

## Membangun Kinerja melalui Motivasi dan Lingkungan Kerja: Studi Mediasi Kepuasan Pegawai Sekretariat Daerah Kab. Paser

### *Building Performance Through Motivation and Work Environment: A Mediation Study on Employee Satisfaction of the Paser Regency Regional Secretariat*

Ernawati<sup>1✉</sup>, Sri Alifah Saldah<sup>2</sup>, Eko Arista Putra<sup>3</sup>, Tri Winarsih<sup>4</sup>,  
Emy Triwahyuni<sup>5</sup>, Muhamad Chandra<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia, Banjarmasin, Indonesia.

<sup>2</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia, Banjarmasin, Indonesia.

<sup>3</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia, Banjarmasin, Indonesia.

<sup>4</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia, Banjarmasin, Indonesia.

<sup>5</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia, Banjarmasin, Indonesia.

<sup>6</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia, Banjarmasin, Indonesia.

✉Corresponding author: ernawati\_stiepan@yahoo.co.id

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Paser. Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain survei, serta menggunakan metode sensus untuk mengumpulkan data dari seluruh pegawai yang menjadi responden. Analisis data dilakukan dengan pendekatan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan produktivitas. Faktor seperti penghargaan dan pengakuan mampu mendorong kinerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja yang mendukung meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat teori motivasi dan memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan kinerja, seperti perbaikan fasilitas, hubungan kerja harmonis, dan sistem penghargaan.

#### Abstract

This study aims to examine the influence of work motivation, work environment, and job satisfaction on employee performance at the Regional Secretariat of Paser Regency. A quantitative approach with a survey design was employed, and data were collected using a census method involving all employees as respondents. Data analysis was conducted using the SEM-PLS approach. The findings indicate that work motivation and work environment have a positive and significant impact on both employee performance and job satisfaction. Job satisfaction also acts as a mediating variable that enhances productivity. Factors such as recognition and rewards encourage better performance, while a supportive work environment improves job satisfaction. These results reinforce motivation theory and offer practical recommendations to improve performance, such as upgrading facilities, fostering harmonious working relationships, and implementing a fair reward system.

This is an open-access article under the CC-BY-SA license.



Copyright © 2025 Ernawati, Sri Alifah Saldah, Eko Arista Putra, Tri Winarsih,  
Emy Triwahyuni, Muhamad Chandra.

#### Article history

Received 2025-02-12

Accepted 2025-06-30

Published 2025-07-11

#### Kata kunci

Motivasi kerja;  
Lingkungan kerja;  
Kepuasan kerja;  
Kinerja Karyawan;

#### Keywords

Work motivation;  
Work environment;  
Job satisfaction;  
Employee performance;

## 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan komponen utama yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kontribusi optimal dari setiap individu yang menjadi bagian di dalamnya. Kinerja pegawai mencerminkan kemampuan dalam menyelesaikan tugas secara efisien, tepat waktu, dan selaras dengan tujuan organisasi. Sanjaya (2018) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat diidentifikasi melalui pencapaian target kerja yang telah ditetapkan, sedangkan Robbins dan Coulter (2018) mengartikan kinerja sebagai hasil dari pelaksanaan fungsi pekerjaan dalam periode waktu tertentu.

Pada sektor pemerintahan, khususnya di perangkat daerah seperti Sekretariat Daerah Kabupaten Paser, kinerja aparatur sipil negara menjadi faktor kunci dalam keberhasilan implementasi kebijakan dan program pemerintah. Sekretariat Daerah Kabupaten Paser sendiri memiliki peran strategis dalam menyelenggarakan fungsi pemerintahan, khususnya dalam aspek perumusan kebijakan serta koordinasi antar dinas dan lembaga teknis daerah. Oleh karena itu, pegawai di lingkungan ini dituntut untuk menunjukkan kinerja yang optimal demi mendukung pencapaian visi dan misi pembangunan daerah. Namun demikian, terdapat sejumlah permasalahan yang berpotensi menghambat produktivitas kerja pegawai. Meskipun tantangan geografis tidak secara langsung menjadi hambatan utama, masih ditemukan kendala seperti lemahnya koordinasi internal, pelayanan administratif yang belum maksimal, dan keterbatasan kapasitas kelembagaan dalam mengimplementasikan tata kelola pemerintahan yang efektif.

Kondisi ini menyoroti pentingnya memperhatikan faktor-faktor internal organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja, seperti motivasi kerja, kondisi lingkungan kerja, dan tingkat kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja, berdasarkan teori pengharapan (*expectancy theory*) dari Vroom, dipengaruhi oleh ekspektasi terhadap hasil yang diperoleh dan keyakinan bahwa usaha yang dilakukan akan membuahkan hasil yang diinginkan. Di sisi lain, lingkungan kerja juga memegang peranan yang cukup penting, baik dari segi aspek fisik seperti sarana dan prasarana, maupun aspek non-fisik seperti hubungan sosial di tempat kerja dan interaksi dengan atasan, seperti yang dijelaskan oleh Sedarmayanti (2017).

Banyak penelitian yang menunjukkan adanya korelasi positif antara motivasi dan lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian Ryan dkk. (2023) dan Hastuti (2021) menekankan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Namun, temuan dari penelitian Kardona Alexander (2022) memberikan perspektif yang berbeda, yang mengindikasikan bahwa motivasi dan lingkungan kerja tidak selalu memiliki dampak yang besar terhadap kinerja karyawan.

Ketidakkonsistenan antara temuan-temuan ini membutuhkan studi mendalam lebih lanjut untuk memahami secara komprehensif hubungan antara motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengatasi kesenjangan penelitian ini dengan mengembangkan model empiris yang menjelaskan peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, khususnya dalam konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Paser. Dihipotesiskan bahwa temuan dari penelitian ini akan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia melalui sarana teoritis dan akan memberikan implikasi praktis bagi upaya peningkatan kualitas pelayanan publik di tingkat lokal.

### 1.1. Teori Motivasi

Motivasi merupakan dorongan internal yang mengarahkan individu untuk bertindak guna mencapai tujuan. Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dari Victor Vroom menjelaskan bahwa motivasi dipengaruhi oleh keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik dan membawa imbalan yang diinginkan. Tiga komponen utama dalam teori ini adalah: **ekspektasi** (keyakinan bahwa usaha menghasilkan kinerja), **instrumentalitas** (hubungan antara kinerja dan penghargaan), dan **valensi** (nilai yang diberikan individu terhadap penghargaan tersebut).

