secara teoritis, tetapi juga kontekstual untuk menjawab tantangan kinerja yang berkelanjutan (Nikotiyanto et al., 2025). Kondisi ini sejalan dengan temuan (Kurniawan et al., 2023) yang menyatakan bahwa sektor manufaktur elektronik Indonesia menghadapi tantangan produktivitas pasca-pandemi yang berkelanjutan akibat pergeseran kondisi lingkungan kerja dan motivasi karyawan.

2.2 Definisi Konsep Variabel

2.2.1 Lingkungan Kerja

Menurut (Baharsyah et al., 2024), Lingkungan kerja merupakan keseluruhan faktor, keadaan, kondisi, dan lingkungan baik fisik maupun non-fisik yang ada di sekitar tempat kerja yang memiliki pengaruh terhadap kinerja, perilaku, dan kesejahteraan karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Menurut (Winata et al., 2022), lingkungan kerja terdiri dari dua aspek utama, yaitu lingkungan kerja fisik yang mencakup kondisi tempat kerja seperti pencahayaan, ventilasi, suhu, kebisingan, keamanan, serta penataan ruangan kerja, dan lingkungan kerja non-fisik yang mencakup hubungan interpersonal antar karyawan, hubungan dengan atasan, sistem komunikasi organisasi, budaya kerja, dan kebijakan perusahaan yang berlaku. Menurut (Kusuma et al., 2022) juga menegaskan bahwa lingkungan kerja non-fisik, khususnya hubungan sosial dan iklim organisasi, memegang peranan krusial dalam membentuk motivasi, kepuasan, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif, nyaman, aman, dan mendukung secara psikologis akan mampu meningkatkan semangat kerja, produktivitas, kreativitas, serta kesejahteraan fisik dan mental karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk, tidak aman, atau tidak mendukung dapat menimbulkan stres kerja, kecemasan, menurunkan motivasi intrinsik, dan berakibat pada penurunan kinerja serta peningkatan tingkat absensi karyawan secara signifikan.

Lingkungan kerja dalam penelitian ini diukur melalui tujuh indikator. Ketujuh indikator tersebut diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh (Priyatno et al., 2025) indikator yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Penerangan/pencahayaan
2. Suhu dan sirkulasi udara
3. Kebisingan
4. Keamanan kerja
5. Hubungan antar karyawan
6. Hubungan dengan atasan
7. Fasilitas kerja

2.2.2 Motivasi Kerja

Menurut (Baharsyah et al., 2024), Motivasi kerja merupakan dorongan, keinginan, kebutuhan, dan tekad internal maupun eksternal yang muncul dari dalam diri seseorang maupun pengaruh lingkungan yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas kerja secara

maksimal guna mencapai tujuan yang diinginkan individu maupun organisasi. Menurut (Winata et al., 2022), motivasi kerja bersifat dinamis karena dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi, situasi, kebutuhan, dan tahap perkembangan individu pada waktu tertentu. Menurut (Hutahayan et al., 2024), menjelaskan bahwa motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal seperti kepribadian, nilai-nilai pribadi, dan kebutuhan pencapaian, sekaligus faktor eksternal seperti sistem kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang mendukung, serta gaya kepemimpinan yang inspiratif. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan semangat kerja yang tinggi, tanggung jawab yang besar, inisiatif yang kuat, serta loyalitas terhadap organisasi, sehingga mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, serta berkontribusi terhadap inovasi dan perkembangan organisasi secara keseluruhan.

Indikator motivasi kerja diadopsi berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg yang terdiri dari dua kelompok faktor, yaitu *hygiene factors* dan *motivator factors*. *Hygiene factors* meliputi gaji dan kompensasi, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan. *Motivator factors* meliputi pencapaian prestasi, pengakuan atas hasil kerja, tanggung jawab pekerjaan, dan peluang pengembangan karier (Herzberg, F, 1959). Menurut (Haikal et al., 2023) juga menjelaskan bahwa proses mediasi ini menggambarkan bagaimana motivasi internal karyawan menghasilkan kepuasan, yang kemudian mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas *output* kerja secara signifikan, yang terdiri dari tujuh indikator, yaitu:

