



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 9101-9108

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang)

Syaiful Rifkhan Efendy, Sutrisno, Prianka Ratri Nastiti

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Semarang

syaifulrifkhanefendy88@gmail.com, sutrisno@upgris.ac.id, priankaratinastiti@upgris.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai faktor yang memediasi atau menghubungkan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap tingkat kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang. Digunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berjumlah 75 orang responden dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh. Data didapatkan melalui proses kuesioner berbasis Skala Likert, kemudian dianalisis menggunakan desain PLS-SEM yaitu Partial Least Squares-Structural Equation Modeling. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berdampak positif dan signifikan terhadap hasil kinerja pegawai serta tingkat kepuasan mereka dalam bekerja. Sebaliknya, lingkungan kerja hanya berdampak positif, dan tidak signifikan terhadap kedua variabel tersebut. Selain itu, kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dan juga tidak dapat bertindak sebagai variabel yang memediasi hubungan antara motivasi kerja, lingkungan kerja, terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan hasil kerja karyawan lebih dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja mereka dibandingkan hal-hal lainnya. Oleh karena itu, organisasi harus memaksimalkan berbagai cara yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan agar membantu mencapai hasil kerja yang lebih baik. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pemerintah dalam menyusun kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif, fleksibel, dan mampu meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Kata kunci: Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

1. Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah aset penting yang memainkan peran besar dalam menentukan apakah sebuah organisasi berhasil atau tidak, baik di lingkungan pemerintahan maupun sektor swasta. Keunggulan sumber daya manusia tidak hanya tercermin dari penguasaan keterampilan teknis, tetapi juga dari kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan, menjunjung tinggi integritas, serta kesiapan dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi publik, meningkatkan kualitas sumber daya manusia sangat penting, salah satu fokus utama reformasi birokrasi guna meningkatkan efektivitas penyelenggaraan organisasi dan mutu pelayanan kepada Masyarakat [1] dan [2]. Oleh karena itu, dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik agar bisa meningkatkan kinerja pegawai melalui berbagai faktor pendukung, seperti motivasi kerja dan lingkungan kerja yang positif. [3].

Motivasi dapat diartikan sebagai faktor pendorong yang memengaruhi tingkat antusiasme, komitmen, dan kesungguhan pegawai dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaannya [4]. Pegawai yang termotivasi dengan baik biasanya dapat bekerja lebih baik dan mencapai hasil yang lebih optimal karena motivasi mampu mendorong semangat kerja, meningkatkan rasa tanggung jawab, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif. Selain faktor motivasi, lingkungan kerja juga menjadi bagian yang menentukan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman, hubungan harmonis antarpegawai, dan tersedianya sarana dan prasarana yang cukup bisa mendukung peningkatan hasil kerja sekaligus menghasilkan kualitas pekerjaan yang lebih baik [5] dan [6].

Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang yaitu salah satu lembaga pemerintah yang memiliki tanggung jawab penting dalam penyelenggaraan urusan ketenagakerjaan serta pemberian layanan kepada masyarakat. Berdasarkan

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP) Tahun 2024, sebagian besar indikator kinerja sudah mencapai target yang telah ditentukan. Meski begitu, masih ada indikator yang belum mencapai targetnya, yaitu Persentase Perselisihan Hubungan Industrial yang berhasil diselesaikan melalui Perjanjian Bersama (PB). Indikator tersebut hanya mencapai 68,25%, lebih rendah dibandingkan realisasi tahun 2023 sebesar 70,51% dan belum memenuhi target kinerja yang ditetapkan sebesar 73% (LKJIP Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang, 2024). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa masih terdapat kendala dalam pencapaian kinerja organisasi yang memerlukan perhatian serta upaya perbaikan secara berkelanjutan.

Selain itu, terdapat perbedaan beban kerja antar bidang, kondisi lingkungan kerja yang beragam, serta tuntutan pelayanan publik yang tinggi yang berpotensi memengaruhi motivasi, kepuasan, dan kinerja pegawai. Kepuasan dalam bekerja adalah salah satu faktor penting yang membantu menjelaskan hubungan antara semangat bekerja dan kondisi kerja dengan hasil kerja karyawan. Pekerja yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi dan menjalankan tugas serta tanggung jawabnya dengan lebih baik. Kondisi tersebut akhirnya membantu meningkatkan hasil kerja yang dihasilkan oleh para pegawai. [7].