Sementara itu, McClelland melalui *teori kebutuhan* menyatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh tiga kebutuhan dasar, yaitu: **pencapaian**, **afiliasi**, dan **kekuasaan**. Individu yang memiliki kebutuhan pencapaian tinggi cenderung menyukai tantangan, sedangkan mereka yang dominan pada afiliasi mengutamakan hubungan sosial yang baik. Kebutuhan akan kekuasaan mendorong individu untuk memengaruhi orang lain dan lingkungannya.

## 1.2. Lingkungan Kerja

Teori Dua Faktor Herzberg adalah teori psikologis yang mengkategorikan faktor-faktor tempat kerja ke dalam dua kategori: faktor motivator dan faktor hygiene. Penelitian telah menunjukkan bahwa motivator seperti pencapaian dan pengakuan memiliki potensi untuk meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, faktor-faktor seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal, meskipun tidak secara langsung memotivasi, telah terbukti menyebabkan ketidakpuasan jika tidak terpenuhi.

Menurut Robbins (2018), lingkungan kerja terdiri dari dua aspek yang berbeda: fisik dan non-fisik. Lingkungan fisik mencakup elemen-elemen seperti pencahayaan, ventilasi, dan tingkat kebisingan, sedangkan lingkungan non-fisik mencakup kualitas hubungan sosial dan komunikasi di tempat kerja. Lingkungan yang kondusif, baik secara fisik maupun sosial, telah terbukti dapat mendorong peningkatan kinerja dan meningkatkan kepuasan karyawan.

## 1.3. Kepuasan Kerja

Teori Nilai (*Value Theory*) menjelaskan bahwa kepuasan kerja timbul ketika individu merasa pekerjaannya mampu memenuhi nilai-nilai yang mereka anggap penting. Nilai-nilai tersebut dapat berupa kompensasi yang layak, hubungan sosial yang positif, serta tantangan dalam pelaksanaan tugas. Kepuasan kerja meningkat ketika pekerjaan selaras dengan harapan dan preferensi pribadi karyawan.

Robbins (2018) menggarisbawahi bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, termasuk adanya tugas yang menantang secara mental, adanya kondisi kerja yang mendukung, dan penerapan sistem kompensasi yang adil. Selain itu, pengembangan hubungan interpersonal yang harmonis dengan rekan kerja merupakan hal yang sangat penting dalam menumbuhkan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Dengan demikian, keselarasan nilai-nilai kerja dengan nilai-nilai organisasi akan berdampak positif terhadap kesejahteraan psikologis karyawan dan peningkatan kinerja organisasi.

## 1.4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merujuk pada tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, sesuai dengan standar atau ekspektasi organisasi. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tanggung jawabnya, yang mencerminkan baik volume maupun mutu dari pekerjaan tersebut. Evaluasi terhadap kinerja biasanya mempertimbangkan beberapa aspek penting, seperti jumlah output (kuantitas), mutu hasil kerja (kualitas), efisiensi penggunaan sumber daya, tingkat kehadiran, serta dampak perilaku kerja terhadap orang lain di lingkungan kerja.

Menurut Robbins dan Judge (2018), kinerja karyawan merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan individu, tingkat motivasi, dan kondisi lingkungan kerja. Ketiga unsur tersebut memiliki hubungan yang saling memengaruhi dan bersama-sama menentukan sejauh mana seorang individu dapat melaksanakan tugas secara maksimal. Oleh karena itu, memahami elemen-elemen yang memengaruhi kinerja menjadi hal yang krusial dalam rangka meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

## 1.5. Hubungan Motivasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja

Sejumlah besar bukti empiris menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Sebuah studi oleh Maharani dkk. (2023) mengungkapkan bahwa motivasi memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja individu di tempat kerja. Bersamaan dengan itu, temuan Lestary dan

Harmon (2022) mengindikasikan adanya korelasi positif antara lingkungan kerja yang kondusif dan tingkat produktivitas karyawan.

Selain pengaruh secara langsung, berbagai studi juga mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi serta lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Lidia Lusri, 2017; Ramban & Edalmen, 2022). Artinya, kepuasan kerja menjadi saluran penting yang menghubungkan dorongan internal dan kondisi eksternal dengan performa kerja pegawai. Pegawai yang merasa puas cenderung menyalurkan motivasinya dan merespons lingkungan kerja secara lebih positif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Lebih lanjut, Paparang dkk. (2021) mengkonfirmasi hubungan langsung antara kepuasan kerja dan kinerja, di mana karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi cenderung menunjukkan produktivitas dan kinerja yang lebih optimal. Oleh karena itu, organisasi harus memprioritaskan identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, terutama motivasi dan lingkungan kerja, sebagai strategi untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

## **2. Metode**

### **2.1. Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan menggunakan desain survei untuk menguji hubungan antara motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya untuk menghasilkan data numerik yang dapat dianalisis secara statistik, sehingga memudahkan penilaian pengaruh antar variabel. Menurut Sugiyono (2013), pendekatan kuantitatif berakar pada filsafat positivisme, menggunakan instrumen penelitian yang terstandarisasi, dan menggunakan data kuantitatif yang dianalisis melalui teknik statistik.

Data dikumpulkan melalui survei lapangan, dengan kuesioner sebagai instrumen utama. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan metode analisis korelasi untuk mengukur kekuatan hubungan dan pengaruh antara variabel independen (motivasi kerja dan lingkungan kerja), variabel mediasi (kepuasan kerja), dan variabel dependen (kinerja karyawan).

### **2.2. Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh pegawai yang bertugas di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Paser, berjumlah 168 orang. Penelitian ini menerapkan metode sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden, sehingga jumlah sampel yang digunakan sama dengan total populasi, yakni 168 pegawai. Pendekatan sensus dipilih guna memperoleh gambaran yang menyeluruh dan representatif mengenai kondisi aktual pegawai, serta untuk meningkatkan keakuratan dalam menganalisis hubungan antar variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini.

### **2.3. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan skala Likert lima poin, yang dirancang untuk mengukur beberapa variabel utama sebagai berikut:

- 1) Motivasi kerja, diukur melalui indikator kebutuhan dasar seperti kebutuhan fisiologis, rasa aman, hubungan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, yang merujuk pada teori kebutuhan Maslow (2018).
- 2) Lingkungan kerja, dinilai berdasarkan aspek hubungan antarpegawai, suasana lingkungan kerja, kelengkapan fasilitas, serta aspek keamanan dan kenyamanan kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Sunyoto (2018).
- 3) Kepuasan kerja, diukur melalui sejumlah indikator seperti tingkat tantangan dalam pekerjaan, dukungan kondisi kerja, keadilan dalam sistem pengupahan, kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan, serta dukungan sosial dari rekan kerja (Robbins, 2018).
- 4) Kinerja pegawai, dievaluasi melalui dimensi kuantitas dan kualitas hasil kerja, efisiensi dalam penggunaan sumber daya, tingkat kehadiran, kebutuhan akan supervisi, serta dampak terhadap hubungan interpersonal di lingkungan kerja (Bernardin & Russel, 2017; Robbins & Judge, 2018).