- a. Gaji dan kompensasi
- b. Kondisi kerja
- c. Kebijakan perusahaan
- d. Pencapaian prestasi
- e. Pengakuan atas hasil kerja
- f. Tanggung jawab pekerjaan
- g. Peluang pengembangan karier

2.2.3 Kepuasan Kerja

Menurut (Syahaical et al., 2025) Kepuasan kerja merupakan perasaan senang, bangga, puas, dan merasa berharga yang dirasakan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi afektif dan kognitif terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk pekerjaan itu sendiri, sistem kompensasi dan gaji, kesempatan promosi dan pengembangan karier, sistem pengawasan dan bimbingan atasan, serta hubungan dengan rekan kerja. Menurut (Hutahayan et al., 2024), kepuasan kerja bersifat sangat subjektif karena sangat dipengaruhi oleh ekspektasi, kebutuhan, nilai-nilai pribadi, dan pengalaman hidup masing-masing individu. Menurut (Sari et al., 2019) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi, kesempatan pengembangan karier, serta kualitas hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan perilaku positif seperti kehadiran yang tinggi, loyalitas yang kuat, komitmen organisasional yang tinggi, serta kesediaan untuk bekerja melebihi ekspektasi, sehingga berpotensi meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan dan berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi. Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan lima indikator yang dikembangkan oleh (Locke, 1976) dalam (Haikal et al., 2023), yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri yang meliputi tantangan dan kemandirian dalam bekerja
- b. Gaji atau kompensasi yang meliputi keadilan dan kecukupan penghasilan
- c. Kesempatan promosi yang meliputi peluang kemajuan karir
- d. Pengawasan atau supervisi yang meliputi dukungan dan bimbingan atasan;serta
- e. Rekan kerja yang meliputi hubungan sosial dan kerja sama di tempat kerja.

2.2.4 Kinerja Karyawan

Menurut (Farhan et al., 2026) Kinerja karyawan merupakan hasil kerja nyata yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan peran yang dibebankan kepadanya oleh organisasi, yang dapat diukur dari berbagai aspek terukur seperti kualitas *output*, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian, efektivitas pemanfaatan sumber daya, serta tingkat kemandirian dan inisiatif. Menurut (Sunarto et al., 2026), kinerja karyawan merupakan indikator penting dan utama untuk menilai keberhasilan organisasi dalam mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya secara optimal. Menurut (Widyatmojo et al., 2023) menambahkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya mengacu pada hasil kerja yang terukur secara kuantitatif, tetapi juga dapat dinilai berdasarkan perilaku inisiatif, kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, kreativitas, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi secara menyeluruh. Kinerja karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan tersebut mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi, serta memberikan nilai tambah yang signifikan bagi pertumbuhan dan daya saing organisasi. Kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur melalui lima indikator yang diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh (Sunarto et al., 2026), yaitu:

- a. kualitas kerja yang mencakup ketepatan, kecermatan, dan ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. kuantitas kerja yang mencakup jumlah *output* atau hasil pekerjaan yang dihasilkan.
- c. ketepatan waktu yang mencakup ketaatan terhadap jadwal dan batas waktu pengerjaan
- d. efektivitas kerja yang mencakup pemanfaatan sumber daya secara optimal
- e. kemandirian kerja yang mencakup kemampuan menyelesaikan tugas dengan inisiatif sendiri.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan bagian penting dalam menyusun landasan teoritis suatu penelitian karena memberikan gambaran mengenai hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang relevan dengan variabel-variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, terdapat sembilan penelitian terdahulu yang dianalisis sebagai bahan perbandingan dan untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*) yang menjadi dasar pengembangan model penelitian ini. Sembilan penelitian terdahulu tersebut disajikan dalam Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	(Baharsyah et al., 2024) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. HM Sampoerna TBK di DKI Jakarta	Lingkungan kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan	Lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	(Kusuma et al., 2022) Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> pada BUMD PT. Sumekar Kabupaten Sumenep	Disiplin kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, kinerja karyawan	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; lingkungan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja
3	(Farhan et al., 2025) Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi kerja, lingkungan kerja, kinerja karyawan	Lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	(Syahaical et al., 2025)	Motivasi kerja, kepuasan kerja,	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z;