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi kerja serta kondisi lingkungan kerja memengaruhi hasil kerja karyawan [8] dan [9]. Selain berkontribusi secara langsung terhadap kinerja, kedua variabel tersebut juga diketahui mampu meningkatkan rasa puas dalam bekerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan hasil kerja pegawai. [10]. Meskipun demikian, temuan penelitian [11] menunjukkan bahwa kepuasan kerja hanya menjadi mediator sebagian dan cenderung mengurangi dampak lingkungan kerja terhadap prestasi kerja pegawai. Perbedaan hasil yang muncul dari berbagai penelitian menunjukkan adanya celah dalam penelitian yang masih perlu diteliti lebih lanjut, terutama mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam organisasi sektor publik. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana tingkat kepuasan kerja memengaruhi hubungan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.

2. Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, dengan tujuan menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menganalisis keterkaitan antar variabel secara terukur berdasarkan informasi yang didapat dari peserta penelitian.

2.1 Populasi dan sample

Populasi dalam penelitian ini mencakup semua pegawai negeri sipil (PNS) yang bekerja di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang, dengan total jumlah sebanyak 75 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling non-probability dengan metode jenuh, yaitu cara memilih sampel dengan melibatkan semua anggota populasi sebagai responden dalam penelitian tersebut. Metode ini dipilih karena jumlah anggotanya tidak terlalu banyak dan masih bisa dicakup secara menyeluruh. Sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan jumlah populasi, yaitu 75 orang responden.

2.2 Operasional Variabel

Sebagai dasar analisis, penelitian ini mengintegrasikan empat variabel yang saling berkaitan dalam model penelitian, yaitu:

1. Motivasi kerja diukur melalui beberapa indikator seperti tanggung jawab, prestasi kerja, peluang untuk berkembang, serta pengakuan terhadap kinerja [12]
2. Lingkungan kerja diukur berdasarkan indikator seperti suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan fasilitas kerja [13]
3. Kepuasan kerja diukur melalui beberapa indikator seperti gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan-rekan kerja, dan atasan [14]
4. Kinerja pegawai diukur berdasarkan beberapa indikator, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen [15]

2.3 Teknik Pengumpulan Data

Penyusunan data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan mendistribusikan kuesioner kepada seluruh pegawai aktif di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang. Kuesioner yang berisi pernyataan mengenai masing-masing variabel

itu didistribusikan secara fisik dalam bentuk kertas dan dibuat menggunakan *Google Forms* dengan skala Likert lima tingkat (1 = tidak setuju sama sekali hingga 5 = sangat setuju).

3. Hasil dan Diskusi

3.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam analisis PLS-SEM, validitas konvergen diperiksa dengan melihat nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Indikator dianggap mampu mewakili konstruk dengan baik jika nilai outer loadingnya lebih dari 0,70. Sementara itu, konstruk dikatakan memiliki validitas konvergen yang baik jika nilai AVE-nya di atas 0,50. Adapun hasil pengujian validitas konvergen dalam penelitian ini ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 1. *Outer Loading*

No	Kode	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
1.	KK3	0,886			
2.	KK4	0,885			
3.	KK8	0,744			
4.	KP11		0,742		
5.	KP3		0,776		
6.	KP4		0,797		
7.	KP5		0,814		
8.	KP7		0,713		
9.	KP8		0,784		
10.	LK4			0,770	
11.	LK5			0,852	
12.	LK6			0,810	
13.	MK3				0,838
14.	MK4				0,769
15.	MK5				0,761
16.	MK7				0,756

Dari hasil pada Tabel 1 terlihat bahwa nilai Outer Loading dari setiap indikator lebih dari 0,70; sehingga indikator-indikator tersebut menunjukkan validitas konvergen yang cukup baik untuk variabel motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE), disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Uji *Average Variance Extracted*

Variabel	<i>Rata-rata Varian Diekstrak (AVE)</i>
Kepuasan Kerja	0.707
Kinerja Pegawai	0.596
Lingkungan Kerja	0.658
Motivasi Kerja	0.611

Mengacu pada data Pada Tabel 2, nilai Average Variance Extracted (AVE) dari setiap konstruk yang diteliti, yaitu motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, semuanya melebihi batas minimal 0,50. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur setiap konstruk dinilai memiliki tingkat validitas yang cukup baik dan telah memenuhi syarat validitas konvergen.