## 2.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data dilakukan dengan dua metode utama:

- 1) Kuisioner: Kuesioner berisi serangkaian pertanyaan tertutup untuk mengumpulkan data tentang motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja. Peserta diminta memberikan respons berdasarkan pengalaman dan persepsi mereka.
- 2) Observasi: Digunakan untuk melengkapi data kuisioner dengan cara mengamati langsung kondisi kerja dan interaksi di lapangan.

## 2.5. Definisi Operasional Variabel

- 1) Motivasi: Merupakan dorongan internal untuk mencapai tujuan tertentu, yang dipengaruhi oleh kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.
- 2) Lingkungan Kerja: Meliputi kondisi fisik dan sosial di tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas pegawai.
- 3) Kepuasan Kerja: Tingkat kepuasan emosional individu terhadap pekerjaan mereka, termasuk persepsi atas penghargaan, hubungan kerja, dan kondisi kerja.
- 4) Kinerja: Sejauh mana individu mampu memenuhi atau melampaui standar kerja, baik dalam aspek kuantitas maupun kualitas.

## 2.6. Teknik Analisis Data

Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang didukung oleh perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis yang dilalui mencakup:

- 1) Analisis Statistik Deskriptif: Bertujuan untuk menggambarkan karakteristik data melalui nilai rata-rata, simpangan baku, dan distribusi frekuensi.
- 2) Pengujian Validitas dan Reliabilitas: Validitas konvergen diuji dengan melihat nilai loading factor ( $> 0,7$ ) dan validitas diskriminan, sementara reliabilitas diukur menggunakan Composite Reliability (CR  $> 0,7$ ) dan Cronbach's Alpha ( $\alpha > 0,7$ ).
- 3) Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model): Digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur.
- 4) Evaluasi Model Struktural (Inner Model): Menilai hubungan kausal antarvariabel laten, dengan R-Square ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur kekuatan prediksi model (nilai 0,75 dianggap kuat, 0,50 sedang, dan 0,25 lemah).
- 5) Pengujian Hipotesis: Dilakukan melalui prosedur bootstrapping, untuk menentukan signifikansi hubungan antarvariabel dengan mengacu pada nilai t-statistik dan p-value (signifikan jika  $p < 0,05$ ).

## 2.7. Uji Instrumen Penelitian

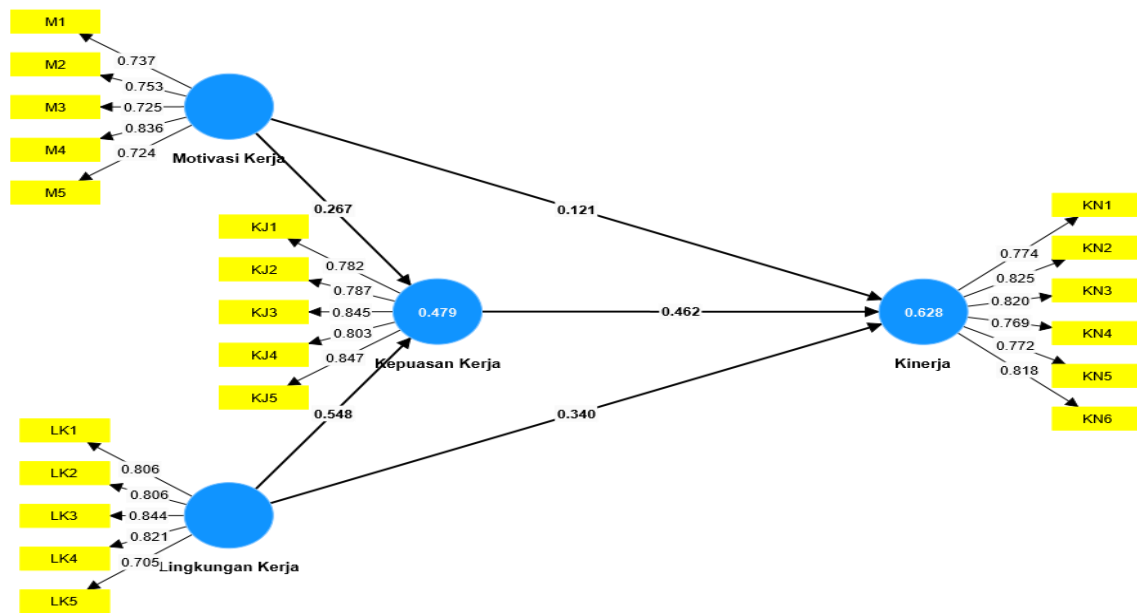
- 1) Validitas: Diuji melalui metode konvergen dan diskriminan, memastikan bahwa indikator mengukur konstruk yang seharusnya.
- 2) Reliabilitas: Diukur melalui Composite Reliability dan Cronbach's Alpha untuk mengevaluasi konsistensi internal instrumen

## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1. Hasil Analisis

#### 3.1.1. Model Pengukuran (Outer Model)

*Outer model* dalam analisis jalur menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) berperan dalam menilai validitas konstruk, yakni seberapa baik indikator-indikator observasi mencerminkan variabel laten yang dimaksud. Evaluasi outer model menjadi langkah penting untuk menjamin bahwa setiap indikator yang digunakan benar-benar valid dan reliabel dalam mengukur konstruk tersebut. Proses ini mencakup analisis terhadap outer loading, validitas dan reliabilitas konstruk, serta validitas diskriminan, yang secara keseluruhan berfungsi untuk menjamin keandalan pengukuran dalam model penelitian.

Gambar 1. Pengujian *Outer Model*

### 3.1.2. Validitas Konvergen

Tabel 1. Nilai *Loading factor* Motivasi

| Indikator  |                            | Outer Loading | Outer Loading yang dipersyaratkan | Keterangan |
|------------|----------------------------|---------------|-----------------------------------|------------|
| Motivasi 1 | Kebutuhan fisiologis       | 0,737         |                                   | Valid      |
| Motivasi 2 | Kebutuhan akan rasa aman   | 0,753         |                                   | Valid      |
| Motivasi 3 | Kebutuhan sosial           | 0,725         | 0,7                               | Valid      |
| Motivasi 4 | Kebutuhan akan penghargaan | 0,836         |                                   | Valid      |
| Motivasi 5 | Kebutuhan aktualisasi diri | 0,724         |                                   | Valid      |

Berdasarkan Tabel diatas kelima indikator pada variabel motivasi menunjukkan nilai outer loading di atas 0,7. Ini menandakan bahwa seluruh indikator telah memenuhi syarat validitas konstruk, sehingga layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis selanjutnya. Dengan kata lain, indikator-indikator motivasi dalam penelitian ini terbukti memiliki reliabilitas yang tinggi dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

