



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

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

Vol. 4 No. 4 (2026) pp: 8943-8954

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

Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai; Dengan Intervening Kepuasan Kerja

Adibah Fauziah Arifin¹, Agussalam Syahrir²

¹Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo, Kendari, Indonesia

²Program Studi Manajemen, Fakultas Manajemen dan Bisnis, Universitas Karya Persada Muna, Raha, Indonesia

¹adibahfauzia@gmail.com, ²agussalamsyahrir34@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Kinerja pegawai sektor publik merupakan faktor krusial dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan kualitas pelayanan publik, namun masih menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja dan pengelolaan beban kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori dan bersifat cross-sectional. Populasi penelitian adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara yang berjumlah 452 pegawai, dengan sampel sebanyak 212 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dan teknik pengambilan sampel proporsional. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, lingkungan kerja, beban kerja, dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga terbukti memediasi secara parsial pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh aspek struktural dan teknis pekerjaan, tetapi juga oleh kondisi psikologis pegawai yang tercermin dalam tingkat kepuasan kerja. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi pimpinan organisasi publik dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan pengelolaan beban kerja yang proporsional guna meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

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

1. Latar Belakang

Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi, khususnya pada sektor pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik. Di lingkungan birokrasi pemerintahan, kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi indikator utama efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pencapaian tujuan pembangunan daerah. Oleh karena itu, pemerintah menuntut ASN yang profesional, berintegritas, disiplin, dan mampu memberikan pelayanan publik secara optimal sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Fenomena kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara menunjukkan masih adanya tantangan dalam pencapaian kinerja organisasi. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2024, beberapa Indikator Kinerja Kunci (IKK) belum mencapai target optimal, antara lain indikator fungsi penunjang urusan pemerintahan pada aspek akses publik terhadap informasi yang hanya mencapai 58,33%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai belum sepenuhnya mendukung pencapaian kinerja organisasi secara maksimal.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan beban kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Halizah et al. (2023) serta Diah et al. (2022) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, temuan berbeda disampaikan oleh Udaksana et al. (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan

terhadap kinerja. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya *research gap* terkait hubungan lingkungan kerja dan kinerja pegawai.

Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor swasta, sementara sektor pemerintahan memiliki karakteristik yang berbeda, seperti struktur birokrasi yang kompleks, regulasi yang ketat, serta budaya kerja yang khas. Kondisi ini membuka peluang adanya perbedaan pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai di sektor pemerintahan. Hasil pra-survei juga menunjukkan bahwa beberapa pegawai merasa lingkungan kerja belum sepenuhnya mendukung pencapaian target kerja, serta beban kerja yang dirasakan tidak seimbang berpotensi menurunkan kinerja.

Faktor lain yang turut berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Hasil pra-survei menunjukkan adanya indikasi ketidakpuasan kerja pada sebagian pegawai yang berdampak pada rendahnya motivasi dan kemampuan dalam mencapai target kerja. Kepuasan kerja diyakini tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga berpotensi menjadi variabel mediasi yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Namun, kajian empiris yang menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada sektor pemerintahan daerah masih relatif terbatas.

Berdasarkan kondisi empiris, perbedaan temuan penelitian terdahulu, serta keterbatasan kajian pada konteks pemerintahan daerah, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kesenjangan penelitian dan memberikan kontribusi kebaruan pada pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian: (1) bagaimana pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai; (2) bagaimana pengaruh lingkungan kerja, beban kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai; serta (3) bagaimana peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara.

2. Metode Penelitian

2.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Pendekatan ini dipilih untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel lingkungan kerja dan beban kerja sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel intervening, serta kinerja pegawai sebagai variabel dependen berdasarkan data empiris. Desain penelitian bersifat *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu waktu tertentu tanpa adanya perlakuan atau intervensi terhadap objek penelitian.

Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner terstruktur yang disusun menggunakan skala Likert untuk mengukur persepsi responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel serta menguji peran mediasi kepuasan kerja.

2.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara yang berlokasi di Provinsi Sulawesi Tenggara. Waktu pelaksanaan penelitian dilaksanakan pada tahun 2024-2025, dimulai dari tahap persiapan penelitian, pengumpulan data, hingga pengolahan dan analisis data sesuai dengan kebutuhan penelitian.

2.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara, dengan jumlah sebanyak 452 pegawai. Populasi tersebut dipilih karena memiliki keterkaitan langsung dengan variabel penelitian, yaitu lingkungan kerja, beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin, sehingga diperoleh sebanyak 212 responden. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara proporsional untuk memastikan keterwakilan pegawai dari berbagai unit kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara.

2.4 metode Pengumpulan Data

Berdasarkan maksud observasi ini, maka terdapat beberapa data dan informasi yang sesuai di butuhkan dengan menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut: 1. Observasi (Pengamatan). 2. Kuisisioner (Angket). 3. Dokumentasi.