Untuk mengevaluasi keandalan indikator-indikator tersebut, digunakan *Cronbach's Alpha* dan nilai *Composite Variabel*, di mana nilai di atas 0,70 dianggap sebagai indikator yang dapat dipercaya. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>cronbach's alpha</i>	<i>composite variabel</i>
Motivasi Kerja	0.788	0.862
Lingkungan Kerja	0.744	0.852
Kinerja Pegawai	0.864	0.898
Kepuasan Kerja	0.790	0.878

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang terdapat pada Tabel 3 menunjukkan bahwa semua konstruk penelitian, yaitu motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, memperoleh nilai Cronbach's Alpha serta Composite Reliability yang lebih dari 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat konsistensi internal yang cukup baik, sehingga alat pengumpul data dalam penelitian ini dinilai dapat dipercaya dan layak digunakan dalam proses pengumpulan data.

Nilai R-Square digunakan untuk menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. [16] “Nilai *R-Square* sebesar 0,75 menunjukkan model yang kuat, nilai 0,50 menunjukkan model yang sedang, dan nilai 0,25 menunjukkan model yang lemah. Berikut ini adalah hasil uji *R-Square*”.

Tabel 4. Hasil Uji *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>
Kepuasan Kerja	0.353
Kinerja Pegawai	0.353

Mengacu pada Tabel 4, variabel kepuasan kerja mendapatkan nilai R-Square sebesar 0,353 yang mengindikasikan kemampuan penjelasan model pada tingkat sedang. Nilai yang sama juga diperoleh pada variabel kinerja pegawai, yaitu sebesar 0,353, sehingga kedua konstruk tersebut dapat dikategorikan memiliki daya jelas model yang moderat.

Nilai *F-Square* digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh variabel laten yang berasal dari luar terhadap variabel laten yang dipengaruhi. “Berdasarkan kriteria yang digunakan, nilai *F-Square* sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 menunjukkan pengaruh yang kuat. *F-Square* digunakan untuk mengukur sejauh mana keterkaitan variabel laten independen dengan variabel laten dependen”.

Tabel 5. Hasil Uji *F-Square*

Variabel	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
Kepuasan Kerja		0.006		
Kinerja Pegawai				

Lingkungan Kerja	0.059	0.062		
Motivasi Kerja	0.352	0.202		

Dari Tabel 5 terlihat bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah 0,006, sehingga dapat dikategorikan sebagai pengaruh yang cukup kecil. Dalam hal ini, pengaruh lingkungan kerja terhadap rasa puas dalam bekerja adalah 0,059 dan terhadap kinerja pegawai adalah 0,062, yang juga termasuk dalam kategori kecil. Dampak motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,352, sehingga dikategorikan sebagai dampak yang besar, sedangkan dampak motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah 0,202, yang termasuk dalam kategori sedang.

Tabel 6. Pengaruh langsung

Variabel	P-Values
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0.001
Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	0.099
Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0.000
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0.139
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0.579

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang tercantum pada tabel 6, variabel motivasi kerja terbukti mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja pegawai, karena nilai p – value yang diperoleh adalah 0,001, yang lebih kecil dari 0,05 tingkat signifikansi yang ditetapkan, sehingga hipotesis yang dihasilkkan dapat diterima. Sebaliknya, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai tidak signifikan secara statistik karena nilai p - value sebesar 0,099 yang lebih besar dari 0,05, sehingga hipotesis tersebut ditolak. Pada hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja, ditemukan nilai p – value 0,000 yang menunjukkan adanya pengaruh yang sangat signifikan, sehingga hipotesis penelitian dapat diterima. Sementara itu, lingkungan kerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan karena nilai p – value yang diperoleh adalah 0,139, yang lebih besar dari 0,05, sehingga hipotesis penelitian ditolak. Selain itu, tingkat kepuasan kerja tidak berdampak besar terhadap hasil kerja pegawai, hal ini dibuktikan dengan nilai p - value sebesar 0,679. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai tidak dapat disebut diterima.

Tabel 7. Pengaruh tidak langsung

Variabel	P-Values
Motivasi Kerja → Kepuasan kerja → Kinerja Pegawai	0.588
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0.714

Berdasarkan pengujian mediasi yang ditampilkan pada Tabel 7, kepuasan kerja tidak dapat bukti memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai p-value sebesar 0,588 yang lebih tinggi dari tingkat signifikansi 0,05, sehingga hipotesis yang diajukan tidak dapat diterima. Selain itu, kepuasan kerja juga tidak dapat berperan sebagai variabel mediasi dari hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Hasil demikian terlihat dari nilai p-value sebesar 0,714 melebihi batas signifikansi 0,05, sehingga hipotesis ini juga dinyatakan ditolak.