Tabel 2. Nilai *Loading factor* Lingkungan Kerja

| Indikator          |                         | Outer Loading | Outer Loading yang dipersyaratkan | Keterangan |
|--------------------|-------------------------|---------------|-----------------------------------|------------|
| Lingkungan Kerja 1 | Hubungan antar karyawan | 0,806         |                                   | Valid      |
| Lingkungan Kerja 2 | Suasana kerja           | 0,806         |                                   | Valid      |
| Lingkungan Kerja 3 | Fasilitas kerja         | 0,844         | 0,7                               | Valid      |
| Lingkungan Kerja 4 | Keamanan                | 0,821         |                                   | Valid      |
| Lingkungan Kerja 5 | Kenyamanan              | 0,705         |                                   | Valid      |

Merujuk pada Tabel diatas, seluruh indikator pada variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai outer loading di atas 0,7. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing indikator memenuhi standar validitas konvergen, sehingga seluruhnya layak untuk digunakan dalam analisis dan tidak ada yang perlu dieliminasi dari model penelitian.

**Tabel 3. Nilai Loading factor Kinerja**

| Indikator |                           | Outer Loading | Outer Loading yang dipersyaratkan | Keterangan |
|-----------|---------------------------|---------------|-----------------------------------|------------|
| Kinerja 1 | Kuantitas                 | 0,774         |                                   | Valid      |
| Kinerja 2 | Kualitas                  | 0,825         |                                   | Valid      |
| Kinerja 3 | Efisiensi Sumber Daya     | 0,820         |                                   | Valid      |
| Kinerja 4 | Kehadiran                 | 0,769         | 0,7                               | Valid      |
| Kinerja 5 | Kebutuhan akan pengawasan | 0,772         |                                   | Valid      |
| Kinerja 6 | Dampak interpersonal      | 0,818         |                                   | Valid      |

Pada Tabel diatas menunjukkan bahwa keenam indikator pada variabel kinerja memiliki nilai outer loading di atas 0,7. Ini menandakan bahwa seluruh indikator tersebut memenuhi persyaratan validitas yang diperlukan, sehingga dapat digunakan untuk melanjutkan pengujian hipotesis. Dengan demikian, indikator-indikator kinerja dalam penelitian ini terbukti memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

**Tabel 4. Nilai Loading factor Kepuasan Kerja**

| Indikator        |                                         | Outer Loading | Outer Loading yang dipersyaratkan | Keterangan |
|------------------|-----------------------------------------|---------------|-----------------------------------|------------|
| Kepuasan kerja 1 | Pekerjaan yang menantang secara mental  | 0,782         |                                   | Valid      |
| Kepuasan kerja 2 | Kondisi kerja yang mendukung            | 0,787         |                                   | Valid      |
| Kepuasan kerja 3 | Gaji atau Upah yang pantas              | 0,845         | 0,7                               | Valid      |
| Kepuasan kerja 4 | Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan | 0,803         |                                   | Valid      |
| Kepuasan kerja 5 | Rekan kerja yang mendukung              | 0,847         |                                   | Valid      |

Berdasarkan Tabel diatas, kelima indikator pada variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai outer loading di atas 0,7. Hal ini mengindikasikan bahwa semua indikator tersebut valid dan layak untuk digunakan dalam tahap pengujian hipotesis selanjutnya.

### 3.1.3. Validitas Diskriminan

**Tabel 5. Validitas Diskriminan**

| Variabel         | Motivasi | Lingkungan Kerja | Kinerja | Kepuasan Kerja |
|------------------|----------|------------------|---------|----------------|
| Motivasi         | 0,836    | 0,343            | 0,378   | 0,432          |
| Lingkungan Kerja | 0,398    | 0,856            | 0,632   | 0,583          |
| Kinerja          | 0,423    | 0,603            | 0,834   | 0,648          |
| Kepuasan Kerja   | 0,443    | 0,568            | 0,603   | 0,865          |

Berdasarkan hasil analisis cross loading, seluruh indikator dalam penelitian ini menunjukkan nilai di atas 0,700 dan memiliki korelasi tertinggi dengan variabel latennya masing-masing. Oleh karena itu, tidak ada indikator yang perlu dikeluarkan dari model penelitian..

### 3.1.4. Average Variance Extracted (AVE)

**Tabel 6. Hasil Uji Average Variance Extracted**

| Variabel         | Average Variance Extracted (AVE) |
|------------------|----------------------------------|
| Kinerja          | 0,636                            |
| Kepuasan Kerja   | 0,662                            |
| Motivasi Kerja   | 0,583                            |
| Lingkungan Kerja | 0,647                            |

Tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai Average Variance Extracted (AVE) pada setiap variabel berada di atas batas minimum 0,5. Ini berarti bahwa masing-masing variabel dalam penelitian telah mampu merefleksikan konstruk laten secara memadai. Oleh karena itu, seluruh indikator dinyatakan layak untuk digunakan dan tidak memerlukan penghapusan dalam proses analisis selanjutnya.

### 3.1.5. Composite Reliability

**Tabel 7. Hasil Composite Reliability Setiap Variabel**

| Variabel         | Composite Reliability |
|------------------|-----------------------|
| Kinerja          | 0,875                 |
| Kepuasan Kerja   | 0,878                 |
| Motivasi Kerja   | 0,832                 |
| Lingkungan Kerja | 0,879                 |

Berdasarkan hasil pengujian, nilai Composite Reliability untuk seluruh variabel melebihi 0,700, yang menandakan bahwa setiap variabel telah memenuhi standar reliabilitas yang ditetapkan. Oleh karena itu, seluruh indikator dapat dipertahankan dan tidak perlu dikeluarkan dari proses penelitian.

### 3.1.6. Cronbach Alpha

**Tabel 8. Nilai Cronbach's Alpha Setiap Variabel**

| Variabel         | Cronbach's Alpha |
|------------------|------------------|
| Kinerja          | 0,875            |
| Kepuasan Kerja   | 0,873            |
| Motivasi Kerja   | 0,817            |
| Lingkungan Kerja | 0,858            |

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai di atas 0,7, menandakan tingkat konsistensi internal yang tinggi pada setiap pengukuran. Dengan demikian, semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipertahankan dan tidak perlu dieliminasi dari analisis.