2.5 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

2.5.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrument (kuesioner) yang digunakan dalam pengumpulan data. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011).

Dalam pengujian validitas, instrumen diuji dengan menggunakan koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya dalam taraf signifikan 95% atau $\alpha \leq 0,05$. Karena skala pengukuran data dalam penelitian ini menggunakan skala Likert, maka uji validitas menggunakan kolerasi product moment. Instrumen dikatakan valid dengan menggunakan kriteria apabila nilai signifikan kolerasi $\alpha = \leq 0,05$ atau nilai koefisien kolerasi (r) $\alpha \geq 0,30$.

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Variabel Penelitian	Item	Koefisien Korelasi (r)	Cut Of Point	Hasil
Lingkungan kerja (X2)	X1.1.1	0,635	0,300	Valid
	X1.1.2	0,672	0,300	Valid
	X1.1.3	0,630	0,300	Valid
	X1.2.1	0,792	0,300	Valid
	X1.2.2	0,828	0,300	Valid
	X1.2.3	0,833	0,300	Valid
	X1.3.1	0,679	0,300	Valid
	X1.3.2	0,642	0,300	Valid
	X1.3.3	0,671	0,300	Valid
	X1.3.4	0,642	0,300	Valid
	X1.3.5	0,632	0,300	Valid
Beban kerja (X2)	X2.1.1	0,548	0,300	Valid
	X2.1.2	0,685	0,300	Valid
	X2.1.3	0,675	0,300	Valid
	X2.2.1	0,432	0,300	Valid
	X2.2.2	0,493	0,300	Valid
	X2.2.3	0,471	0,300	Valid
	X2.3.1	0,576	0,300	Valid
	X2.3.2	0,541	0,300	Valid
	X2.3.3	0,615	0,300	Valid
	X2.4.1	0,625	0,300	Valid
	X2.4.2	0,497	0,300	Valid
	X2.4.3	0,541	0,300	Valid
Kepuasan kerja (Y1)	Y1.1.1	0,723	0,300	Valid
	Y1.1.2	0,749	0,300	Valid
	Y1.1.3	0,749	0,300	Valid
	Y1.2.1	0,599	0,300	Valid
	Y1.2.2	0,509	0,300	Valid
	Y1.2.3	0,508	0,300	Valid
	Y1.3.1	0,503	0,300	Valid
	Y1.3.2	0,598	0,300	Valid
	Y1.3.3	0,530	0,300	Valid
	Y1.4.1	0,626	0,300	Valid
	Y1.4.2	0,475	0,300	Valid
	Y1.4.3	0,635	0,300	Valid
	Y1.5.1	0,809	0,300	Valid
	Y1.5.2	0,861	0,300	Valid
	Y1.5.3	0,594	0,300	Valid
Kinerja pegawai (Y2)	Y2.1.1	0,601	0,300	Valid
	Y2.1.2	0,675	0,300	Valid
	Y2.2.1	0,953	0,300	Valid
	Y2.2.2	0,848	0,300	Valid
	Y2.3.1	0,867	0,300	Valid
	Y2.3.2	0,618	0,300	Valid
	Y2.4.1	0,764	0,300	Valid

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5080>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Variabel Penelitian	Item	Koefisien Korelasi (r)	Cut Of Point	Hasil
	Y2.4.2	0,743	0,300	Valid
	Y2.5.1	0,939	0,300	Valid
	Y2.5.2	0,889	0,300	Valid
	Y2.6.1	0,955	0,300	Valid
	Y2.6.2	0,972	0,300	Valid
	Y2.7.1	0,747	0,300	Valid
	Y2.7.2	0,881	0,300	Valid
	Y2.8.1	0,581	0,300	Valid
	Y2.8.2	0,657	0,300	Valid
	Y2.9.1	0,781	0,300	Valid
	Y2.9.2	0,807	0,300	Valid
	Y2.10.1	0,769	0,300	Valid
	Y2.10.2	0,593	0,300	Valid

Sumber : Hasil Olahan Data, 2025

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa semua item pernyataan pada kuesioner yang mengukur masing-masing variabel indikator menghasilkan angka koefisien validitas yang lebih dari 0,3 ($r \geq 0,30$). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa instrumen pengumpulan data digunakan dalam penelitian ini.

2.5.2 Uji Reliabilitas

Dikatakan bahwa alat ukur dapat di andalkan jika disetiap variabelnya mempunyai *Alpha Cronbach* diatas angka 0,60 ($>0,60$). Konsistensi sebagai respons dapat terjadi karena perbedaan persepsi responden atau kurangnya pemahaman responden yang terjadi ketika mereka menjawab semua pernyataan yang ada.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Cut Of Point	Keterangan
Lingkungan kerja (X_1)	0,779	0,60	Reliabel
Beban kerja (X_2)	0,729	0,60	Reliabel
Kepuasan kerja (Y_1)	0,745	0,60	Reliabel
Kinerja pegawai (Y_2)	0,918	0,60	Reliabel

Sumber: Hasil Olahan Data, 2025

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diartikulasikan bahwasanya variabel yang dipakai mempunyai jumlah koefisien yang lebih tinggi dari 0,60 oleh sebabnya instrumen yang dipilih dalam penghimpunan data bisa dinyatakan reliabel pada taraf kepercayaan 95%.

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk memastikan bahwa data penelitian berdistribusi normal, baik secara univariat maupun multivariat. Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat nilai *critical ratio* (c.r) pada skewness dan kurtosis menggunakan metode *univariate normality*. Data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai c.r berada dalam rentang $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 99%. Hasil pengujian normalitas dengan bantuan perangkat lunak AMOS menunjukkan bahwa data memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 3 Assessment of normality Data

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.10	2,000	4,000	-,089	-,444	,205	,512
Y2.9	2,000	4,000	-,137	-,684	,068	,170
Y2.8	2,000	4,000	-,111	-,557	-,245	-,611
Y2.7	2,000	4,000	-,111	-,557	,570	1,424
Y2.6	2,000	4,000	-,194	-,970	,209	,523
Y2.5	2,000	4,000	-,081	-,406	,188	,469
Y2.4	2,000	4,000	-,120	-,602	-,055	-,137
Y2.3	2,000	4,000	-,149	-,746	,118	,296

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5080>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.2	2,000	4,000	-,098	-,492	-,135	-,337
Y2.1	2,000	4,000	-,128	-,639	,006	,016
Y1.1	2,000	3,000	,161	,803	-,365	-,913
Y1.2	1,000	3,000	-,068	-,342	-,350	-,874
Y1.3	1,000	3,000	,064	,320	-,343	-,857
Y1.4	1,000	3,000	-,068	-,342	-,265	-,661
Y1.5	1,000	3,000	-,015	-,077	-,566	-1,415
X2.1	1,000	5,000	,126	,631	-,326	-,815
X2.2	1,000	5,000	-,083	-,416	-,276	-,690
X2.3	1,000	5,000	,013	,064	-,236	-,589
X2.4	1,000	5,000	-,307	-1,535	-,043	-,107
X1.1	3,000	5,000	,410	2,052	-,132	-,331
X1.2	3,000	5,000	,334	1,668	-,533	-1,333
X1.3	3,000	5,000	,589	2,947	-,227	-,568
Multivariate					0,721	,157

Sumber: Hasil olahan data primer dengan *software* AMOS Versi 20

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai CR berada dalam batas toleransi tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian berdistribusi normal secara multivariat dan tidak terdapat penyimpangan yang signifikan terhadap asumsi normalitas.

3.2. Analisis Faktor Konfirmatori untuk Masing-Masing Variabel Laten

3.2.1 Analisis CFA Variabel Lingkungan Kerja (X1)

Analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada variabel Lingkungan Kerja (X1) dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator penelitian mampu merefleksikan konstruk secara valid. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa model telah memenuhi kriteria kelayakan yang baik. Selanjutnya untuk mengetahui dimensi yang dapat digunakan sebagai alat pengukur variabel laten dapat dilihat dengan mengamati nilai *loading factor*, atau koefisien lambda yang disajikan pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4 *Loading Factor* (λ) Pengukuran Lingkungan Kerja (X1)

Variabel Indikator	<i>Loading Factor</i> (λ)	Probability	Cut-off Point	Ket
Hubungan Kerja Rekan Setingkat (X1.1)	.831	***	$\geq 0,70$	Sig
Hubungan Atasan dengan Karyawan (X1.2)	.802	***	$\geq 0,70$	Sig
Kerjasama Antar Karyawan (X1.3)	.791	***	$\geq 0,70$	Sig

Sumber: Hasil olahan data primer dengan *software* AMOS Versi 20

Berdasarkan hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada variabel Lingkungan Kerja (X1), terdapat tiga indikator yang memiliki nilai *loading factor* signifikan dan memenuhi kriteria kelayakan model, dengan seluruh nilai berada di atas 0,70. Indikator dengan kontribusi tertinggi adalah Hubungan Kerja Rekan Setingkat (X1.1) dengan nilai $\lambda = 0,831$, yang menunjukkan bahwa hubungan horizontal antarpegawai menjadi faktor dominan dalam membentuk persepsi lingkungan kerja. Indikator Hubungan Atasan dengan Karyawan (X1.2) juga memiliki kontribusi kuat dengan nilai $\lambda = 0,802$, yang mencerminkan pentingnya hubungan vertikal dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Sementara itu, indikator Kerja Sama Antar Karyawan (X1.3) memiliki nilai *loading factor* terendah sebesar $\lambda = 0,791$, namun tetap menunjukkan kontribusi yang kuat dan signifikan terhadap konstruk lingkungan kerja.

3.2.2 Analisis CFA Variabel Beban Kerja (X2)

Berdasarkan hasil evaluasi, ternyata model yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria baik. Selanjutnya untuk mengetahui dimensi yang dapat digunakan sebagai alat pengukur variabel laten dapat dilihat dengan mengamati nilai *loading factor*, atau koefisien lambda yang disajikan pada Tabel 5. Berikut.

Tabel 5 *Loading Factor* (λ) Pengukuran Beban kerja (X2)

Variabel Indikator	<i>Loading Factor</i> (λ)	Probability	<i>Cut Of Poitn</i>	Ket
Tuntutan tugas (X2.1)	.731	***	$\geq 0,70$	Sig
Usaha dan Tenaga (X2.2)	.751	***	$\geq 0,70$	Sig
Penggunaan Waktu (X2.3)	.772	***	$\geq 0,70$	Sig
Performansi (X2.4)	.761	***	$\geq 0,70$	Sig

Sumber: Hasil olahan data primer dengan *software* AMOS Versi 20

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menunjukkan bahwa keempat indikator beban kerja memiliki nilai *loading factor* yang tinggi dan signifikan, seluruhnya berada di atas batas kelayakan 0,50, sehingga dinyatakan valid dalam membentuk konstruk beban kerja. Indikator dengan kontribusi tertinggi adalah Penggunaan Waktu (X2.3) dengan nilai $\lambda = 0,772$, diikuti oleh Performansi (X2.4) sebesar $\lambda = 0,761$, yang menunjukkan bahwa intensitas waktu kerja dan tuntutan pencapaian kinerja menjadi aspek dominan dalam persepsi beban kerja pegawai. Indikator Usaha dan Tenaga (X2.2) juga menunjukkan kontribusi kuat dengan nilai $\lambda = 0,751$, sementara Tuntutan Tugas (X2.1) memiliki nilai *loading factor* terendah sebesar $\lambda = 0,731$, namun tetap signifikan. Secara keseluruhan, hasil CFA menegaskan bahwa seluruh indikator layak digunakan dalam model pengukuran SEM dan secara konsisten merefleksikan konstruk beban kerja.

3.2.3 Analisis CFA Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Berdasarkan hasil evaluasi, ternyata model yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria baik. Selanjutnya untuk mengetahui dimensi yang dapat digunakan sebagai alat pengukur variabel laten dapat dilihat dengan mengamati nilai *loading factor*, atau koefisien lambda yang disajikan pada Tabel 6 Berikut.

Tabel 6 *Loading Factor* (λ) Pengukuran Kepuasan Kerja (Y1)

Variabel Indikator	<i>Loading Factor</i> (λ)	Probability	<i>Cut Of Poitn</i>	Ket
Menyenangi Pekerjaan (Y1.1)	.896	***	$\geq 0,70$	Sig
Mencintai Pekerjaan (Y1.2)	.919	***	$\geq 0,70$	Sig
Kedisiplinan (Y1.3)	.925	***	$\geq 0,70$	Sig
Moral Kerja (Y1.4)	.906	***	$\geq 0,70$	Sig
Prestasi Kerja (Y1.5)	.937	***	$\geq 0,70$	Sig

Sumber: Hasil olahan data primer dengan *software* AMOS Versi 20

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menunjukkan bahwa seluruh indikator kepuasan kerja (Y1) memiliki nilai *loading factor* yang sangat tinggi dan signifikan, seluruhnya berada di atas 0,80. Indikator dengan kontribusi tertinggi adalah Prestasi Kerja (Y1.5) dengan nilai $\lambda = 0,937$, yang menunjukkan bahwa pencapaian hasil kerja menjadi faktor utama pembentuk kepuasan kerja pegawai. Selanjutnya, indikator Kedisiplinan (Y1.3) memiliki nilai $\lambda = 0,925$, diikuti oleh Mencintai Pekerjaan (Y1.2) dengan $\lambda = 0,919$, Moral Kerja (Y1.4) sebesar $\lambda = 0,906$, serta Menyenangi Pekerjaan (Y1.1) dengan nilai $\lambda = 0,896$. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa seluruh indikator sangat layak digunakan dalam mengukur konstruk kepuasan kerja dan mendukung validitas model pengukuran SEM.

3.2.4 Analisis CFA Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

Berdasarkan hasil evaluasi, ternyata model yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria baik. Selanjutnya untuk mengetahui dimensi yang dapat digunakan sebagai alat pengukur variabel laten dapat dilihat dengan mengamati nilai *loading factor*, atau koefisien lambda yang disajikan pada Tabel 7 Berikut.

Tabel 7 Loading Factor (λ) Pengukuran Kinerja pegawai

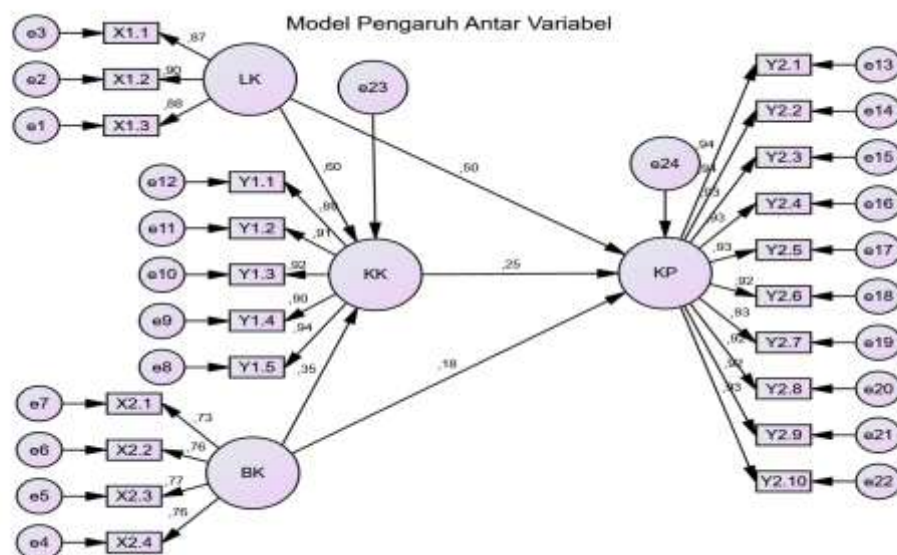
Variabel Indikator	Loading Factor (λ)	Probability	Cut Of Poitn	Ket
Kualitas (Y2.1)	.936	***	$\geq 0,70$	Sig
Kuantitas (Y2.2)	.938	***	$\geq 0,70$	Sig
Waktu (Y2.3)	.936	***	$\geq 0,70$	Sig
Berorientasi Pelayanan (Y2.4)	.931	***	$\geq 0,70$	Sig
Akuntabel (Y2.5)	.930	***	$\geq 0,70$	Sig
Kompeten (Y2.6)	.920	***	$\geq 0,70$	Sig
Harmonis (Y2.7)	.934	***	$\geq 0,70$	Sig
Loyal (Y2.8)	.919	***	$\geq 0,70$	Sig
Adaptif (Y2.9)	.923	***	$\geq 0,70$	Sig
Kolaboratif (Y2.10)	.923	***	$\geq 0,70$	Sig

Sumber: Hasil olahan data primer dengan software AMOS Versi 20

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menunjukkan bahwa seluruh indikator kinerja pegawai (Y2) memiliki nilai *loading factor* yang tinggi dan signifikan. Indikator dengan kontribusi tertinggi adalah Kuantitas (Y2.2) dengan nilai $\lambda = 0,938$, diikuti oleh Kualitas (Y2.1) dan Waktu (Y2.3) masing-masing sebesar $\lambda = 0,936$, yang menunjukkan bahwa aspek output kerja dan ketepatan waktu menjadi dimensi utama kinerja pegawai. Indikator Berorientasi Pelayanan (Y2.4), Akuntabel (Y2.5), dan Harmonis (Y2.7) juga menunjukkan kontribusi kuat dengan nilai *loading factor* antara 0,930-0,934, sementara indikator Kompeten (Y2.6), Loyal (Y2.8), Adaptif (Y2.9), dan Kolaboratif (Y2.10) memiliki nilai di atas 0,91. Secara keseluruhan, nilai *loading factor* yang tinggi menegaskan bahwa seluruh indikator valid dan mampu merepresentasikan konstruk kinerja pegawai secara komprehensif dalam model pengukuran SEM.

3.2.5 Model Konstruksi Variabel Penelitian dan Hipotesis Penelitian

Hasil pengujian model struktural ditunjukkan melalui koefisien jalur yang menggambarkan pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel, sebagaimana disajikan dalam diagram jalur berikut.



Gambar 1. Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Hasil uji model, dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 8 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 8 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi-square</i>	Diharapkn kecil	234,881	Baik
<i>Probability</i>	≥ 0.00	,068	Baik
<i>GFI</i>	≥ 0.90	.880	Cukup Baik
<i>AGFI</i>	≥ 0.90	.852	Cukup Baik
<i>TLI</i>	≥ 0.90	.991	Baik
<i>CFI</i>	≥ 0.90	.992	Baik
<i>RMSEA</i>	≥ 0.08	.032	Baik

Sumber: Hasil olahan data primer dengan *software* AMOS Versi 20

Hasil evaluasi *Goodness of Fit* menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan yang baik. Nilai Chi-square sebesar 234,881 dan probabilitas 0,068 ($> 0,05$) menunjukkan tidak adanya perbedaan signifikan antara model dan data. Indeks TLI dan CFI masing-masing sebesar 0,991 dan 0,992, serta nilai RMSEA sebesar 0,032 ($< 0,08$), mengindikasikan kecocokan model yang sangat baik. Meskipun nilai GFI (0,880) dan AGFI (0,851) sedikit di bawah nilai cut-off, secara keseluruhan model dinyatakan fit dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 9 Hasil Hipotesis Penelitian *Direct Path*

Variabel eksogen	Variabel endogen	Path Direct	C.R	(P Value)	Ket
Lingkungan kerja	Kepuasan kerja	.625	8.211	***	Sig
Beban kerja	Kepuasan kerja	.211	4.708	***	Sig
Lingkungan kerja	Kinerja pegawai	.568	5.715	***	Sig
Beban kerja	Kinerja pegawai	.114	2.356	.018	Sig
Kepuasan kerja	Kinerja pegawai	.267	2.747	.006	Sig

Sumber: Hasil olahan data dengan *software* AMOS Versi 20

Analisis jalur langsung menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel dalam model penelitian berpengaruh signifikan, ditunjukkan oleh nilai *Critical Ratio* (CR) $> 1,96$ dan *p-value* $\leq 0,05$, sehingga seluruh hipotesis langsung diterima. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta = 0,625$; CR = 8,211; $p = 0,000$), serta berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ($\beta = 0,568$; CR = 5,715; $p = 0,000$). Beban Kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (CR = 4,708; $p < 0,05$) dan Kinerja Pegawai ($\beta = 0,114$; CR = 2,356; $p = 0,018$). Selain itu, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ($\beta = 0,267$; CR = 2,747; $p = 0,006$). Hasil ini menegaskan bahwa lingkungan kerja, beban kerja, dan kepuasan kerja merupakan determinan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

3.3 Pembahasan Hasil Penelitian

3.3.1 Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif, ditandai dengan hubungan harmonis antara atasan dan bawahan, komunikasi yang terbuka, serta suasana kerja yang mendukung, mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kondisi ini relevan dengan karakteristik responden yang sebagian besar berasal dari Biro Umum dan Biro Administrasi Pimpinan dengan intensitas kerja tinggi, sehingga membutuhkan dukungan lingkungan kerja yang sehat untuk menjaga stabilitas dan semangat kerja.

Deskripsi variabel menunjukkan bahwa hubungan atasan dengan bawahan menjadi aspek lingkungan kerja yang paling diapresiasi, sementara kerja sama antarpegawai masih perlu ditingkatkan. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan vertikal lebih dominan dibandingkan hubungan horizontal, sehingga penguatan kolaborasi antarsejawat penting untuk menciptakan sinergi kerja yang optimal. Persepsi ini juga dipengaruhi oleh masa kerja responden yang relatif panjang, sehingga penilaian terhadap lingkungan kerja didasarkan pada pengalaman kerja yang berkelanjutan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Rosento et al. (2022) serta Prasetyo dan Kamela (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang baik memberikan rasa nyaman dan aman, sehingga mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal. Dengan demikian, peningkatan kualitas lingkungan kerja akan berdampak langsung pada meningkatnya kepuasan kerja pegawai.

3.3.2 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Beban kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Beban kerja yang sesuai dengan kapasitas, keterampilan, dan waktu kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan beban kerja yang tidak proporsional berpotensi menimbulkan tekanan dan menurunkan kepuasan. Mayoritas responden dengan latar belakang pendidikan S1 dan D3 memiliki kompetensi akademik yang memadai sehingga mampu menilai kewajaran beban kerja secara objektif. Indikator tuntutan tugas dan performansi dinilai positif, mencerminkan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan, namun indikator penggunaan waktu menunjukkan nilai relatif lebih rendah, yang mengindikasikan tantangan dalam manajemen waktu, khususnya bagi pegawai dengan peran multitugas. Beban kerja yang bersifat fisik dan mental dalam jangka panjang dapat memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kepuasan kerja, tergantung pada kondisi dan pengelolaannya.

Dalam penelitian yang dilakukan (Talo et al., 2020) menemukan bahwa dalam hasil uji t diketahui bahwa nilai thitung sebesar 5,870 lebih besar dari t tabel (2,005), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara beban kerja dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kupang. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kusumawati dan Liando (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan di industri pertambangan, di mana beban kerja yang tinggi cenderung menurunkan tingkat kepuasan kerja. Dengan demikian, beban kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja dan perlu dikelola secara proporsional agar tidak berdampak pada penurunan kinerja pegawai.

3.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang sehat dan kondusif mampu mendorong pegawai menampilkan kinerja optimal, khususnya dalam konteks Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara yang memiliki karakteristik birokrasi dengan tuntutan stabilitas emosional, komunikasi formal, dan kolaborasi lintas bagian. Lingkungan kerja yang positif tidak hanya memberikan rasa aman, tetapi juga membentuk etos kerja yang kuat.

Deskripsi variabel kinerja menunjukkan bahwa indikator kualitas dan kuantitas kerja memiliki nilai tertinggi, diikuti oleh orientasi pelayanan dan kompetensi, yang mencerminkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas secara efisien dan sesuai target organisasi. Lingkungan kerja yang tenang, suportif, minim konflik, serta didukung oleh komunikasi terbuka, dukungan atasan, dan struktur kerja yang jelas menjadi faktor utama pendukung pencapaian kinerja tersebut, terutama bagi pegawai pada jenjang karier menengah yang membutuhkan stabilitas kerja.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Reksohadiprodjo (2000) dan Ahyari (1999) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan kinerja, sedangkan lingkungan kerja yang memuaskan mampu meningkatkan gairah kerja. Selain itu, Robbins (2006) menegaskan bahwa karyawan sangat memperhatikan lingkungan kerja, baik dari aspek kenyamanan maupun kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga penciptaan lingkungan kerja yang baik menjadi faktor penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

3.3.4 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Beban kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun pengaruhnya tidak sekuat lingkungan kerja. Beban kerja yang dikelola dengan baik, disertai kejelasan peran dan pembagian tugas yang adil, mampu memacu pegawai untuk mencapai target dan menunjukkan kinerja optimal, terutama dalam konteks birokrasi yang dihadapkan pada volume pekerjaan tinggi dan tenggat waktu yang ketat. Hasil deskriptif menunjukkan bahwa keterbatasan waktu dan tingginya volume pekerjaan menjadi tantangan utama, khususnya pada periode tertentu seperti pengelolaan anggaran dan penyusunan laporan. Namun, mayoritas responden yang memiliki tingkat pendidikan tinggi dan masa kerja yang relatif panjang menunjukkan kemampuan adaptasi yang

baik terhadap tekanan kerja, sehingga beban kerja tetap dapat dijalankan secara profesional dan berdampak positif terhadap kinerja.

Secara konseptual, beban kerja dipahami sebagai akumulasi tuntutan tugas fisik dan mental yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu (Koesomowidjojo, 2017; Sunyoto, 2017; Reza, 2016), di mana beban yang terlalu tinggi dapat menimbulkan stres dan menurunkan kinerja, sementara beban yang terlalu rendah berpotensi menimbulkan kebosanan dan penurunan perhatian kerja. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil studi Hamizar (2020), Nursiti dan Aditya (2020), Vidia (2021), serta Muslih dan Hardani (2022) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, meskipun berbeda dengan temuan Wijayanti et al. (2024) serta Diah dan Nawatmi (2022) yang menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan, sehingga mengindikasikan adanya inkonsistensi hasil penelitian terkait hubungan beban kerja dan kinerja pegawai.

3.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya, baik dari aspek penghargaan, hubungan kerja, moral, maupun pencapaian, cenderung menunjukkan komitmen, antusiasme, dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas. Dalam konteks Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara, kepuasan kerja menjadi indikator penting yang mencerminkan kenyamanan psikologis pegawai dalam menjalankan tugas-tugas birokratis.

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa indikator kedisiplinan, moral kerja, dan prestasi kerja memperoleh skor tinggi, yang mencerminkan adanya motivasi intrinsik untuk bekerja secara profesional. Namun, indikator menyenangkan pekerjaan memiliki skor relatif lebih rendah, mengindikasikan bahwa pekerjaan administratif yang bersifat repetitif masih dirasakan monoton oleh sebagian pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui inovasi desain pekerjaan, rotasi tugas, serta pemberian penghargaan yang bermakna. Secara teoretis, kepuasan kerja mencerminkan sikap positif individu terhadap pekerjaannya dan memiliki berbagai dimensi, seperti kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, imbalan, pengakuan, hubungan kerja, serta kesempatan berkembang (Mathis, 2012).

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Vidia (2021), Wijayanti et al. (2024), Halizah et al. (2023), serta Diah dan Nawatmi (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun tingkat kepuasan bersifat relatif dan berbeda antarindividu, yang dapat tercermin dari kedisiplinan, moral kerja, dan tingkat perputaran tenaga kerja.

3.3.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis H_6 menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Kondisi ini relevan dengan karakteristik responden yang mayoritas bekerja di Biro Umum dan Biro Administrasi, yang memiliki beban kerja administratif tinggi serta intensitas interaksi yang besar, sehingga sangat membutuhkan lingkungan kerja yang mendukung secara psikologis dan sosial.

Deskripsi variabel menunjukkan bahwa indikator tertinggi lingkungan kerja adalah hubungan atasan dengan karyawan, yang mencerminkan hubungan vertikal yang profesional, komunikatif, dan manusiawi, sehingga mampu meningkatkan rasa puas dan mendorong pegawai bekerja lebih antusias dan bertanggung jawab. Sebaliknya, indikator kerja sama antarpegawai memiliki rerata terendah, mengindikasikan bahwa hubungan horizontal masih perlu diperkuat. Oleh karena itu, peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan ini bersifat parsial, karena pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja juga signifikan.

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan two factor theory Herzberg yang menempatkan lingkungan kerja sebagai hygiene factor yang berperan dalam mencegah ketidakpuasan dan mendukung semangat kerja. Kepuasan kerja dalam model ini diperkuat oleh indikator kedisiplinan dan prestasi kerja, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mendorong kepuasan dan pada akhirnya meningkatkan kualitas, kuantitas, serta kompetensi kinerja pegawai. Dengan demikian, organisasi perlu tidak hanya menyediakan fasilitas fisik dan dukungan

struktural, tetapi juga membangun iklim kerja kolaboratif dan budaya kerja positif agar kepuasan dan kinerja pegawai dapat meningkat secara simultan.

3.3.7 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan meskipun dengan kekuatan pengaruh yang moderat. Mayoritas responden dengan masa kerja 6–10 tahun memiliki pengalaman yang cukup untuk menilai beban kerja secara realistis. Deskripsi variabel menunjukkan bahwa indikator tuntutan tugas dan performansi dinilai baik, mencerminkan bahwa pegawai memahami beban kerja sebagai bagian wajar dari tugas birokrasi. Namun, indikator penggunaan waktu memiliki rerata lebih rendah, yang mengindikasikan adanya tantangan dalam pengelolaan waktu kerja dan berpotensi menurunkan tingkat kepuasan.

Pada variabel kepuasan kerja, indikator kedisiplinan dan prestasi kerja memperoleh penilaian tinggi, menunjukkan bahwa meskipun menghadapi beban kerja yang relatif tinggi, pegawai tetap mampu bekerja secara disiplin dan mencapai hasil yang baik. Sebaliknya, indikator menyenangkan pekerjaan memiliki nilai lebih rendah, menandakan bahwa tidak semua pegawai menikmati beban kerja yang ada meskipun mampu menyelesaikannya. Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan Job Demand Resource Model yang menegaskan bahwa beban kerja dapat menjadi pemicu motivasi apabila disertai sumber daya dan dukungan yang memadai, namun berpotensi menurunkan kepuasan dan kinerja jika melebihi kapasitas pegawai.

Dengan demikian, kepuasan kerja berperan penting sebagai penghubung antara beban kerja dan kinerja, di mana beban kerja yang adil dan selaras dengan kemampuan pegawai akan meningkatkan kepuasan dan mendorong kinerja optimal. Implikasi manajerial dari temuan ini menekankan pentingnya pengelolaan beban kerja yang sistematis dan manusiawi melalui evaluasi beban kerja secara berkala, pengaturan waktu kerja yang proporsional, rotasi tugas, serta penyediaan dukungan dan penghargaan yang memadai agar kepuasan dan kinerja pegawai dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dan beban kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Lingkungan kerja yang kondusif, ditandai dengan hubungan kerja yang harmonis, dukungan atasan, serta kerja sama yang baik, terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mendorong kinerja pegawai secara langsung. Selain itu, beban kerja yang dikelola secara proporsional dan selaras dengan kapasitas, keterampilan, serta waktu kerja pegawai juga berkontribusi positif terhadap kepuasan dan kinerja, meskipun pengaruhnya relatif lebih kecil dibandingkan lingkungan kerja. Kepuasan kerja terbukti memiliki peran strategis karena tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga berfungsi sebagai mediator parsial dalam hubungan antara lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan lebih termotivasi, bertanggung jawab, dan mampu menunjukkan performa yang optimal. Temuan ini mengimplikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari upaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta pengelolaan beban kerja yang adil dan manusiawi. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi pimpinan untuk merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada perbaikan kualitas lingkungan kerja dan keseimbangan beban kerja guna menjaga kepuasan dan meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model dengan menambahkan variabel lain, seperti motivasi kerja atau komitmen organisasi, serta memperluas objek penelitian agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

Referensi

1. As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri: Seri ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty
2. Dessler, Gary. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jilid I)*. Jakarta : Indeks.
3. Ghozali, Imam (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
4. Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., and Konopaske (2009) *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, New York, McGraw Hill.
5. Hair, J. F. et al. 2019. *Multivariate Data Analysis*. United Kingdom: Annabel Ainscow
6. [Hasibuan, M.S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar Kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV Haji Mas Agung. Jewell & Siegal, M. \(1990\). *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Jakarta: Penerbit Arcan.](#)
7. Koesomowidjojo, S. M. (2017). *Analisis Beban Kerja*. Jakarta: Raih Asa Sukses, Jakarta

8. Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
9. Mathis dan Jackson. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Salemba Emban Patria.
10. Nabawi, R. 2019. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai". *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol.2 No.2 Hal: 170-183
11. Putra, A.A., dan Laily, N. 2019. "Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Para Bathara Surya". *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Vol.8 No.9 Hal: 1-15.
12. [Robbins, Stephen P. dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi Indonesia*](#). Jakarta: PT. Prenhallindo
13. Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Edisi Revisi*. Bandung: PT Reflika Aditama.
14. Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
15. Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
16. Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan. Penelitian*. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.