No	Peneliti dan Judul	Variabel	Hasil Penelitian
	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT X Jakarta Pusat	kinerja karyawan	kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja
5	(Gusnia et al., 2025) Analisis Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Value Consult Jakarta Selatan	Motivasi kerja, lingkungan kerja, kinerja karyawan	Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan;
6	(Victoria et al., 2024) Peran kepuasan kerja sebagai mediasi pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, Universitas Tarumanagara.	Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan (Kepuasan Kerja sebagai mediasi)	Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan; lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
7	(Affandi et al., 2023) Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT Big Konstruksi). Jurnal Riset Manajemen, ITB Semarang.	Motivasi Kerja & Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan (Kepuasan Kerja sebagai mediasi)	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja; kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.
8	(Ridhawati et al., 2024) Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> . Dinamika Ekonomi: Jurnal Ekonomi dan Bisnis, STIE Nasional YPB Banjarmasin.	Motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja; kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
9	(Nelly et al., 2022) Peran kepuasan kerja sebagai mediasi pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, Universitas Tarumanagara.	Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan (Kepuasan Kerja sebagai mediasi)	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan; kepuasan kerja berperan sebagai <i>intervening</i> pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Diolah Peneliti

Sintesis Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian

Berdasarkan telaah terhadap sembilan penelitian terdahulu yang disajikan pada Tabel 2, terdapat beberapa pola temuan yang dapat disintesis. Pertama, mayoritas penelitian secara konsisten menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh (Baharsyah et al., 2024), (Farhan et al., 2025), serta (Nelly et al., 2022). Kedua, motivasi kerja juga secara konsisten terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di berbagai konteks industri dan metode analisis yang berbeda-beda, mulai dari regresi berganda hingga *path analysis*. Ketiga, terdapat inkonsistensi temuan pada peran mediasi kepuasan kerja. Sebagaimana ditunjukkan oleh (Affandi et al., 2023) serta (Syahaical et al., 2025) membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja secara signifikan. Sebaliknya, (Victoria et al., 2024) menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, sehingga peran mediasi kepuasan kerja justru menjadi lebih dominan. Inkonsistensi ini mengindikasikan bahwa kekuatan pengaruh langsung maupun tidak langsung kedua variabel

tersebut sangat bergantung pada karakteristik konteks penelitian, termasuk jenis industri, budaya organisasi, dan komposisi tenaga kerja di lokasi penelitian. Keempat, dari sisi metodologi, penelitian-penelitian terdahulu didominasi oleh pendekatan *path analysis* berbasis regresi berganda dengan ukuran sampel yang relatif kecil (40–196 responden). Kelima, dari sisi konteks, belum ditemukan penelitian yang secara spesifik mengkaji model mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan di sektor industri manufaktur elektronik skala besar di Indonesia, khususnya di Jawa Tengah.

Berdasarkan sintesis di atas, *research gap* yang menjadi landasan penelitian ini dapat diidentifikasi secara eksplisit pada tiga dimensi. Gap konteks yaitu belum ada penelitian yang menguji model variabel mediasi kepuasan kerja pada industri manufaktur elektronik skala nasional di Jawa Tengah, terutama pada perusahaan dengan jumlah karyawan produksi di atas 2.000 orang seperti PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT). Selanjutnya adalah gap inkonsistensi yaitu inkonsistensi temuan terkait signifikansi peran mediasi kepuasan kerja pada berbagai penelitian terdahulu menjadi alasan kuat untuk melakukan replikasi dengan konteks, metode, dan populasi yang berbeda guna memperkuat generalisasi temuan. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam mengisi ketiga gap tersebut dan memperluas khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks industri manufaktur elektronik di Indonesia.

2.4 Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan *grand theory* yang telah diuraikan sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis penelitian untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel dalam model penelitian ini. Pengembangan hipotesis dilakukan dengan menggunakan dukungan teori dan penelitian terdahulu untuk memberikan justifikasi empiris dan teoritis atas hubungan antar variabel yang dihipotesiskan.

2.4.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kenyamanan dan kepuasan karyawan dalam menjalankan tugas. Lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan mendukung akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk, tidak aman, atau penuh tekanan dapat menimbulkan ketidakpuasan, stres, dan menurunkan semangat kerja. Oleh karena itu, semakin baik kondisi lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan (Carvalho et al., 2025).