### 3.1.7. Collinearity Statistics

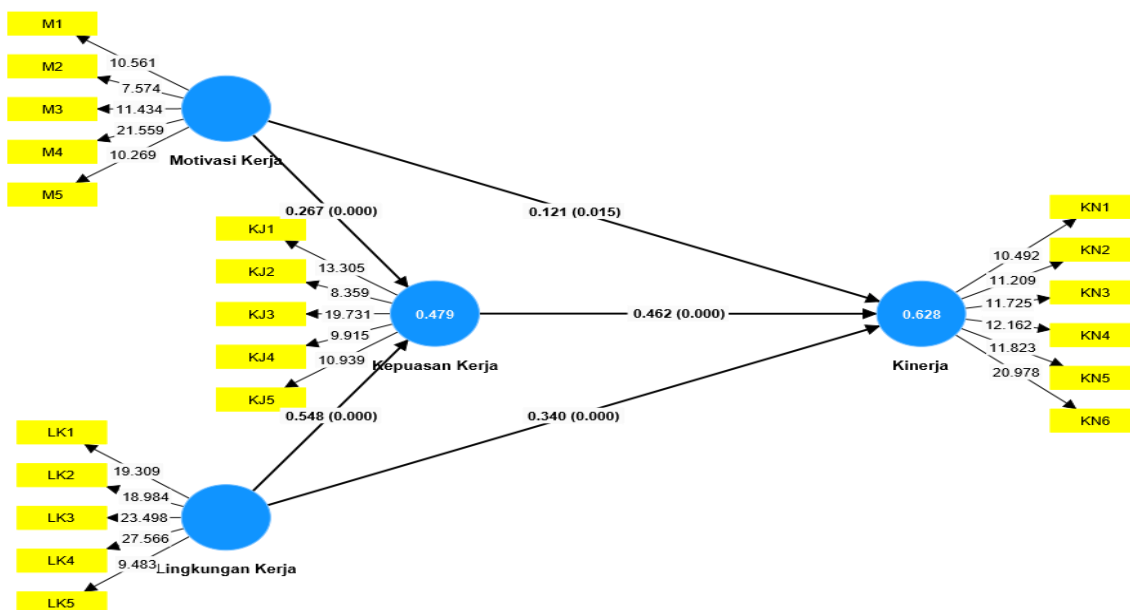
**Tabel 9. Hasil Uji Collinearity Statistics (VIF)**

| No | Indikator          | VIF   | Keterangan |
|----|--------------------|-------|------------|
| 1  | Motivasi 1         | 1,475 | Valid      |
| 2  | Motivasi 2         | 1,852 | Valid      |
| 3  | Motivasi 3         | 1,607 | Valid      |
| 4  | Motivasi 4         | 2,042 | Valid      |
| 5  | Motivasi 5         | 1,394 | Valid      |
| 6  | Lingkungan Kerja 1 | 1,806 | Valid      |
| 7  | Lingkungan Kerja 2 | 2,030 | Valid      |
| 8  | Lingkungan Kerja 3 | 2,171 | Valid      |
| 9  | Lingkungan Kerja 4 | 1,968 | Valid      |
| 10 | Lingkungan Kerja 5 | 1,552 | Valid      |
| 11 | Kinerja 1          | 1,764 | Valid      |
| 12 | Kinerja 2          | 1,793 | Valid      |
| 13 | Kinerja 3          | 2,148 | Valid      |
| 14 | Kinerja 4          | 2,269 | Valid      |
| 15 | Kinerja 5          | 2,697 | Valid      |
| 16 | Kinerja 6          | 1,893 | Valid      |
| 17 | Kepuasan kerja 1   | 2,846 | Valid      |
| 18 | Kepuasan kerja 2   | 2,984 | Valid      |
| 19 | Kepuasan kerja 3   | 1,862 | Valid      |
| 20 | Kepuasan kerja 4   | 1,856 | Valid      |
| 21 | Kepuasan kerja 5   | 2,170 | Valid      |

Berdasarkan data pada tabel tersebut, seluruh indikator menunjukkan nilai Variance Inflation Factor (VIF) di bawah 5. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas di antara variabel-variabel dalam konstruk yang dianalisis.

### 3.1.8. Model struktural (*inner model*)

Pada gambar 2 berikut, merupakan model analisis struktural akhir dari setiap indikator dan variabel.



Gambar 2. Pengujian Inner Model

*R Square* adalah ukuran proporsi variasi dalam variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam sebuah model penelitian (Hair et al., 2017). Nilai *R Square* berkisar antara 0 hingga 1, dengan nilai 1 menunjukkan kemampuan prediksi yang sempurna dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Tabel berikut ini menyajikan sinopsis nilai  $R^2$  untuk setiap variabel dependen dalam penelitian ini:

Tabel 10. Hasil Uji *R Square*

| Variabel            | <i>R Square</i> | <i>R Square Adjusted</i> |
|---------------------|-----------------|--------------------------|
| Kepuasan Kerja (KJ) | 0,489           | 0,472                    |
| Kinerja (KN)        | 0,647           | 0,627                    |

Berdasarkan hasil pengujian nilai *R Square*, dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Variabel Kinerja sebagai variabel dependen dipengaruhi oleh variabel independen sebesar 64,7%, sedangkan 35,3% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini.
- 2) Variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening memperoleh pengaruh dari variabel independen sebesar 48,9%, sementara 51,1% lainnya berasal dari faktor-faktor lain di luar model penelitian yang digunakan.

### 3.1.9. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan memanfaatkan analisis koefisien jalur (path coefficients) menggunakan perangkat lunak Partial Least Squares (PLS). Teknik ini bertujuan untuk menilai besarnya serta arah pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat, sekaligus menguji validitas hipotesis yang telah dirumuskan. Hipotesis dinyatakan diterima apabila hasil analisis menunjukkan nilai *p-value* di bawah 0,05, yang mengindikasikan signifikansi statistik pada tingkat kepercayaan 95%. Berikut disajikan hasil pengujian koefisien jalur tersebut:

**Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis**

| Variabel                                      | Original sample (O) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Value | Hipotesis | Keterangan |
|-----------------------------------------------|---------------------|--------------------------|---------|-----------|------------|
| Motivasi Kerja -> Kinerja                     | 0,121               | 2,424                    | 0,015   | H1        | Diterima   |
| Lingkungan Kerja -> Kinerja                   | 0,340               | 4,483                    | 0,000   | H2        | Diterima   |
| Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja              | 0,267               | 4,303                    | 0,000   | H3        | Diterima   |
| Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja            | 0,548               | 7,429                    | 0,000   | H4        | Diterima   |
| Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja   | 0,123               | 3,403                    | 0,001   | H5        | Diterima   |
| Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja | 0,253               | 4,719                    | 0,000   | H6        | Diterima   |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja                     | 0,462               | 6,795                    | 0,000   | H7        | Diterima   |

