

## BAB IV

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Responden

Deskripsi responden digunakan untuk mengidentifikasi karakteristik-karakteristik responden yang meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan, gaji, jabatan, dan masa kerja dari responden pada penelitian ini berdasarkan hasil jawaban responden atas kuesioner yang telah diedarkan. Secara lebih rinci distribusi responden sebagai berikut:

##### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia adalah:

Tabel IV.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
< 25 tahun	0	0
26-35 tahun	4	3,3
36-45 tahun	7	5,8
46-55 tahun	63	52,1
> 55 tahun	47	38,8
Total	121	100

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Dari Tabel IV.1 dapat dilihat bahwa responden yang merupakan karyawan dari PT. Telkom Solo sebagian besar berusia 46 hingga 55 tahun yaitu sebesar 63 responden, kemudian yang berusia 26-35 tahun sejumlah 4 responden, 36-45 tahun sejumlah 7 responden, dan diatas usia 55 tahun sebanyak 47 responden. Persentase terbanyak adalah usia 46 hingga 55 tahun yaitu sebesar 52,1%.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin adalah:

Tabel IV.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	87	72
Perempuan	34	28
Total	121	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Frekuensi responden menurut jenis kelamin terbagi menjadi 87 responden laki-laki dan 34 responden perempuan.

## 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan adalah:

Tabel IV.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMP/Sederajat	1	0,83
SMA Sederajat	13	10,74
Diploma	21	17,36
Sarjana	73	60,33
Pascasarjana	13	10,74
Total	121	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan setingkat sarjana yaitu sejumlah 73 responden dan berpendidikan SMP/ sederajat 1 responden, karyawan dengan tingkat pendidikan pascasarjana yaitu sejumlah 13 responden. Sedangkan responden dengan tingkat pendidikan setingkat diploma adalah 21 responden dan setingkat SMA sejumlah 13 responden.

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji

Karakteristik responden berdasarkan gaji adalah:

Tabel IV.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji

Gaji	Jumlah	Persentase (%)
< 3 juta	7	5,8
3-5 juta	28	23,1
5-7 juta	66	54,5
7-9 juta	19	15,7
> 9 juta	1	0,8
Total	121	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari Tabel IV.4 dapat dilihat bahwa responden rata-rata memiliki gaji sebesar 5 juta hingga 7 juta perbulan yaitu sejumlah 66 responden, gaji terkecil dari responden penelitian ini adalah kurang dari 3 juta yaitu sejumlah 7 orang, dan yang terbesar sejumlah 1 responden memiliki gaji lebih dari 9 juta perbulan.

#### 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja adalah:

Tabel IV.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
< 5 tahun	11	9,1
5-10 tahun	0	0
11-15 tahun	5	4,1
> 15 tahun	105	86,8
Total	121	100

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Saat ini karyawan dalam masa KDMP (Karyawan Dalam Masa Percobaan) dan Karyawan tetap yang memiliki masa kerja kurang dari lima tahun dan menjadi responden pada PT. Telkom Solo adalah sejumlah 11 responden, kemudian karyawan dengan masa kerja 11-15 tahun

sejumlah 5 responden, masa kerja 11-15 tahun sejumlah 5 responden, dan karyawan dengan masa kerja lebih dari 15 tahun sejumlah 105 responden.

## B. Deskripsi Tanggapan Responden

### 1. Motivasi Kerja

Berikut ini distribusi rata-rata tanggapan responden dari enam item pernyataan mengenai motivasi kerja sebagai berikut:

Tabel IV.6 Deskripsi Tanggapan Responden (Motivasi Kerja)

No.	Pernyataan	Mean (%)
1	Saya merasakan kepuasan secara pribadi saat dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4,157
2	Saya merasa kurang berguna, jika tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4,2066
3	Merupakan suatu kebanggaan jika saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4,157
4	Saya merasa tidak bahagia jika pekerjaan yang saya lakukan tidak sesuai dengan standar	3,9256
5	Pekerjaan yang saya selesaikan dengan baik pada waktu lalu, menjadi motivasi hari ini.	4,0496
6	Saya selalu mencoba menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin	3,9752