Dalam perspektif Teori Dua Faktor Herzberg (1959), lingkungan kerja termasuk dalam kategori *hygiene factors* yang berfungsi mencegah ketidakpuasan. Faktor-faktor seperti pencahayaan, ventilasi, kebisingan, keamanan, serta hubungan antar karyawan dan atasan merupakan aspek penting yang menentukan kenyamanan kerja. Walaupun faktor ini tidak selalu menjadi pendorong utama kepuasan, keberadaannya sangat menentukan stabilitas psikologis karyawan. Jika lingkungan kerja tidak memadai, maka karyawan akan mengalami ketidakpuasan yang berdampak pada menurunnya komitmen dan loyalitas terhadap organisasi.

Hasil penelitian terdahulu memberikan bukti empiris yang mendukung hipotesis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Astuti et al., 2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja sebagai faktor eksternal berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Baharsyah et al., 2024) juga menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan dukungan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT).

2.4.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung merasa lebih bersemangat, bertanggung jawab, dan puas dalam menjalankan tugasnya. Dorongan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan rasa kepuasan karena karyawan merasa kebutuhan dan harapan mereka terpenuhi. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin besar pula kemungkinan mereka merasakan kepuasan kerja (Carvalho et al., 2025).

Dalam perspektif Teori Dua Faktor Herzberg (1959), motivasi kerja termasuk dalam kategori *motivator factors* yang berfungsi meningkatkan kepuasan kerja. Faktor-faktor seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, serta kesempatan untuk berkembang menjadi pendorong utama kepuasan. Herzberg menekankan bahwa *motivator factors* inilah yang membuat karyawan merasa puas dan bersemangat dalam bekerja, berbeda dengan *hygiene factors* yang hanya mencegah ketidakpuasan. Oleh karena itu, motivasi kerja memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu memberikan dukungan empiris terhadap hipotesis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Carvalho et al., 2025) menemukan bahwa motivasi memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Dini et al., 2024) juga membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebagai variabel mediasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Affandi et al., 2023) dan (Saputra et al., 2024), menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan dukungan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT).

2.4.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi perilaku dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan mendukung akan menciptakan kenyamanan serta meningkatkan semangat kerja, sehingga berdampak pada kinerja yang lebih optimal. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menimbulkan stres, absensi tinggi, dan penurunan produktivitas. Dengan demikian, semakin baik kondisi lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dicapai oleh karyawan (Baharsyah et al., 2024).

Berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg (1959), lingkungan kerja termasuk dalam kategori *hygiene factors* yang berfungsi mencegah ketidakpuasan. Faktor-faktor seperti pencahayaan, ventilasi, kebisingan, keamanan, serta hubungan antar karyawan dan atasan merupakan aspek penting yang menentukan kenyamanan kerja. Walaupun faktor ini tidak selalu menjadi pendorong utama kepuasan, keberadaannya sangat menentukan stabilitas kinerja. Jika lingkungan kerja tidak memadai, maka karyawan akan mengalami ketidakpuasan yang berdampak pada penurunan kinerja.

Hasil penelitian terdahulu memberikan bukti empiris yang mendukung hipotesis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Baharsyah et al., 2024) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh (Farhan et al., 2025) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan dukungan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT).

2.4.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih besar, tanggung jawab yang tinggi, serta inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja, sehingga motivasi kerja menjadi salah satu faktor penentu utama kinerja karyawan (Carvalho et al., 2025).

Dalam perspektif Teori Dua Faktor Herzberg (1959), motivasi kerja termasuk dalam kategori motivator factors yang berfungsi meningkatkan kepuasan dan mendorong kinerja. Faktor-faktor seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, serta kesempatan untuk berkembang menjadi pendorong utama yang membuat karyawan merasa puas dan bersemangat dalam bekerja. Dengan adanya motivator factors yang kuat, karyawan tidak hanya mampu mencapai target kerja, tetapi juga berkontribusi terhadap inovasi dan perkembangan organisasi.

Hasil penelitian terdahulu memberikan dukungan empiris terhadap hipotesis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Baharsyah et al., 2024) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh (Farhan et al., 2025) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Carvalho et al., 2025) dalam penelitiannya juga membuktikan bahwa motivasi memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Affandi et al., 2023) dan (Ridhawati et al., 2024) juga menegaskan adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Berdasarkan narasi di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT).

2.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang dirasakan karyawan ketika kebutuhan, harapan, dan pengalaman kerja mereka terpenuhi. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, loyalitas terhadap organisasi, serta komitmen untuk mencapai target yang ditetapkan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan motivasi, meningkatkan tingkat absensi, dan berdampak negatif pada kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting yang menentukan kualitas dan produktivitas karyawan (Farhan et al., 2025).

Dalam perspektif Teori Dua Faktor Herzberg (1959), kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivator factors seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang. Faktor-faktor ini mendorong karyawan untuk merasa puas dan bersemangat dalam bekerja. Herzberg menekankan bahwa kepuasan kerja bukan hanya sekadar hasil dari kondisi lingkungan kerja (*hygiene factors*), tetapi lebih pada adanya motivator yang mampu meningkatkan kualitas kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan faktor eksternal dengan peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu mendukung adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Ameliya et al., 2023) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor industri. Penelitian yang dilakukan oleh (Amanda et al., 2024) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara dukungan atasan dan kerja tim terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Flannery et al., 2022)

menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara konsisten. Berdasarkan dukungan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT).

2.4.6 Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya berdampak langsung pada kinerja karyawan, tetapi juga memengaruhi tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Karyawan yang merasa nyaman dengan kondisi fisik maupun non-fisik di tempat kerja akan lebih puas, sehingga lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas dan mencapai target. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Widyatmojo et al., 2023).

Dalam perspektif Teori Dua Faktor Herzberg (1959), lingkungan kerja termasuk dalam hygiene factors yang berfungsi mencegah ketidakpuasan. Walaupun faktor ini tidak selalu menjadi pendorong utama kepuasan, keberadaannya sangat menentukan stabilitas psikologis karyawan. Ketika lingkungan kerja mendukung, maka kepuasan kerja meningkat, dan kepuasan tersebut berperan sebagai dorongan internal yang memperkuat kinerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat bertindak sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kondisi lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu memberikan dukungan empiris terhadap hipotesis mediasi ini. Penelitian yang dilakukan oleh (Affandi et al., 2023) menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh (Nelly et al., 2022) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian (Affandi et al., 2023) dan (Victoria et al., 2024) mengonfirmasi peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dukungan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT).

2.4.7 Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya, karena dorongan internal maupun eksternal yang mereka rasakan membuat tugas yang dijalankan lebih bermakna. Kepuasan kerja yang meningkat kemudian mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, disiplin, dan berorientasi pada pencapaian target. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Ridhawati et al., 2024).

Dalam perspektif Teori Dua Faktor Herzberg (1959), motivasi kerja termasuk dalam motivator factors yang berfungsi meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mendorong kinerja. Faktor-faktor seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang menjadi pendorong utama kepuasan kerja. Ketika motivasi kerja tinggi, karyawan akan merasa puas, dan kepuasan tersebut menjadi dorongan internal yang memperkuat kinerja. Oleh karena

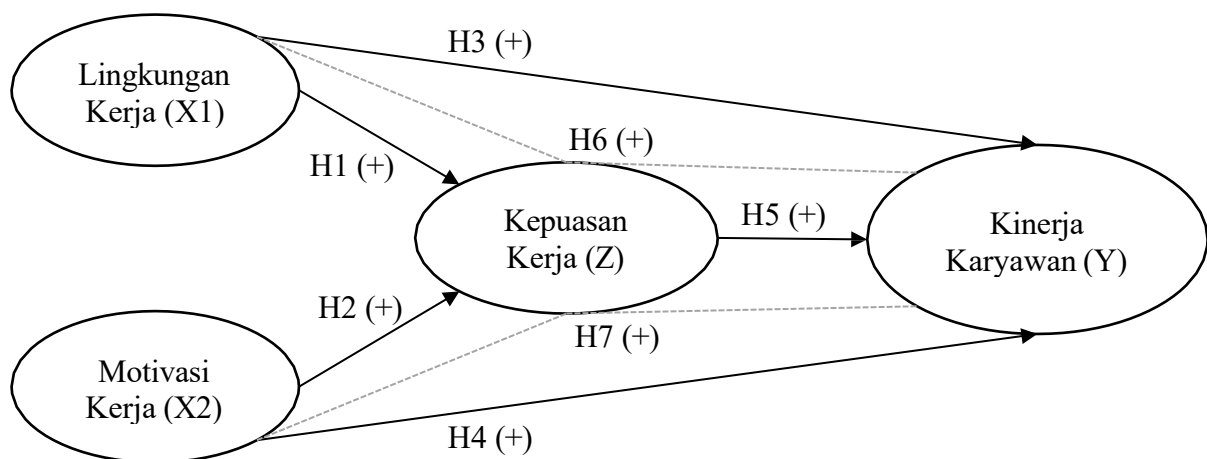
itu, kepuasan kerja dapat bertindak sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu memberikan bukti empiris yang mendukung hipotesis mediasi kepuasan kerja pada pengaruh motivasi terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Dini et al., 2024) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Penelitian yang dilakukan oleh (Carvalho et al., 2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel yang menjembatani pengaruh motivasi terhadap peningkatan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Ridhawati et al., 2024) dan (Nelly et al., 2022) juga menemukan adanya hubungan tidak langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan dukungan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT).

2.5 Model Penelitian

Berdasarkan pengembangan hipotesis yang telah diuraikan sebelumnya, maka dirumuskan model penelitian yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Model penelitian ini terdiri dari dua variabel independen, yaitu Lingkungan Kerja (X1) dan Motivasi Kerja (X2), satu variabel mediasi, yaitu Kepuasan Kerja (Z), dan satu variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan (Y). Model penelitian disajikan dalam Gambar 2 berikut:



Gambar 2. Model Penelitian
Sumber: Dikembangkan untuk Penelitian, 2026

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2019), metode penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, serta bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengukuran hubungan antar variabel secara objektif melalui data numerik yang diperoleh dari responden. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*).

Menurut (Sari et al., 2023) penelitian eksplanatori bertujuan menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis sehingga dapat diketahui pengaruh

suatu variabel terhadap variabel lainnya. Penelitian ini digunakan untuk menjelaskan pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Metode pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT).

3.2 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Hartono Istana Teknologi (PT HIT) yang berlokasi di Kudus, Jawa Tengah. Berdasarkan data internal perusahaan yang diperoleh jumlah karyawan tercatat sebanyak 3.543 orang. Jumlah karyawan khusus produksi lemari pendingin 400 karyawan. Unit produksi lemari pendingin merupakan salah satu lini produksi utama PT Hartono Istana Teknologi yang memiliki jumlah tenaga kerja relatif besar dan proses produksi yang kompleks sehingga sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan. Oleh karena itu, pemilihan unit tersebut dinilai paling relevan dengan tujuan penelitian sehingga hubungan antar variabel yang diteliti dapat dianalisis secara lebih tepat.

3.3 Sampel

Sampel merupakan sebagian anggota populasi yang dipilih untuk mewakili karakteristik populasi dalam penelitian. Pengambilan sampel dilakukan karena peneliti tidak memungkinkan untuk menjangkau seluruh populasi yang berjumlah besar. Oleh karena itu, diperlukan teknik sampling yang tepat agar data yang diperoleh tetap mampu menggambarkan kondisi populasi secara akurat (Sugiyono, 2019). Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria responden sebagai berikut:

- Berstatus karyawan khusus produksi lemari pendingin PT HIT.
- Telah bekerja minimal 1 (satu) tahun, sehingga dianggap telah memiliki pengalaman yang memadai untuk menilai lingkungan kerja, motivasi, kepuasan, dan kinerja.
- Aktif bekerja pada saat penelitian dilakukan.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (*margin of error*) sebesar 10%. Penggunaan *margin of error* sebesar 10% dipilih dengan mempertimbangkan jumlah populasi yang besar serta keterbatasan waktu dan sumber daya penelitian, sehingga proses pengumpulan data dapat dilakukan secara lebih efisien tanpa mengurangi keterwakilan sampel terhadap populasi. Berikut rumusnya:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad (1)$$

Di mana:

n = Ukuran sampel minimal

N = Jumlah populasi

e = *Margin of error*

Diketahui:

$N = 3543$

$e = 10\% = 0.10$

Perhitungan:

$$n = \frac{3543}{1 + 3543 \cdot (0.10)^2}$$

$n = 97.26$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diperoleh jumlah sampel sebanyak 97,26 responden. Untuk meningkatkan keakuratan hasil penelitian, maka jumlah sampel dibulatkan menjadi 100 responden.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan penjelasan mengenai cara pengukuran setiap variabel yang digunakan dalam penelitian agar dapat dioperasionalkan secara empiris. Penelitian ini menggunakan empat variabel, yaitu lingkungan kerja (X_1) dan motivasi kerja (X_2) sebagai variabel independen, kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi, serta kinerja

karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Definisi operasional dan indikator masing-masing variabel disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 3. Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Lingkungan Kerja (X_1)	Keseluruhan kondisi fisik maupun non-fisik di sekitar tempat kerja yang dirasakan langsung oleh karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari, mencakup fasilitas kerja, suasana tempat kerja, serta hubungan sosial antar karyawan yang memengaruhi semangat dan hasil kerja karyawan (Priyatno et al., 2025)	8. Penerangan/pencahayaan 9. Suhu dan sirkulasi udara 10. Kebisingan 11. Keamanan kerja 12. Hubungan antar karyawan 13. Hubungan dengan atasan 14. Fasilitas kerja (Priyatno et al., 2025)
2	Motivasi Kerja (X_2)	Dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan karyawan untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi, dioperasionalkan berdasarkan <i>Two-Factor Theory</i> (Herzberg, F, 1959) yang membedakan <i>hygiene factors</i> dan <i>motivator factors</i> (Arianto et al., 2024)	1. Gaji dan kompensasi 2. Kondisi kerja 3. Kebijakan perusahaan 4. Pencapaian prestasi 5. Pengakuan atas hasil kerja 6. Tanggung jawab pekerjaan 7. Peluang pengembangan karier (Herzberg, F, 1959)
3	Kepuasan Kerja (Z)	Respons afektif atau perasaan positif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya yang terbentuk dari evaluasi terhadap pengalaman kerja yang dirasakan, berperan sebagai mekanisme psikologis yang mengubah kondisi eksternal menjadi dorongan internal untuk menghasilkan kinerja optimal (Yuliantini et al., 2024)	1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri 2. Kepuasan terhadap gaji 3. Kepuasan terhadap promosi 4. Kepuasan terhadap supervisi 5. Kepuasan terhadap rekan kerja (Haikal et al., 2023)
4	Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja nyata yang dicapai oleh karyawan bagian produksi PT HIT dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan (Thamrin et al., 2022)	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian (Sunarto et al., 2026)

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian, (2025)

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan prosedur yang digunakan peneliti untuk memperoleh data yang dibutuhkan guna menjawab rumusan masalah penelitian. Data yang diperoleh harus relevan, valid, dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga hasil penelitian memiliki tingkat keakuratan yang baik (Sugiyono, 2019). Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua sumber, yaitu data primer dan data sekunder.

Data Primer

Data Primer diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada karyawan tetap bagian produksi PT HIT. Kuesioner mencakup indikator dari keempat variabel penelitian, yakni lingkungan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja

karyawan. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung (*self-administered questionnaire*) kepada responden yang memenuhi kriteria *purposive sampling* yang telah ditetapkan.

Tabel 4. Bobot Penilaian Skala Likert

<i>Keterangan</i>	<i>Bobot Nilai</i>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Sugiyono, 2019)

Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui dokumen, arsip, laporan, buku, jurnal ilmiah, maupun berbagai sumber lain yang telah tersedia dan berkaitan dengan topik penelitian. Data sekunder digunakan untuk melengkapi, memperkuat, dan mendukung analisis terhadap data primer yang telah diperoleh (Sugiyono, 2019). Data sekunder dalam penelitian ini meliputi; dokumen internal perusahaan berupa data realisasi produksi PT HIT, jurnal ilmiah, buku yang relevan dengan topik penelitian.

3.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan bantuan perangkat lunak SPSS 30 (*Statistical Package for the Social Sciences*) untuk mengolah data. Penelitian ini menggunakan pengukuran data berdasarkan 5 skala *likert*. Metode analisis data yang digunakan mencakup uji kelayakan data, uji asumsi klasik, serta uji hipotesis yang dilakukan melalui analisis regresi linier berganda dan uji Sobel. Berdasarkan penjelasan dalam definisi operasional variabel penelitian, lingkungan kerja terdiri dari tujuh indikator, motivasi kerja memiliki tujuh indikator, kepuasan kerja diukur melalui lima indikator, dan kinerja karyawan mencakup lima indikator.

Uji Kelayakan Data

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap item dalam kuesioner benar-benar mengukur variabel yang dimaksud. Analisis dilakukan dengan korelasi Pearson dan dinyatakan valid jika nilai signifikansinya di bawah 0,05 (Ghozali, 2021).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan menilai konsistensi instrumen. Digunakan metode *Cronbach's Alpha*. Menurut Nunnally, 1994 dalam (Ghozali, 2021) sebuah penelitian berjenis *confirmatory* atau penelitian yang menguji ulang penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya, sebuah variabel dianggap reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70. Semakin mendekati 1, maka tingkat keandalannya semakin tinggi (Ghozali, 2021).

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data dalam penelitian memiliki distribusi normal. Selain itu, uji ini juga digunakan untuk mengevaluasi apakah model regresi yang digunakan telah memenuhi asumsi normalitas. Model regresi yang baik ditandai dengan residual yang menyebar secara normal. Dalam penelitian ini, pengujian normalitas dilakukan melalui uji Kolmogorov-Smirnov dengan memperhatikan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)*. Jika nilai signifikansi tersebut lebih dari 0,05, maka data dianggap berdistribusi normal (Ghozali, 2021).

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang kuat antar variabel independen dalam model regresi, karena korelasi tinggi antar variabel bebas dapat memengaruhi keakuratan hasil analisis (Ghozali, 2021). Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Data dinyatakan bebas multikolinearitas jika nilai *tolerance* > 0,10 dan VIF < 10 (Ghozali, 2021).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians pada residual dalam model regresi. Diuji dengan metode Glejser dan apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa model tidak mengalami heteroskedastisitas, artinya varians residual bersifat konstan dan tidak dipengaruhi oleh variabel independen (Ghozali, 2021).

Uji Hipotesis (Regresi Linier Berganda)

Regresi linier berganda merupakan metode analisis statistik yang digunakan untuk menguji pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap satu variabel dependen (Ghozali, 2021). Dalam penelitian ini, model regresi linier berganda digunakan untuk menguji seberapa besar pengaruh lingkungan kerja (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y), baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi kepuasan kerja (Z), dengan tingkat signifikansi 0,05. Bentuk umum persamaan regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\text{Persamaan Regresi Linier Model 1} \rightarrow Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon \quad (2)$$

$$\text{Persamaan Regresi Linier Model 2} \rightarrow Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \varepsilon \quad (3)$$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan
 $\beta_1 \beta_2 \beta_3$: Koefisien Regresi
X₁ : Lingkungan Kerja
X₂ : Motivasi Kerja

Z : Kepuasan Kerja
 α : Konstanta
 ε : Error / Residual

a. Uji Statistik t

Uji statistik t digunakan untuk mengevaluasi pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen (Ghozali, 2021). Dalam pengujian ini, ditetapkan tingkat signifikansi (α) sebesar 0,05 atau 5% sebagai standar. Uji t dilakukan dengan menghitung derajat kebebasan (*degree of freedom* / df) menggunakan rumus: $df = n - k$, di mana n adalah jumlah sampel, dan k merupakan jumlah keseluruhan variabel (independen dan dependen). Jika nilai *p-value* (probabilitas) yang dihasilkan lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen secara parsial.

b. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Uji koefisien determinasi (R²) bertujuan untuk mengukur seberapa besar proporsi variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model regresi. Nilai R² berkisar antara 0 hingga 1; semakin mendekati 1, semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2021).

Uji Sobel (Uji Mediasi)

Uji Sobel digunakan untuk menguji apakah kepuasan kerja (Z) mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Pengujian mediasi dilakukan dengan menghitung nilai *z-statistic* menggunakan formula Sobel. Apabila nilai *z-statistic* > 1,96 dan nilai *p-value* < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel mediasi terbukti memediasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen secara signifikan (Ghozali, 2021).