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Motivasi terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Paser. Hasil analisis menunjukkan nilai original sample sebesar 0,121 dengan T Statistik 2,424 (lebih besar dari 1,960) dan P Value 0,015 (lebih kecil dari 0,05), yang menandakan signifikansi secara statistik. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) dinyatakan diterima, yang berarti motivasi kerja memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.
- 2) Lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Paser. Dengan original sample sebesar 0,340, T Statistik 4,483 yang lebih besar dari 1,960, serta P Value 0,000 yang kurang dari 0,05, menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik. Sehingga, hipotesis kedua (H2) diterima, mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja pegawai.
- 3) Motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini terlihat dari nilai original sample 0,267, T Statistik 4,303 yang melewati batas kritis 1,960, dan P Value 0,000 yang berada di bawah 0,05. Oleh karena itu, hipotesis ketiga (H3) diterima, menegaskan peran penting motivasi dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
- 4) Lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Nilai original sample sebesar 0,548 dengan T Statistik 7,429 (melebihi batas kritis 1,960) dan P Value 0,000 (lebih kecil dari 0,05) menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan signifikan secara statistik. Oleh karena itu, hipotesis keempat (H4) diterima, yang menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
- 5) Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. Nilai original sample sebesar 0,253, T Statistik 4,719, dan P Value 0,000 menunjukkan bahwa kepuasan kerja memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Oleh karena itu, hipotesis kelima (H5) diterima.
- 6) Kepuasan kerja juga secara signifikan memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Hasil menunjukkan nilai original sample sebesar 0,123, T Statistik 3,403, dan P Value 0,001, yang membuktikan bahwa pengaruh ini signifikan. Dengan demikian, hipotesis keenam (H6) diterima, menggarisbawahi pentingnya peran kepuasan kerja sebagai penghubung antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai.
- 7) Terakhir, kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Paser. Nilai original sample sebesar 0,462, dengan T Statistik 6,795 dan P Value 0,000, mendukung temuan ini. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh (H7) diterima, yang menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung tetapi juga memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja secara keseluruhan.

## 3.2. Pembahasan

### 3.2.1. Motivasi terhadap Kinerja

Temuan analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Paser. Temuan ini memberikan

dukungan lebih lanjut terhadap teori hierarki kebutuhan Maslow (2018), yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar, seperti pendapatan yang memadai, dapat meningkatkan ketahanan fisik dan kehadiran di tempat kerja. Sebaliknya, pemenuhan kebutuhan sosial dan pengakuan telah terbukti dapat meningkatkan kinerja yang optimal. Fenomena ini sejalan dengan Teori Harapan Vroom, yang menyatakan bahwa individu berusaha untuk mencapai potensi maksimum mereka jika mereka percaya bahwa hasil yang diharapkan dapat dicapai (Robbins & Judge, 2021). Aspek-aspek kinerja seperti kuantitas, kualitas, efisiensi pemanfaatan sumber daya, dan tingkat kehadiran sangat dipengaruhi oleh motivasi yang tinggi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini menguatkan temuan sebelumnya yang menunjukkan korelasi yang kuat antara motivasi dan kinerja, terutama motivasi intrinsik yang dipicu oleh imbalan dan lingkungan kerja yang mendukung (Goni et al., 2021).

Selain itu, keberadaan faktor-faktor tambahan harus diakui. Faktor-faktor tersebut antara lain, namun tidak terbatas pada, sistem kerja yang kondusif, kolaborasi karyawan yang efektif, dan komunikasi yang efektif. Pencapaian kinerja yang optimal bergantung pada elemen-elemen ini. Oleh karena itu, organisasi harus berkolaborasi untuk meningkatkan motivasi dan mengembangkan sistem manajemen strategis untuk memastikan peningkatan kinerja, terutama di sektor publik, yang secara langsung berdampak pada pelayanan publik (Suparman et al., 2023; Locke & Latham, 2019). Temuan analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Paser.

Temuan ini menguatkan teori Maslow (2018) yang mengategorikan motivasi individu dalam hierarki kebutuhan, dimana kebutuhan dasar seperti penghasilan yang cukup dapat meningkatkan ketahanan fisik dan kehadiran, sementara kebutuhan sosial dan penghargaan mendorong kinerja optimal. Hal ini juga sejalan dengan Teori Pengharapan Vroom yang menegaskan bahwa individu cenderung memberikan upaya maksimal jika mereka percaya bahwa hasil yang diinginkan dapat tercapai (Robbins & Judge, 2021). Selain itu, indikator kinerja seperti kuantitas, kualitas, efisiensi sumber daya, dan kehadiran, semuanya dipengaruhi oleh tingkat motivasi yang tinggi, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian ini juga mendukung hasil studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki korelasi kuat dengan kinerja. Motivasi intrinsik, yang muncul melalui penghargaan dan dukungan lingkungan kerja yang kondusif, dapat memfasilitasi kinerja optimal (Goni dkk., 2021). Namun, hasil ini juga menyoroti pentingnya faktor lain seperti sistem kerja yang mendukung, kolaborasi antarpegawai, dan komunikasi yang efektif dalam mencapai kinerja tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan upaya peningkatan motivasi dengan pengembangan sistem manajemen yang strategis, guna memastikan kinerja yang lebih baik, terutama di sektor publik, yang dampaknya langsung terhadap pelayanan masyarakat (Suparman dkk., 2023; Locke & Latham, 2019).

### **3.2.2. Lingkungan Kerja terhadap Kinerja**

Hasil analisis memperlihatkan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Paser. Hal ini terbukti dari nilai original sample sebesar 0,340, T Statistik 4,483 yang melampaui batas kritis 1,960, dan P Value 0,000 yang menunjukkan signifikansi statistik. Lingkungan kerja yang kondusif, termasuk hubungan antar karyawan, suasana kerja yang nyaman, fasilitas memadai, serta tingkat keamanan dan kenyamanan yang baik, terbukti dapat meningkatkan berbagai aspek kinerja seperti kuantitas, kualitas, efisiensi, kehadiran, dan interaksi interpersonal. Suasana kerja yang mendukung dapat mengurangi stres, meningkatkan motivasi, dan memperlancar komunikasi serta kerja sama antar pegawai sehingga berdampak positif pada kinerja.

Temuan ini konsisten dengan studi sebelumnya dari Sihalohe dan Siregar (2019) serta Lestary dan Harmon (2022) yang menyatakan adanya korelasi positif antara kondisi lingkungan kerja dengan kinerja. Robbins (2018) serta Schultz & Schultz (2016) menekankan pentingnya menciptakan kondisi fisik dan sosial yang optimal di tempat kerja, seperti pencahayaan yang baik, desain ergonomis, dan hubungan interpersonal yang harmonis. Implementasi strategi seperti pemberian penghargaan, pelatihan keterampilan sosial, dan penyediaan fasilitas rekreasi dapat menciptakan

suasana kerja yang inklusif dan kondusif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan pelayanan masyarakat.