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel IV.6 menunjukkan distribusi jawaban responden untuk variabel motivasi kerja. Nilai rata-rata terendah pada item keempat, yakni “Saya merasa tidak bahagia jika pekerjaan yang saya lakukan tidak sesuai dengan standar”. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Telkom Solo perlu adanya pelatihan secara berkala dalam rangka untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam upaya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar.

### 2. Lingkungan Kerja

Berikut ini distribusi rata-rata tanggapan responden dari enam item pernyataan mengenai lingkungan kerja sebagai berikut:

Tabel IV.7 Deskripsi Tanggapan Responden (Lingkungan Kerja)

No	Pernyataan	Mean (%)
1	Sarana dan prasarana kerja baik dan tercukupi	4,1901
2	Adanya hubungan baik dengan atasan	4,2231
3	Atasan bersikap adil dalam penilaian terhadap karyawan	4,2479
4	Adanya komunikasi yang berjalan baik dalam pekerjaan	4,3802
5	Adanya pengaruh faktor lingkungan (temperature, pencahayaan, ventilasi) terhadap pekerjaan yang dilakukan	4,3967
6	Adanya prosedur untuk mengidentifikasi dan pengontrolan terhadap bahaya dalam pekerjaan	4,2397

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel IV.7 menunjukkan distribusi jawaban responden untuk variabel lingkungan kerja. Nilai rata-rata terendah pada item pertama, yakni “Sarana dan prasarana kerja baik dan tercukupi”. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Telkom Solo perlu adanya sarana prasarana penunjang untuk mendukung pekerjaan yang mereka lakukan, seperti perbaikan ruangan kerja yang nyaman, dan juga fasilitas pendukung kinerja seperti penyediaan laptop dengan standar tertentu.

### 3. Kepuasan Kerja

Terdapat enam pernyataan dalam kuesioner yang membahas tentang kepuasan kerja. Tabel IV.8 menunjukkan distribusi jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja. Nilai rata-rata terendah pada item ketiga, yakni “Adanya umpan balik dari atasan terhadap pekerjaan yang saya kerjakan”. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Telkom Solo perlu adanya evaluasi atau *feedback* dari atasan secara berkala terhadap tugas yang dilaksanakan oleh karyawan.

Berikut ini distribusi rata-rata tanggapan responden dari enam item pernyataan mengenai kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel IV.8 Deskripsi Tanggapan Responden (Kepuasan Kerja)

No	Pernyataan	Mean (%)
1	Saya sudah merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani saat ini	4,438
2	Gaji yang saya terima saat ini sudah memuaskan, sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban	4,1901
3	Adanya umpan balik dari atasan terhadap pekerjaan yang saya kerjakan	3,6942
4	Setiap tugas dapat saya selesaikan dengan baik bila ada dukungan dari rekan kerja di kantor	4,0826
5	Seluruh rekan kerja bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan	4,1157
6	Adanya promosi yang dilakukan oleh perusahaan memotivasi karyawan untuk lebih berkembang dan maju	4,2231

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

#### 4. Kinerja

Terdapat sepuluh pernyataan dalam kuesioner yang membahas tentang kinerja. Tabel IV.9 menunjukkan distribusi jawaban responden untuk variabel kinerja. Nilai rata-rata terendah pada item ke sembilan, yakni “Adanya kerja sama yang baik dengan rekan kerja dan atasan”. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Telkom Solo perlu acara gathering yang terjadwal untuk memupuk kerja sama antar satu sama lain.

Berikut ini distribusi rata-rata tanggapan responden dari sepuluh item pernyataan mengenai kinerja sebagai berikut:



Tabel IV.9 Deskripsi Tanggapan Responden (Kinerja)

No	Pernyataan	Mean (%)
1	Saya menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab sesuai dengan batas waktu	4,3388
2	Pekerjaan tambahan yang diberikan, dapat saya selesaikan dengan baik	4,2893
3	Pekerjaan dilakukan dengan teliti dan memperhatikan kualitas	4,3388
4	Pekerjaan dilakukan sesuai SOP perusahaan	4,1736
5	Pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang direncanakan perusahaan	4,3967
6	Pekerjaan dilakukan sesuai dengan urutan pekerjaan yang diterima	4,3058
7	Saya datang dan pulang kerja sesuai dengan jadwal kerja dari perusahaan	4,2727
8	Saya tidak meninggalkan pekerjaan tanpa ijin dan untuk keperluan pribadi	4,2397
9	Adanya kerja sama yang baik dengan rekan kerja dan atasan	4,1616
10	Peraturan perusahaan dilakukan dengan baik	4,3223

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

### C. Uji Instrumen

#### a. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Sekaran, 2013). Uji validitas dapat diketahui apakah variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini berhubungan dengan tema penelitian. Pengujian validitas penelitian ini dengan (*CFA*) *Confirmatory Factor Analysis* dengan bantuan program SPSS versi 23. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa item-item pernyataan yang diajukan memiliki *factor loading* diatas 0,4 (Sugiyono, 2014). Berdasarkan hasil dari pengujian validitas dengan meghilangkan item yang tidak terkekstrak dengan sempurna terlihat bahwa seluruh item telah terekstrak secara sempurna dan memiliki nilai *factor loading* di atas 0,4. Sehingga

dapat disimpulkan bahwa seluruh item yang ada adalah valid karena telah memenuhi syarat dari uji validitas.

Adapun hasil output analisis faktor dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel IV.10 Hasil Uji Validitas

<b>Component Matrix<sup>a</sup></b>					
	Component				Keterangan
	1	2	3	4	
M1	.740				Valid
M2	.732				Valid
M3	.740				Valid
M4	.710				Valid
M5	.743				Valid
M6	.709				Valid
LK1			.650		Valid
LK2			.668		Valid
LK3			.623		Valid
LK4			.608		Valid
LK5			.652		Valid
LK6			.677		Valid
KK1				.760	Valid
KK2				.766	Valid
KK3				.739	Valid
KK4				.637	Valid
KK5				.725	Valid
KK6				.721	Valid
KIN1		.775			Valid
KIN2		.704			Valid
KIN3		.775			Valid
KIN4		.728			Valid
KIN5		.750			Valid
KIN6		.768			Valid
KIN7		.726			Valid
KIN8		.719			Valid
KIN9		.667			Valid
KIN10		.752			Valid

a. 4 components extracted.

Sumber: Data primer diolah, 2018



b. Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Menurut Ghazali (2016) merumuskan bahwa, “suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika *Cronbach Alpha*  $> 0,60$  maka hasil pengujian reliabilitas dari instrumen tersebut dikatakan reliabel.

Tabel IV.11 Hasil Reliabilitas

Variabel	Alpha cronbach	Kriteria Nunnally	Keterangan
Motivasi ( $X_1$ )	0,769	0,60	Reliabel
Lingkungan Kerja ( $X_2$ )	0,660	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja ( $X_3$ )	0,619	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,641	0,60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel IV.11 menunjukkan semua variabel yang terdiri motivasi ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ), variabel mediasi kepuasan kerja, maupun variabel terikat kinerja karyawan adalah reliabel karena mempunyai nilai *alpha cronbach*  $> 0,6$ , sehingga dapat dipergunakan untuk analisis data selanjutnya.