3.2 Pembahasan

1. Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai secara positif dan berpengaruh secara signifikan. Sementara itu lingkungan kerja juga berdampak positif terhadap kinerja pegawai, meskipun tidak terlalu signifikan. Pada variabel motivasi kerja, nilai P-Values sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 dan nilai F-Square sebesar 0,202 yang menunjukkan bahwa pengaruhnya termasuk dalam kategori sedang. Temuan ini

menunjukkan bahwa semakin tinggi semangat kerja pegawai, semakin baik juga hasil kerja yang mereka berikan. Motivasi dapat membuat pegawai bekerja lebih baik, lebih bertanggung jawab, dan berusaha mencapai tujuan organisasi dengan cara yang lebih efektif. Sementara itu, variabel lingkungan kerja memiliki nilai P-Values sebesar 0,099 yang lebih besar dari 0,05, dan nilai F-Square sebesar 0,062 yang masuk ke dalam kategori pengaruh yang kecil. Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja mempengaruhi kinerja pegawai secara positif, pengaruhnya masih tergolong kurang kuat hingga tidak mampu menciptakan dampak yang nyata. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai pada penelitian ini lebih banyak dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja dibandingkan faktor lingkungan kerja.

Temuan yang dilaporkan [17], menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sisi lain, temuan terkait lingkungan kerja juga sejalan dengan penelitian [18], yang mengungkapkan lingkungan kerja memberikan pengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian motivasi kerja terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan tersebut ditunjukkan oleh nilai p-value sebesar 0,000 yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05, serta nilai f-square sebesar 0,352 yang termasuk dalam kategori pengaruh kuat. Hasil ini menunjukkan peningkatan motivasi kerja cenderung diikuti oleh meningkatnya tingkat kepuasan kerja pegawai. Di sisi lain, lingkungan kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, namun pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Hal ini tercermin dari nilai p-value sebesar 0,139 yang melebihi batas signifikansi 0,05 dan nilai f-square sebesar 0,059 yang termasuk kategori pengaruh kecil. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai dalam penelitian ini lebih banyak dipengaruhi oleh motivasi kerja dibandingkan lingkungan kerja, sehingga motivasi kerja menjadi faktor yang lebih dominan dalam mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Hasil ini mendukung penemuan penelitian sebelumnya yang dilaporkan oleh [19], di mana motivasi kerja terbukti mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan. Selanjutnya temuan mengenai lingkungan kerja sesuai dengan [20], yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memang berdampak negatif, meski tidak terlalu signifikan, terhadap tingkat kepuasan kerja.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis, kepuasan kerja tidak terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai p-value sebesar 0,579 menunjukkan bahwa hasil tidak signifikan karena angka tersebut lebih besar dari 0,05. Selain itu, nilai f-square sebesar 0,006 menunjukkan bahwa efek yang terjadi sangat kecil. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai tidak dapat diterima. Temuan itu menunjukkan bahwa kemampuan kepuasan kerja dalam menjelaskan perbedaan hasil kerja karyawan masih terbatas, jika dibandingkan dengan variabel – variabel lain yang diteliti dalam penelitian ini.

Hasil ini konsisten dengan temuan [21], yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung, tidak ada bukti bahwa kepuasan kerja mampu menjadi penghubung antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. Nilai p-value sebesar 0,588 menunjukkan bahwa hasil tidak signifikan, karena angka tersebut lebih besar dari 0,05. Hasil yang sama juga ditemukan dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, di mana nilai p-value sebesar 0,714 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung yang terjadi tidak memiliki makna statistik. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum bisa menjadi variabel yang menghubungkan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai dalam penelitian ini tidak terjadi melalui mekanisme peningkatan kepuasan kerja, melainkan lebih dipengaruhi oleh hubungan langsung antarvariabel yang diteliti. Oleh karena itu, fungsi kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam model penelitian ini dapat dikatakan relatif terbatas.

Temuan ini sejalan [22] motivasi kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berperan sebagai variabel yang menghubungkan keduanya. Selain itu, temuan ini juga mendukung hasil penelitian [23] yang

menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara.