### **3.2.3. Motivasi terhadap Kepuasan Kerja**

Temuan dari analisis data menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Paser. Pernyataan ini didukung oleh nilai original sample sebesar 0,267, T-statistic sebesar 4,303, dan P-value sebesar 0,000, yang menggarisbawahi kuatnya kesimpulan ini. Penelitian telah menunjukkan bahwa motivasi, yang berasal dari pemenuhan kebutuhan fisiologis, rasa aman, hubungan sosial yang sehat, pengakuan, dan kesempatan untuk aktualisasi diri, telah terbukti meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang merasa kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang secara positif berdampak pada kinerja dan produktivitas.

Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, termasuk penelitian Rahayu (2020), yang melaporkan koefisien determinasi sebesar 72%, dan Pinarto (2023), yang mengkonfirmasi pengaruh positif motivasi terhadap kepuasan kerja. Pendekatan motivasi intrinsik, sebagaimana diuraikan dalam teori motivasi-higiene Herzberg, memberikan dukungan lebih lanjut terhadap temuan ini dengan menunjukkan bahwa pengakuan dan tanggung jawab meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, kebijakan yang mendorong peningkatan motivasi, termasuk pengakuan, pelatihan, dan lingkungan kerja yang mendukung, sangat penting untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

### **3.2.4. Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh positif yang substansial terhadap kepuasan kerja, yang dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0,548, T-statistic sebesar 7,429, dan P-value sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan signifikan antara kondisi kerja dan kepuasan karyawan. Tinjauan komprehensif terhadap literatur yang ada menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dan faktor lingkungan kerja. Secara khusus, kualitas hubungan antar karyawan, sifat positif dari suasana kerja, kecukupan fasilitas, dan tingkat keamanan dan kenyamanan dalam bekerja telah terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Teori dua faktor dari Herzberg menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat memenuhi kebutuhan fisik dan psikologis karyawan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan mereka. Pembinaan hubungan sosial yang positif, fasilitasi komunikasi yang terbuka, dan pembentukan suasana kerja yang harmonis telah terbukti dapat meningkatkan motivasi dan mengurangi stres di kalangan karyawan. Selain itu, penyediaan fasilitas yang memadai telah terbukti mendorong hasil kerja yang lebih efektif.

Temuan penelitian ini dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Rosento dkk. (2022) dan Sitinjak (2018), yang juga mendukung pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, upaya pemerintah untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif di Kecamatan Sungai Boh sangat penting untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai. Sebuah tinjauan komprehensif terhadap literatur yang ada mengungkapkan bahwa langkah-langkah strategis, termasuk penyediaan fasilitas kerja yang memadai, pengembangan hubungan sosial di antara karyawan, dan promosi budaya kerja yang inklusif, telah diidentifikasi sebagai faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

### **3.2.5. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil analisis mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Paser, dengan nilai original sample 0,253 dan T Statistik 4,719 yang menunjukkan signifikansi hubungan. Temuan ini sesuai dengan studi sebelumnya, seperti oleh Lidia Lusri (2017) dan Adzhari Ramadhan & Purbudi Wahyuni (2019), yang menegaskan pentingnya kepuasan kerja sebagai perantara pengaruh motivasi terhadap kinerja. Teori Harapan Vroom dan Maslow juga mendukung bahwa pemenuhan kebutuhan dasar akan mendorong kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan performa pegawai.

Dengan demikian, motivasi yang terpenuhi melalui pemenuhan kebutuhan dasar seperti gaji yang memadai, stabilitas kerja, hubungan kerja yang baik, dan penghargaan terhadap prestasi akan meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan produktivitas. Organisasi dan pemerintah daerah harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar kepuasan kerja meningkat dan berdampak positif pada kinerja.

### 3.2.6. Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Hasil Analisis juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Paser. Original sample sebesar 0,123, T Statistik 3,403, dan P Value 0,001 menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Kelvin Ramban dan Edalmen (2022), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja bersama-sama berkontribusi pada peningkatan kinerja. Faktor lingkungan kerja seperti fasilitas fisik, hubungan antar pegawai, dan komunikasi efektif sangat menentukan kepuasan kerja, sesuai dengan teori dua faktor Herzberg dan penjelasan Sunyoto (2018).

Lingkungan kerja yang harmonis, hubungan sosial yang baik, serta suasana kerja yang mendukung menciptakan rasa kebersamaan yang memotivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif. Fasilitas kerja yang memadai, rasa aman dan nyaman, turut meningkatkan kepuasan yang akhirnya berdampak positif pada kualitas dan kuantitas kerja. Indikator kinerja seperti efisiensi sumber daya, kualitas pekerjaan, kehadiran, dan hubungan interpersonal yang baik juga meningkat. Penelitian ini memberikan rekomendasi bagi pengelola sumber daya manusia, terutama di sektor pemerintahan, untuk menciptakan lingkungan kerja kondusif melalui penyediaan fasilitas, peningkatan komunikasi atasan-bawahan, dan penguatan hubungan antarpegawai melalui pelatihan dan kegiatan tim guna meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, R., Maddepunggeng, A., & Mustika, T. F. (2016). Pengaruh pengalaman kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) konstruksi. *Konstruksia*, 8(1), 99–108.
- Afandi. (2018). Manajemen sumber daya manusia (Teori, konsep dan indikator). Yogyakarta: Nusa Media.
- Ary, D., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. (2018). *Introduction to research in education* (9th ed.). Wadsworth Publishing.
- Arief, A. S., Rosanti, N., Mujahid, M., Safar, I., & Apriadi, D. (2025). Cultural moderation in entrepreneurial bricolage and orientation: Its impact on new product development. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 9(01).
- As'ad, M. (2013). Seri ilmu sumber daya manusia: Psikologi industri edisi 9. Yogyakarta: Libert.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. (2017). Manajemen sumber daya manusia. Bandung: PT Refika Aditama (Dialihbahasakan oleh Ruky).
- Bernardin, O., & Russel, D. (2016). Perilaku organisasi terjemahan jilid 3. Yogyakarta: Andi Offset.
- Bianca, A. (2019). The role of human resource management in organizations. *Chron Small Business*. Available at: <https://smallbusiness.chron.com/> [Accessed 8 July 2025].
- Budiarti, I., Gadzali, S. S., & Karina, V. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Hade Dinamis Sejahtera. *The World of Business Administration Journal*.
- Cahyawening, S. P. (2019). Pengaruh talent management dan knowledge management terhadap kinerja karyawan di PT. Blue Gas Indonesia (Cabang Bandung). *Master's thesis*, Universitas Widyatama, Bandung.
- Dessler, G. (2016). Manajemen sumber daya manusia edisi kesepuluh jilid 2. Jakarta: Indeks.
- Dessler, G. (2017). Manajemen sumber daya manusia, edisi kesembilan. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Enny, W., Widyaningrum, M., & Mahmudah, S. R. (2017). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan etos kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Gresik. *Jurnal Manajemen Branchmarck*, 4(3), 254–261.
- Fatimah, S. (2017). Pengaruh motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan pegawai sebagai variabel mediasi (Studi Universitas Negeri Semarang).