**C. Uji Asumsi Klasik**

1. Uji Normalitas

Uji normalitas pada penelitian ini digunakan Kolmogorov Smirnov, jika *p value*  $> 0,05$ , maka sebaran data dikatakan tidak mendekati distribusi normal atau tidak normal. Hasil Pengujian normalitas masing-masing variabel ditunjukkan dalam Tabel IV.12:

Tabel IV.12 Hasil Pengujian Normalitas

Variabel	Asymp Sign (2-tailed P)	Sig.	Distribusi
Motivasi	0,654	0,05	Normal
Lingkungan Kerja	0,599	0,05	Normal
Kepuasan Kerja	0,613	0,05	Normal
Kinerja Karyawan	0,604	0,05	Normal

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Dari hasil perhitungan uji *Kolmogorov-Smirov* dapat diketahui bahwa *p-value* secara berturut turut untuk variabel motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja sebesar 0,654; 0,599; 0,613; dan 0,604 yang lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , sehingga keseluruhan data tersebut dinyatakan memiliki distribusi normal atau memiliki sebaran data yang normal.

## 2. Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ada kolerasi antar variabel bebas, dengan memperhatikan nilai tolerance dan VIF (Variance Infation Factor). Sebagai prasyarat model regresi harus mempunyai nilai tolerance  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10$ , maka tidak terjadi multikolinearitas, sebaliknya jika nilai telerance  $\leq 0,10$  dan VIF  $\geq 10$ , maka terjadi multikolinearitas. (Imam Ghozali, 2013). Hasil Pengujian Multikolinieritas masing-masing variabel ditunjukkan dalam Tabel IV.13 :

Tabel IV.13 Hasil Pengujian Multikolinieritas

No	Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
1	Motivasi	0,847	1,180	Tidak terjadi
2	Lingkungan Kerja	0,910	1,099	Tidak terjadi
3.	Kepuasan kerja	0,852	1,174	Tidak terjadi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari Tabel IV.13 dapat diketahui bahwa Jika *tolerance* lebih dari 0,1 dan VIF  $< 10$ , sehingga tidak terjadi multikolinieritas.

#### D. Uji Hipotesis

Penelitian ini menguji pengaruh variabel motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh variabel motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Uji hipotesis dilakukan dalam tiga persamaan dan dianalisis menggunakan alat uji *Causal Step* Baron and Kenny dengan bantuan program SPSS versi 23.

Strategi *Causal Step* ada tiga persamaan regresi seperti yang dijelaskan oleh Judd dan Kenny (dalam Baron & Kenny, 1986), bahwa untuk uji mediasi, perlu mengestimasi tiga uji regresi yaitu (1) regresi independen (Motivasi dan lingkungan kerja) pada mediasi (kepuasan kerja), (2) independen (motivasi dan lingkungan kerja) terhadap dependen (kinerja), dan (3) independen (motivasi dan lingkungan kerja) dan mediasi (kepuasan kerja) terhadap dependen (kinerja). Setelah dianalisa kemudian menarik kesimpulan apakah memediasi atau tidak dengan melihat nilai  $\beta$  signifikan atau tidak dan melihat kriteria apakah memediasi secara sempurna (*perfect mediation*) atau memediasi secara parsial (*partial mediation*). Kriteria Pengujian (Suliyanto, 2011):

1. Variabel mediasi sempurna (*perfect Mediation*) jika setelah memasukkan variabel mediasi, pengaruh variabel independen terhadap dependen yang tadinya signifikan (sebelum memasukkan variabel mediasi) menjadi tidak signifikan setelah memasukkan variabel mediasi ke dalam model persamaan regresi.
2. Variabel mediasi parsial (*partial mediation*) jika setelah memasukkan variabel mediasi, pengaruh variabel independen terhadap dependen yang tadinya signifikan (sebelum memasukkan variabel mediasi) menjadi tetap signifikan setelah memasukkan variabel mediasi ke dalam model persamaan regresi.

Penghitungan koefisien dilakukan melalui masing-masing persamaan regresi, yaitu:

Persamaan pertama:

$$K_{in} = a + b_1Mot + b_2LingKer + e$$

Keterangan:

Kin = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

Mot = Motivasi

LingKer = Lingkungan kerja

$b_1$ - $b_2$  = koefisien regresi

Persamaan kedua:

$$\text{Puas} = a + b_1\text{Mot} + b_2\text{LingKer} + e$$

Keterangan:

Puas = Kepuasan kerja

a = Konstanta

Mot = Motivasi

LingKer = Lingkungan kerja

$b_1$ - $b_2$  = koefisien regresi

Persamaan ketiga:

$$\text{Kin} = a + b_1\text{Mot} + b_2\text{LingKer} + b_3\text{Puas} + e$$

Keterangan:

Kin = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

Mot = Motivasi

LingKer = Lingkungan kerja

Puas = Kepuasan kerja

$b_1$ - $b_2$  = koefisien regresi

### 1. Pengaruh Variabel Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi pengaruh motivasi dan lingkungan kerja pada kinerja karyawan disajikan pada Tabel IV.14:

Tabel IV.14 Hasil Uji Regresi Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	37.185	3.613		10.292	.000
Motivasi	.017	.091	.018	2.191	.049
LingKer	.237	.134	.166	2.769	.008

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil regresi pada Tabel IV.14 diperoleh nilai persamaan:

$$Kin = a + b_1Mot + b_2LingKer + e$$

$$Kin = a + 0,018Mot + 0,166LingKer + e$$

- a. Tabel IV.14 menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Hasil uji regresi diperoleh nilai t hitung motivasi sebesar 2,191 dengan tingkat signifikansi 0,049, maka motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan demikian Hipotesis 1 yang menyatakan motivasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan pada penelitian ini didukung.
- b. Hasil uji regresi diperoleh nilai t hitung lingkungan kerja sebesar 2,769 dengan tingkat signifikansi 0,008, maka lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan demikian Hipotesis 2 pada penelitian ini didukung.

## 2. Pengaruh Variabel Motivasi dan Lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja

Hasil uji regresi antara motivasi dan lingkungan kerja pada kepuasan kerja disajikan pada Tabel IV.15:

Tabel IV.15 Hasil Uji Regresi Motivasi dan Lingkungan kerja Terhadap Kepuasan kerja.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14.384	2.622		5.486	.000
Motivasi	.233	.066	.310	3.529	.001
LingKer	.181	.097	.163	1.960	.015

a. Dependent Variable: Kepuasan

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil regresi pada Tabel IV.15 diperoleh nilai persamaan:

$$\text{Puas} = a + b_1\text{Mot} + b_2\text{LingKer} + e$$

$$\text{Puas} = a + 0,310\text{Mot} + 0,163\text{LingKer} + e$$

- a. Tabel 4.11 menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Hasil uji regresi diperoleh nilai t hitung motivasi sebesar 3,529 dengan tingkat signifikansi 0,001, maka motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dengan demikian Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada penelitian ini didukung.
- b. Hasil uji regresi diperoleh nilai t hitung lingkungan kerja sebesar 1,960 dengan tingkat signifikansi 0,015, maka lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dengan demikian Hipotesis 5 yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada penelitian ini didukung.

### 3. Variabel Motivasi, Lingkungan kerja, dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi antara motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja pada kinerja karyawan disajikan pada Tabel IV.16:



Tabel IV.16 Hasil Uji Regresi Motivasi, Lingkungan kerja,  
Dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	29.794	3.032		7.900	.000
Motivasi	.137	.089	.141	1.938	.013
LingKer	.144	.127	.101	2.137	.026
Kepuasan	.514	.118	.399	4.347	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil regresi pada Tabel IV.16 diperoleh nilai persamaan:

$$\text{Kin} = a + b_1\text{Mot} + b_2\text{LingKer} + b_3\text{Puas} + e$$

$$\text{Kin} = a + 0,141\text{Mot} + 0,101\text{LingKer} + 0,399\text{Puas} + e$$

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji regresi diperoleh nilai t hitung kepuasan kerja sebesar 4,347 dengan tingkat signifikansi 0,000, maka kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan demikian Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada penelitian ini didukung.

#### E. Analisis Mediasi

Analisis mediasi hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja dan hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja dilakukan dengan menggunakan teori Barron dan Kenny (dalam Preacher & Hayes, 2004) menggunakan analisis regresi linier berganda secara bertahap dengan menggunakan menggunakan software SPSS 23.0, adapun hasil analisis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tahap 1. Variable bebas (Motivasi dan Lingkungan Kerja) terhadap variable terikat (Kinerja Karyawan)



Tabel IV. 17. Hasil Analisis Tahap 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.791	.626	.610	3.09550

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Nilai *Adjusted R Square* pada analisis tahap 1 sebesar 0,610. Artinya pengaruh langsung variable bebas (motivasi dan lingkungan kerja) terhadap variable terikat (kinerja karyawan) adalah sebesar 0,610.

2. Tahap 2. Variable bebas (Motivasi dan Lingkungan Kerja) terhadap variable mediasi (Kepuasan Kerja)

Tabel IV. 18. Hasil Analisis Tahap 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.865 <sup>a</sup>	.748	.734	2.24658

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Nilai *Adjusted R Square* pada analisis tahap 2 sebesar 0,748. Artinya pengaruh langsung variable bebas (motivasi dan lingkungan kerja) terhadap variable mediasi (kepuasan kerja) adalah sebesar 0,748.

3. Tahap 3. Variable bebas (Motivasi dan Lingkungan Kerja) dan variable mediasi (Kepuasan Kerja) terhadap variable terikat (Kinerja Karyawan)

Tabel IV.19 Hasil Analisis Tahap 3

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.846	.716	.714	2.88450

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Nilai *Adjusted R Square* pada analisis tahap 3 sebesar 0,714. Artinya pengaruh langsung variable bebas (motivasi dan lingkungan kerja) dan variable mediasi (kepuasan kerja) terhadap variable terikat (kinerja karyawan) adalah sebesar 0,714.

Hasil analisis pada Tabel IV.17 hingga Tabel IV.19 dapat diperjelas sebagai berikut:

Tabel 4.20 Hubungan Antar Variabel

Variabel	Hubungan		
	Langsung	Tak Langsung	Total
$X_1 \text{ dan } X_2 \rightarrow Y$	0,610	-	0,610
$X_1 \text{ dan } X_2 \rightarrow Z$	0,748	-	0,748
$X_1, X_2 \text{ dan } Z \rightarrow Y$	0,714	-	0,714
$X_1 \text{ dan } X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	-	$0,748 \times 0,714$ $= 0,534$	$0,610 + 0,534$ $= 1,144$

Keterangan :

Y : Kinerja karyawan (variabel terikat)

Z : Kepuasan kerja (variabel mediasi)

$X_1$  : Motivasi (variabel bebas)

$X_2$  : Lingkungan kerja (variabel bebas)

Hasil pada Tabel 4.20 menunjukkan bahwa  $X_1$  (motivasi) dan  $X_2$  (lingkungan kerja) memberikan pengaruh langsung terhadap Y (kinerja karyawan) sebesar 0,610, jika pengaruh tersebut dimediasi oleh kepuasan kerja sebesar 0,534, maka total pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja menjadi sebesar 1,144. Dari hasil tersebut terlihat bahwa tanpa adanya variabel mediasi kepuasan kerja, variabel bebas motivasi telah memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, maka kepuasan kerja memediasi hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan secara parsial (*partial mediated*).

## F. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis di atas, maka pembahasan hasil penelitian akan diuraikan sebagai berikut:

### H<sub>1</sub> Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, peningkatan motivasi karyawan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan. Atau dengan kata lain semakin tinggi

motivasi yang dimiliki oleh karyawan maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mathew dan Khann (2013), dan Enny (2015) dimana pada kedua penelitian tersebut dijelaskan bahwa semakin baik atau semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh seorang karyawan maka kinerja yang dihasilkan akan semakin baik. Motivasi yang dimiliki karyawan dapat berasal dari internal diri sendiri maupun eksternal karena dipengaruhi oleh orang lain. Motivasi internal misalnya adanya rasa tanggung jawab terhadap keluarga, ingin membalas jasa kepada orang tua serta rasa malu karena tidak bekerja. Pada sisi lain, motivasi eksternal seperti merasa terkucil dari lingkungan sosial, malu karena pendidikan tinggi namun kinerja yang dihasilkan tidak sebaik mereka yang memiliki pendidikan lebih rendah akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Penelitian lain yang memberikan hasil sejalan dengan penelitian ini juga dikemukakan oleh Shazadi, *et al* (2014), yang juga menemukan bahwa motivasi baik yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri maupun motivasi yang diberikan oleh atasan, rekan kerja dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka menjadi lebih baik.

## **H<sub>2</sub> Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja**

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, peningkatan lingkungan kerja mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan. Atau dengan kata lain semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yulianto, *et al* (2017), dan Inuwa (2015) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang baik akan mendorong karyawan untuk memberikan kinerja yang baik juga. Lingkungan disini dapat berupa lingkungan kerja non fisik dan lingkungan kerja fisik. Yulianto, *et al* (2017)

dalam penelitiannya mengemukakan bahwa lingkungan kerja non fisik, seperti hubungan baik antara rekan kerja, kepedulian atasan terhadap karyawan memberikan pengaruh lebih kuat terhadap peningkatan kinerja, pada sisi lain Inuwa (2015) lebih memprioritaskan kelengkapan sarana dan prasarana sebagai alat bantu untuk meningkatkan kinerja karyawan, lebih lanjut Inuwa (2015) mengemukakan bahwa manusia sebagai SDM akan dapat memberikan pengaruh lebih kuat terhadap kinerja yang dihasilkan jika dalam bekerja dilengkapi dengan fasilitas penunjang yang baik.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja yang dialami oleh karyawan PT. Telkom Surakarta akan memberikan pengaruh positif (meningkatkan) kinerja karyawan yang bersangkutan.

### **H<sub>3</sub> Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja**

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, peningkatan kepuasan kerja mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan. Atau dengan kata lain semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sejalan dengan beberapa penelitian sebelum, yang antara lain dilakukan oleh Inuwa (2015) Awan dan Asghar (2014). Dalam kedua penelitian tersebut kepuasan yang dirasakan oleh karyawan pada saat bekerja akan mendorong karyawan memberikan kinerja terbaik terhadap perusahaan. Semakin tinggi kepuasan yang dirasakan oleh karyawan maka kinerja yang diberikan karyawan juga akan semakin baik. Kepuasan kerja yang dirasakan lebih kepada bagaimana karyawan memberikan penilaian terhadap apa yang mereka rasakan dan apa yang mereka harapkan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan PT. Telkom Surakarta akan memberikan pengaruh positif (meningkatkan) kinerja karyawan yang bersangkutan.

#### **H<sub>4</sub> Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, peningkatan motivasi karyawan mengakibatkan meningkatnya kepuasan kerja. Atau dengan kata lain semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh karyawan maka kepuasan kerja juga akan semakin tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Otto, *et al* (2016), dan Hennekam (2016) dimana hasil dari kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan akan menyebabkan peningkatan kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan. Motivasi yang tinggi menyebabkan karyawan memberikan seluruh kemampuan dalam menyelesaikan suatu tugas, sehingga pada saat tugas tersebut selesai, maka akan muncul suatu kepuasan yang dirasakan oleh karyawan yang bersangkutan.

Pada jurnal lain, Katau (2016) dan Gheitani, *et al* (2018) juga menyatakan bahwa motivasi merupakan pendorong yang terkuat yang dapat meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan. Motivasi terlebih yang berasal dari diri sendiri merupakan pengaruh terbesar yang dapat memicu karyawan untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

#### **H<sub>5</sub> Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, peningkatan lingkungan kerja mengakibatkan meningkatnya kepuasan kerja. Atau dengan kata lain semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka kepuasan kerja juga akan semakin tinggi.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Belwalkar, *et*

*al* (2018) dan Ahmad (2017), yang dalam jurnalnya mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang baik akan memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa lingkungan kerja yang dimaksud lebih kepada lingkungan kerja non fisik, seperti hubungan antara rekan kerja dan/ atau hubungan antara karyawan dengan atasan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Sirca, *et al* (2012) dan Hsu (2011) memberikan hasil bahwa ketersediaan sarana dan prasarana untuk menyelesaikan pekerjaan, yang termasuk dalam lingkungan kerja fisik, merupakan salah satu pendorong kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Kepuasan kerja dalam menyelesaikan suatu tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, merupakan suatu kebanggaan yang dirasakan oleh sebagian besar karyawan, yang akan bertambah dengan adanya dukungan lingkungan kerja yang disediakan oleh perusahaan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja yang dirasakan karyawan PT. Telkom Surakarta akan memberikan pengaruh positif (meningkatkan) kepuasan kerja yang bersangkutan.

#### **H<sub>6</sub> Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja**

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja. Artinya, peningkatan kepuasan kerja berdasarkan motivasi karyawan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan. Atau dengan kata lain semakin tinggi kepuasan kerja karyawan yang disebabkan oleh motivasi kerja yang tinggi maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Penelitian sebelumnya yang memiliki hasil sama dengan penelitian ini pernah dilakukan oleh Yulianto, *et al* (2017) yang menyatakan bahwa sebagai variabel intervening, kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel bebas motivasi, kepemimpinan dan kompetensi terhadap variabel terikat kinerja staff. Dalam penelitian tersebut Yulianto, *et al* (2017) bahwa motivasi yang dimiliki oleh staff didukung oleh sikap kepemimpinan yang baik, serta kompetensi yang di



miliki akan meningkatkan kinerja. Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh Almacik, *et al* (2012) memberikan hasil bahwa motivasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi terhadap komitmen afektif juga memberikan hasil yang positif dan signifikan. Dimana motivasi yang baik ditambah dengan kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan hasil terhadap komitmen afektif. Artinya semakin tinggi motivasi kerja dengan dukungan kepuasan kerja akan semakin tinggi pula komitmen afektif yang diberikan oleh staf perusahaan.

#### **H<sub>7</sub> Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja. Artinya, peningkatan kepuasan kerja berdasarkan lingkungan kerja yang baik mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan. Atau dengan kata lain semakin tinggi kepuasan kerja karyawan yang disebabkan oleh lingkungan kerja yang baik, maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Hasil ini juga ditunjukkan dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yulianto, *et al* (2017), dan Inuwa (2015) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang baik akan mendorong karyawan untuk memberikan kinerja yang baik dengan dimoderasi oleh kepuasan kerja. Lingkungan disini dapat berupa lingkungan kerja non fisik dan lingkungan kerja fisik. Yulianto, *et al* (2017) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa lingkungan kerja non fisik, seperti hubungan baik antara rekan kerja, kepedulian atasan terhadap karyawan memberikan pengaruh lebih kuat terhadap peningkatan kinerja, pada sisi lain Inuwa (2015) lebih memprioritaskan kelengkapan sarana dan prasarana sebagai alat bantu untuk meningkatkan kinerja karyawan, lebih lanjut Inuwa (2015) mengemukakan bahwa manusia sebagai SDM akan dapat memberikan pengaruh lebih kuat terhadap kinerja yang dihasilkan jika dalam bekerja dilengkapi dengan fasilitas penunjang yang baik.