4. Kesimpulan

Dengan hasil analisis yang telah dilakukan, maka disimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta tingkat kepuasan kerja mereka. Sementara itu, lingkungan kerja memberikan efek yang positif, namun pengaruh tersebut tidak terlalu besar terhadap hasil kerja pegawai atau rasa puas mereka. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja juga tidak mampu memediasi hubungan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai secara efektif. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja pegawai di instansi pemerintah yang diteliti, dibandingkan dengan faktor lingkungan kerja dan tingkat kepuasan kerja. Dengan itu, organisasi harus memilih berbagai cara yang dapat membuat pegawai lebih termotivasi, seperti memberi penghargaan atas prestasi kerja mereka, memberikan bantuan dan dukungan dari perusahaan yang cukup, serta memberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan menaikkan jabatan mereka. Upaya tersebut dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai secara maksimal, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Referensi

1. Ainul Qodri, Dori Mitra Candana, A. M. Y. (2025). Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada PT Citra Nusantara Mandiri Kota Solok. *Journal of Science Education and Management Business*, 2, 134–156. <https://rcf-indonesia.org/jurnal/index.php/JOSEAMB>
2. Ariansy, N. I., & Kurnia, M. (2022). Pengaruh Stres Kerja , Insentif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris PT . Telkom Magelang). *Borobudur Management Review*, 2(1), 1–23. <https://doi.org/10.31603/bmar.v2i2.6820>
3. Ayunastrah, T., & Diana, R. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bener Meriah. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen (JUIIM)*, 4(1), 1–10.
4. Batubara, S. O. B., Lusiana, L., & Sari, S. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Pln (Persero) Ulp Rimbo Bujang. *Menara Ilmu*, 18(1), 89–100. <https://doi.org/10.31869/mi.v18i1.5250>
5. Budimansyah, B. (2024). Penerapan Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi Industri. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(2), 48–55.
6. Febriyanti, Y., Pally, N., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Pegawai. 14(1), 140–147. <https://doi.org/10.29264/jmmn.v14i1.10796>
7. Imam, H., & Rismawati. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 11(8), 1–15.
8. Jellytha Leony Wahongan, Imelda W. J. Ogi, M. V. J. T. (2024). Analisis Kinerja Pegawai Dalam Pelayanan Administrasi Publik Di Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 12(4), 225–236.
9. Ningsih, O. L., Zaki, H., & Hardilawati, W. L. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Dyan Graha Pekanbaru. *Economics, Accounting and Business Journal*, 2(1), 52–63.
10. Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 108–110. <https://doi.org/10.58765/ekobil.v1i2.65>
11. Ocha, K., Balajaya, F., Studi, P., Bisnis, M., Bisnis, J. A., & Bali, P. N. (2025). Peran Kepuasan Kerja Memediasi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada The Lerina Hotel Nusa Dua Bali.
12. Rahadi, D. R. (2023). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Lentera Ilmu Madani*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15
13. Rini, E. S., Retnowati, N., & Rosyafah, S. (2024). Pengaruh Motivasi, Lingkungan terhadap Efektivitas Kerja dan Kinerja Pegawai di Biro Pemerintahan Otonomi Daerah Provinsi Jawa Timur. *Indonesian Journal of Management Science*, 3(1), 23–32. <https://doi.org/10.46821/ijms.v3i1.505>
14. Rita Yuanita Toendan. (2022). Pengaruh Retensi Pegawai dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jekan Raya, Palangka Raya. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 3(3), 263–273.
15. Sari, Rycha, K., Rony, Zahara, T., & Anggraini, Shaqilla, D. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Babelan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Multi Talenta (JKMT)*, 2(1), 49–58.
16. Saroyo, A. J. (2023). Pengaruh Reward, Punishment Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Shopee Express DC Wonosobo.
17. Soejarminto, Y., & Hidayat, R. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Star Korea Industri MM2100 Cikarang. *Ikraith-Ekonomika*, 6(1), 22–32. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v6i1.2465>
18. Susanti, F., & Aesah, S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Rakha Gustiawan. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 2(2), 101–104. <https://doi.org/10.55182/jtp.v2i2.150>
19. Sutrisno, Hendy Tannady, Deddy Novie Citra Arta, Anugriaty Indah, Asmarany, L. N. S. B. D. (2023). Analysis Of The Role Of Work Environment And Cyberloafing On Employee Performance In Manufacturing Machinery Control And Protection Companies. *Journal of Economic, Business and Accounting*, 6(2), 1388–1397.
20. Sutrisno, Herdiyanti, Muhammad Asir, MuhammadaYusuf, R. A. (2022). The Impact Of Compensation, Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance In The Company: A Review Literature. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(November), 3476–3482.
21. Tarima, A. L., & La, M. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan

- Sipil Kabupaten Toraja Utara. *Jurnal Maneksi*, 14(01), 237–244.
22. Thamrin, M. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia Telaah terhadap Road Map Reformasi Birokrasi Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 7(1), 9–16. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v7i1.4827>
23. Yuliana. (2022). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Menghadapi Era Globalisasi. *Jurnal Studi Kepemerintahan*, 5(1), 8–13. <https://jurnal-umbuton.ac.id/index.php/Kybernan/article/view/2035/1133>