- Garson, D. G. (2016). *Partial least squares: Regression & structural equation models*. Statistical Associates Publishing. <https://doi.org/10.1201/b16017-6>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23. Edisi Kesembilan*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goni, G. H., Manoppo, W. S., & Rogahang, J. J. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. *Productivity*, 2(4). e-ISSN: 2723-0112.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). The results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman sumber daya manusia*. Yogyakarta: PT Buku Seru.
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT BNI Life Insurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (JPEB)*, 5(1), 73–89. <https://doi.org/10.21009/jpeb.005.1.6>
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (Aktivitas utama dan pengembangan sumber daya manusia)*. Malang: Penerbit UB Press.
- Hasibuan, M. (2018). *Manajemen sumber daya manusia dan kunci keberhasilan*. Jakarta: Haji Mas Agung.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi, Cetakan ke-19)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hastuti. (2021). *Pengaruh motivasi lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai mediasi pegawai puskesmas di Kabupaten Mamuju (Master's thesis, Universitas Hasanuddin)*.
- Herlinda, dkk. (2021). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Cenrana Kabupaten Maros. *Indonesia Journal of Business and Management*, 3(2), 121–125.
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan kerja dan kinerja karyawan tinjauan dari dimensi iklim organisasi, kreativitas individu, dan karakteristik pekerjaan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Indriansyah, A. (2018). Analisis pengaruh motivasi, pelatihan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Multi Data Palembang. *Mbia*, 1.
- Ismet, S. (2020). *Pengaruh kepribadian, kepuasan kerja, lingkungan kerja fisik dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan (DISPERINDAG) Provinsi Sumatera Barat dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Bachelor's thesis, STKIP PGRI Sumatera Barat)*.
- Juniari, N. K. E., Riana, I. G., & Subudi, M. (2015). Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(11), 823–840.
- Kardona, A. (2022). *Pengaruh motivasi kerja, kompetensi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Pendidikan Kota Solok (Bachelor's thesis, Universitas Putra Indonesia YPTK)*.
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (Teori dan praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Lestari, N. P. D. S. (2025). *Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Kantor SatPol PP Kabupaten Gianyar (Thesis, Universitas Mahasaraswati Denpasar)*.
- Lestary, L., & Harmon, H. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Bisnis & Investasi*, 3(2).

- Maharani, D. A., Supriatin, D., & Puspitawati, E. (2023). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Hasta Pusaka Sentosa Purbalingga. *MEDIKONIS: Jurnal Media Ekonomi dan Bisnis*. <https://tambara.e-journal.id/medikonis/index>
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (Edisi revisi, Cetakan ke-4). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (2018). *Motivation and personality* (Translated by Achmad Fawaid & Maufur). Yogyakarta: Cantrik Pustaka.
- Monica, R., & Apriadi, D. (2025). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Bank BCA KCU Banyuwangi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 119-132.
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208-1234. Emerald Group Publishing Limited.
- Maelani, P., Soukotta, A., Sumual, L. P., Suharto, S., Apriadi, D., Unga, W. O. H., ... & Regar, E. (2024). *Manajemen Investasi dan Portofolio*. CV. Gita Lentera.
- Muslim, A. W. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPM-PTSP) Kota Makassar (Master's thesis, Universitas Hasanuddin).
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(2).
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2).
- Pinarto, J. J. (2023). Pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Serina Ekonomi dan Bisnis*.
- Prastianto, N. Y. (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Maju Global Motor Provinsi Jambi (Skripsi). Universitas Batanghari.
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan & pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Putro, D. A., Susilo, H., & Ruhana, I. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja (Studi pada Agen AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Blitar) (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Rahayu, N. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Perum Pegadaian Salama Cabang Bima. *Jurnal Brand*.
- Rahmawati, R., Mitariani, N. W. E., & Atmaja, N. P. C. D. (2021). Pengaruh lingkungan kerja, stres kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Indomaret Co Cabang Nangka. *EMAS*, 2(3).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Canada: Pearson.
- Romli, K. (2014). *Komunikasi organisasi lengkap* (Edisi Revisi). Jakarta: PT. Gransindo.
- Rozzaid, Y., dkk. (2015). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi Kasus Pada PT. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 1(2), 82-101.
- Sanjaya, D., Apriadi, D., Usman, F., & Islami, R. N. (2023). Effect Of Work Stres To The Employee's Turnover Intention. *Journal Management And Business*, 1(2), 113-121.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 105-116.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Siagian, P.S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi satu, Cetakan ke-27). Jakarta: Bumi Aksara.
- Sihaloho, R.D., & Siregar, H. (2019). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Super Setia Sagita Medan. *Medikonis: Jurnal Media Ekonomi dan Bisnis*.

- Sitinjak, L.N. (2018). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Skripsi, Universitas Brawijaya.
- Sofyan, A. (2017). *Pemodelan Persamaan Struktural (PLS-SEM)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Subiyanti, W., & Trisnadi, D. (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan divisi produksi PT. Tiga Putra Abadi Perkasa Kabupaten Purwakarta. *Jurnal Bisnis*, 10(2), 207–219.
- Sudaryo, Y., dkk. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sudirman, D. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Perkebunan Kota Sungai Penuh dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Repository STIE SAK.
- Sudirman, S., & AlSunnah, M.D. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada Kantor BAPPEDA Kota Sungai Penuh. *Jurnal Administrasi*. Retrieved from <http://lppmstianusa.com/ejurnal/index.php/janmaha/article/view/834> [Accessed 15 July 2025].
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Sunyoto, D. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Suparman, D.R., Jajang, D., & Wahyudin, S.H.G. (2023). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan perusahaan PT Bekaert Indonesia Karawang. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 9(1), 47–58.
- Susanti, R., & Baskoro. (2012). Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan (Studi kasus pada PT. PLN (Persero) APD Semarang). *J@TI Undip*, 7(2).
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke-11)*. Jakarta: Prananda Media Group.
- Veri, J., Ismuhadjar, I., & Zami, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengelolaan Universitas Swasta Berdasarkan Kinerja Dosen)*.
- Wibowo, M., Al Musadieq, M., & Nurtjahjono, G.E. (2014). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel).