

PERAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI: BUKTI EMPIRIS DARI DINAS SOSIAL PROVINSI JAWA TENGAH

Aisyah¹, Fredianaika Istanti²

Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia¹

Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia²

E-mail: aisyahsyahai277@students.unnes.ac.id

Abstract: This study was designed to examine the direct and indirect effects of the work environment and job satisfaction on employee performance, with work motivation serving as a mediating variable at the Central Java Provincial Social Services Office. Using a quantitative causal approach, this study involved the entire population of 98 employees as respondents through a saturation sampling technique. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach with SmartPLS software. The findings confirm that the work environment and job satisfaction independently make positive and significant contributions to employee performance, both directly and indirectly through the mediating effect of work motivation. Furthermore, both independent variables were found to significantly increase work motivation, which in turn drives improvements in employee performance. All seven hypotheses proposed in this study were empirically supported, thereby demonstrating that work motivation serves as a partial mediator linking the work environment and job satisfaction to employee performance.

Keywords: Employee Performance; Work Environment; Job Satisfaction; Work Motivation.

Abstrak: Studi ini dirancang untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung dari lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dengan menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah. Menggunakan pendekatan kuantitatif kausal, penelitian ini melibatkan seluruh populasi pegawai yang berjumlah 98 orang sebagai responden melalui teknik *sampling* jenuh. Analisis data dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Temuan penelitian mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja secara mandiri memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun implisit melalui perantara motivasi kerja. Selain itu, kedua variabel independen tersebut terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja secara signifikan, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja pegawai. Seluruh tujuh hipotesis yang diajukan dalam studi ini berhasil didukung secara empiris, sekaligus membuktikan bahwa motivasi kerja menjalankan peran sebagai variabel mediasi parsial (*partial mediation*) dalam menautkan lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai; Lingkungan Kerja; Kepuasan Kerja; Motivasi Kerja.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting yang menentukan keberhasilan organisasi, baik di sektor swasta maupun instansi pemerintah. Kinerja pegawai menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, kinerja yang baik akan mendukung pelayanan publik yang berkualitas serta tata kelola pemerintahan yang baik. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh faktor-faktor dari lingkungan organisasi maupun psikologis pegawai.

Kondisi lingkungan tempat pegawai beraktivitas diduga kuat memegang peranan penting dalam mendorong capaian kinerja pegawai (Lindeberg et al., 2022). (Fauziah, 2025) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan Kinerja Pegawai, karena pegawai yang bekerja dalam kondisi nyaman cenderung lebih fokus dan produktif.

(Zhenjing et al., 2022) turut menunjukkan bahwa lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk Kinerja Pegawai melalui mekanisme psikologis seperti komitmen kerja. Beberapa penelitian terdahulu mengemukakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Khasbana et al., 2024; Putra et al., 2024). Namun, terdapat temuan dimana lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Rahadi et al., 2024) dan pada (Amallia & Krisnandi, 2023) dimana lingkungan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain lingkungan kerja, tingkat kepuasan kerja juga diyakini memegang peranan kunci dalam mendorong kinerja pegawai. Sejumlah studi, seperti yang dilakukan oleh (Sutanto et al., 2024; Usu et al., 2024) menunjukkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hal ini diperkuat oleh temuan (Sulistiyani et al., 2023) yang menegaskan pentingnya kontribusi kepuasan kerja terhadap pencapaian kinerja, khususnya di lingkup instansi pelayanan publik. Kendati demikian, beberapa penelitian lain justru menunjukkan hasil sebaliknya, di mana kepuasan kerja ditemukan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Amallia & Krisnandi, 2023; Sutio, 2024).

Di sisi lain, lingkungan kerja dan kepuasan kerja juga ditengarai menjadi faktor penting yang membentuk motivasi kerja pegawai. Studi yang dilakukan oleh (Amallia & Krisnandi, 2023) mengungkapkan bahwa kondisi lingkungan kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di instansi pemerintah daerah dan temuan ini diperkuat oleh (Sukaisih et al., 2022; Syarip et al., 2024). Namun demikian, hasil yang berbeda ditemukan oleh (Alfariz, 2025) di mana lingkungan kerja justru tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara lingkungan kerja dan motivasi kerja masih menyisakan inkonsistensi yang memerlukan pengujian lebih lanjut. Pada sisi lain, (Lassa & Tiza, 2021) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja, dengan motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening dalam penelitian mereka.

Motivasi kerja sendiri diyakini memiliki peran penting terhadap kinerja pegawai. (Wang et al., 2024), melalui meta-*analisis cross-lagged*, membuktikan bahwa motivasi kerja secara signifikan memprediksi kinerja, sementara arah sebaliknya tidak terbukti signifikan. Menurut penelitian (Adriani et al., 2023; Hasanah et al., 2021; Rulianti, 2021) menunjukan pengaruh motivasi kerja sebagai mediasi antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Di sisi lain, kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Irawan et al., 2026). Akan tetapi, temuan (Maryani & Samtono, 2026) menunjukkan hal sebaliknya, di mana motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Fenomena lingkungan kerja yang diangkat dalam penelitian ini tidak dapat dilepaskan dari dinamika kebijakan nasional yang sedang bergulir. Diterbitkannya Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 pada 22 Januari 2025 mengenai Efisiensi Belanja APBN dan APBD Tahun Anggaran 2025 menjadi pematik utama, di mana seluruh kementerian, lembaga, serta pemerintah daerah diinstruksikan untuk melakukan pemangkasan anggaran belanja operasional. Implikasi dari kebijakan tersebut mulai terefleksi dalam operasional harian instansi pemerintah pusat dan daerah yang menerapkan berbagai langkah penghematan, seperti pembatasan penggunaan pendingin ruangan (AC) hingga efisiensi penerangan di area kerja tertentu (Widianto, 2025).

Dampak dari penyesuaian tersebut turut dirasakan langsung oleh pegawai di lingkungan Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan dengan salah satu staf kepegawaian, kebijakan efisiensi anggaran secara nyata telah mengubah tatanan lingkungan kerja harian. Perubahan tersebut meliputi pengurangan operasional AC, pembatasan pencahayaan di sejumlah sudut kantor, hingga rasionalisasi anggaran perjalanan dinas. Penyesuaian kondisi fisik dan operasional ini berpotensi memengaruhi tingkat kenyamanan, efektivitas, serta motivasi kerja pegawai dalam menuntaskan tugas-tugasnya, sehingga menjadi isu aktual yang sangat krusial untuk diteliti dalam konteks organisasi publik.

Urgensi penelitian ini semakin diperkuat oleh temuan pra-survei terhadap 30 pegawai, yang mengindikasikan bahwa capaian kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat menonjol pada indikator *making efforts*, yang hanya mencatatkan respons positif di kisaran 60% hingga 77%. Di samping itu, sebagian pegawai masih mengeluhkan belum optimalnya dukungan organisasi serta fasilitas kerja dalam memicu dedikasi dan usaha terbaik mereka. berdasarkan fenomena empiris tersebut serta ditemukannya celah inkonsistensi dari penelitian-penelitian terdahulu (*research gap*), studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dengan menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di lingkungan Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Penelitian ini melandaskan kerangka teoritisnya pada Teori Hierarki Kebutuhan (*Hierarchy of Needs Theory*) yang dikembangkan oleh Maslow (1943). Teori ini meyakini bahwa perilaku dan aktivitas kerja individu didorong oleh upaya pemenuhan kebutuhan yang tersusun secara bertingkat, mulai dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri (Ananda & Thayyibi, 2025). Dalam konteks organisasi, ketersediaan lingkungan kerja yang kondusif, rasa aman, serta apresiasi atas prestasi menjadi kunci terpenuhinya tingkatan kebutuhan tersebut. Terfasilitasinya kebutuhan pegawai ini akan membangkitkan motivasi kerja dan rasa puas terhadap pekerjaannya. Pada gilirannya, dorongan motivasi serta kepuasan kerja yang tinggi tersebut menjadi pendorong utama dalam mendorong kinerja pegawai secara optimal di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kondisi lingkungan kerja yang kondusif terbukti menjadi salah satu pendorong utama peningkatan kinerja pegawai, sebab suasana kerja yang nyaman membuat pegawai lebih terfokus dan produktif dalam menyelesaikan tugasnya (Sari et al., 2024). Hal ini sejalan dengan temuan (Cabarcos et al., 2022) yang mengemukakan bahwa dukungan sosial dan kejelasan peran di tempat kerja memiliki andil besar dalam membentuk efektivitas kinerja. Lebih lanjut, (Zhenjing et al., 2022) juga menegaskan bahwa lingkungan kerja memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan melalui penguatan mekanisme psikologis, seperti tumbuhnya komitmen terhadap organisasi.

H1: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Tingkat kepuasan kerja pegawai memiliki keterkaitan erat secara konsisten dengan pencapaian kinerja (Sutanto et al., 2024). Pada sektor pelayanan publik, (Sulistiyani et al., 2023) menunjukkan bahwa kepuasan pegawai terhadap tugas harian, sistem kompensasi, serta hubungan antar rekan kerja akan memperkuat komitmen organisasi dan produktivitas kerja. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

H2: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan kerja yang mendukung di lingkungan instansi pemerintah daerah terbukti memberikan stimulus positif terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai (Matualaga et al., 2024). Keterkaitan ini juga diperkuat oleh penelitian (Mukhlis et al., 2023) serta (Syarip et al., 2024) pada berbagai latar organisasi, yang mengonfirmasi bahwa ketersediaan sarana dan kondisi tempat kerja yang memadai secara nyata sanggup membangkitkan antusiasme serta semangat kerja para pegawai.

H3: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Rasa puas dalam bekerja teruji mampu memicu terbentuknya dorongan kerja yang lebih tinggi. (Lassa & Tiza, 2021) menemukan bahwa kepuasan kerja berperan dalam meningkatkan motivasi pegawai di sektor publik, sebuah pola yang juga ditemukan oleh (Siwij, 2022) pada jajaran perangkat desa. Bahkan, penelitian (Usman et al., 2022) mempertegas bahwa kepuasan kerja tercatat sebagai variabel yang memiliki dampak paling dominan dan signifikan dalam mendorong peningkatan motivasi kerja dibandingkan variabel lainnya.

H4: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Melalui studi meta-analisis *cross-lagged*, (Wang et al., 2024) membuktikan adanya hubungan kausalitas yang kuat dan konsisten antara motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja di berbagai tipe organisasi. Hasil senada diungkapkan oleh (Robert & Adiputra, 2024), yang menekankan bahwa keberadaan motivasi kerja bersama dengan dukungan lingkungan kerja yang baik secara bersama-sama menjadi penentu penting dalam mendorong capaian kinerja pegawai.

H5: Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

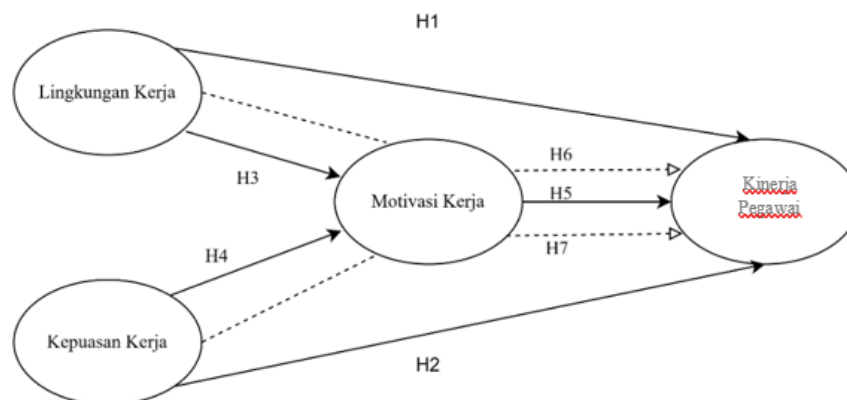
Selain berpengaruh secara langsung, motivasi kerja juga bertindak sebagai jembatan yang menghubungkan lingkungan kerja dengan pencapaian kinerja. (Adriani et al., 2023) menemukan bahwa motivasi kerja mampu memediasi secara penuh hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Efek mediasi ini turut dikonfirmasi oleh (Rulianti, 2021) serta (Hasanah et al., 2021) yang menegaskan pentingnya peranan motivasi sebagai mekanisme penerus pengaruh dari kondisi lingkungan kerja menuju pencapaian kinerja yang maksimal.

H6: Motivasi kerja memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tidak hanya berdampak langsung pada hasil kerja, tetapi juga bekerja melalui dorongan internal atau motivasi (Idris et al., 2024). Didukung dengan temuan (Irawan et al., 2026) yang menunjukkan motivasi kerja memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan dan lingkungan tugasnya akan memiliki dorongan psikologis yang lebih kuat untuk bekerja ekstra. Motivasi internal yang terbentuk dari rasa puas inilah yang pada akhirnya menjadi pendorong efektif dalam menghasilkan kinerja yang nyata dan optimal.

H7: Motivasi Kerja mampu memediasi hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai



Gambar 1 Kerangka Berpikir

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal untuk melihat hubungan sebab-akibat antarvariabel. Dalam penelitian yang berlokasi di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah ini, variabel bebas (independen) yang diteliti meliputi lingkungan kerja (X1) dan kepuasan kerja (X2), dengan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat atau dependen, serta motivasi kerja (Z) sebagai variabel perantara atau mediasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PNS dan PPPK di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 98 orang. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *nonprobability sampling* dengan metode sampel jenuh (*total sampling*), sehingga seluruh anggota populasi yang berjumlah 98 orang dijadikan sampel penelitian.

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner berskala Likert 1–5 berdasarkan indikator instrumen yang sudah tervalidasi. Pengukuran variabel lingkungan kerja (*physical, digital, dan social work environment*) mengacu pada studi (Lindeberg et al., 2022); indikator kepuasan kerja (*hygiene factors* dan *motivation factors* berdasarkan teori dua faktor Herzberg) diadaptasi dari (Anggiani & Fatonah, 2025); indikator motivasi kerja (*intrinsic motivation, integrated/identified*

regulation, introjected regulation, external regulation social, external regulation economic) dari (Li et al., 2022); serta indikator kinerja pegawai (*planning the work, efficiency of the work, dan making efforts*) diadaptasi dari (Mahfouz et al., 2022). Untuk analisis data, statistik deskriptif diolah menggunakan pendekatan *three-box method* (Ferdinand, 2014). kemudian dilanjutkan dengan pengujian *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural) dilakukan dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan bantuan software SmartPLS 4.0.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Responden

Table 1 Deskripsi Responden

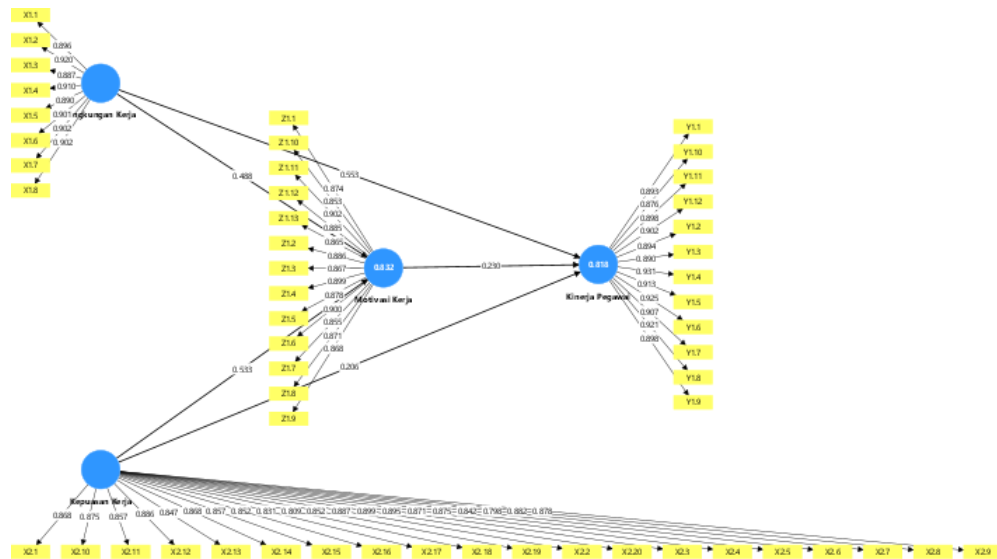
Karakteristik	Kategori	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	51,0%
	Perempuan	49,0%
Usia	41-50 tahun	35,7%
	>50 tahun	29,6%
	31-40 tahun	21,4%
	21-30	13,3%
Status Kepegawaian	PNS Golongan II	14,3%
	PPPK	18,4%
	PNS Golongan IV	15,3%
	PNS Golongan II	14,3%
Jenis Jabatan	Jabatan Fungsional Umum (JFU)	65,3%
	Jabatan Fungsional Tertentu (JFT)	26,5%
	Jabatan Struktural	8,2%
Masa Kerja	>12 tahun	59,2%
	0-2 tahun	16,3%
	6-8 tahun	14,3%
	3-5 tahun	8,2%
	9-11 tahun	2,0%
Pendidikan	S1	28,6%
	SLTA/ sederajat	24,5%
	S2	19,4%
	D4	15,3%
	D3	8,2%
	SLTP/SMP	4,1%

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Dominasi pegawai senior dengan tingkat pendidikan tinggi dan pengalaman kerja yang panjang ini berimplikasi pada tingginya tuntutan terhadap kenyamanan lingkungan kerja serta ruang aktualisasi diri. Karakteristik ini sangat relevan dengan konteks penelitian, mengingat kebijakan efisiensi anggaran di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah berdampak langsung pada fasilitas fisik tempat kerja. Pengalaman kerja yang matang membuat pegawai lebih peka terhadap perubahan kondisi lingkungan kerja dan bagaimana dinamika tersebut memengaruhi motivasi serta kinerja harian mereka.

Outer Model

Penelitian ini memanfaatkan metode SEM-PLS untuk mengevaluasi validitas serta reliabilitas data. Pengujian hubungan antarvariabel beserta visualisasi kerangka konseptualnya ditampilkan dalam bentuk diagram jalur (*path diagram*) menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0.



Gambar 2 Outer Model

Uji Validitas

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana indikator-indikator yang ada benar-benar mampu mengukur variabelnya. Suatu indikator dikatakan valid jika memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Di samping itu, pemenuhan validitas konvergen ditunjukkan oleh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) konstruk yang melebihi 0,50.

Table 2 Ringkasan Nilai Outer Loading per Konstruk

Konstruk	Jumlah Indikator	Rentang Loading	Keterangan
Lingkungan Kerja (X1)	8	0,887 – 0,920	Valid
Kepuasan Kerja (X2)	20	0,798 – 0,899	Valid
Motivasi Kerja (Z)	13	0,853 – 0,902	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	12	0,876 – 0,931	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada keempat konstruk penelitian yaitu Lingkungan Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2), Motivasi Kerja (Z), dan Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, sehingga seluruh konstruk dinyatakan valid. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Secara rinci, nilai *loading* untuk variabel Lingkungan Kerja berada pada rentang 0,887–0,920, Kepuasan Kerja berkisar antara 0,798–0,899, Motivasi Kerja sebesar 0,853–0,902, dan Kinerja Pegawai mencatatkan nilai 0,876–0,931.

Table 3 Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

	AVE	Keterangan
Lingkungan Kerja (X1)	0,812	Valid
Kepuasan Kerja (X2)	0,743	Valid
Motivasi Kerja (Z)	0,770	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	0,817	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Selain *outer loading*, validitas konvergen juga dikonfirmasi melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yang menggambarkan seberapa besar proporsi varians indikator yang mampu dijelaskan oleh konstraknya. Seluruh konstruk dalam penelitian ini memperoleh nilai AVE di atas ambang

batas 0,50, yang berarti setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator-indikator pembentuknya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk memastikan tingkat konsistensi dan keandalan instrumen dalam mengukur variabel penelitian. Dalam penelitian ini, evaluasi reliabilitas mengacu pada nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Sebuah variabel atau konstruk dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* maupun *Composite Reliability*-nya melebihi 0,70. Hasil pengujian reliabilitas instrumen secara rinci disajikan pada Tabel berikut.

Table 3 Hasil Uji Reliabilitas

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Lingkungan Kerja (X1)	0,967	0,972	Reliabel
Kepuasan Kerja (X2)	0,982	0,983	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,975	0,977	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,980	0,982	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini terbukti reliabel, sebab nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang diperoleh telah melampaui batas minimal 0,70. Variabel Lingkungan Kerja (X1) mencatatkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,967 dan *Composite Reliability* sebesar 0,972, Kepuasan Kerja (X2) sebesar 0,982 dan 0,983, Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,980 dan 0,982, serta Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,975 dan 0,977. Angka-angka tersebut menandakan bahwa kuesioner penelitian memiliki konsistensi internal yang sangat baik, sehingga layak dilanjutkan ke tahap analisis model struktural.

Model Struktural (Inner Model)

Koefisien Determinasi atau R-Square (R^2)

Nilai *R-Square* (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Adapun hasil pengujian *R-Square* dalam penelitian ini disajikan pada Tabel berikut.

Table 4 Hasil Uji R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Motivasi Kerja (Z)	0,832	0,829
Kinerja Pegawai (Y)	0,818	0,813

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan data pada Tabel 4, variabel Kinerja Pegawai mencatatkan nilai *R-Square* sebesar 0,818. Hal ini mengindikasikan bahwa 81,8% variasi dari Kinerja Pegawai dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja. Sementara itu, sisanya sebesar 18,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam model ini. Di sisi lain, variabel Motivasi Kerja memperoleh nilai *R-Square* sebesar 0,832, yang berarti 83,2% variasinya mampu diterangkan oleh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja.

Effect Size atau f-Square (F^2)

Nilai *effect size* (f^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi atau pengaruh relatif yang diberikan oleh setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen. Mengacu pada kriteria yang dikemukakan oleh (Hair et al., 2019), nilai f^2 sebesar 0,02 masuk dalam kategori kecil, 0,15 termasuk kategori sedang, dan nilai 0,35 dikategorikan memiliki pengaruh yang besar.

Table 5 Hasil Uji F-Square

Variabel	Nilai F ²	Kategori
Lingkungan Kerja → Motivasi Kerja	0,918	Besar
Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	0,566	Besar
Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja	1,095	Besar
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,072	Kecil
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,049	Kecil

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Hasil pengujian effect size (f^2) menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memberikan kontribusi yang sangat kuat terhadap Kinerja Pegawai ($f^2 = 0,566$) maupun Motivasi Kerja ($f^2 = 0,918$). Di sisi lain, Kepuasan Kerja tercatat memiliki pengaruh yang tergolong kecil terhadap Kinerja Pegawai ($f^2 = 0,072$), namun memberikan dampak yang sangat besar pada Motivasi Kerja ($f^2 = 1,095$). Sementara itu, Motivasi Kerja sendiri memberikan pengaruh kategori kecil terhadap Kinerja Pegawai ($f^2 = 0,049$). Temuan ini mengindikasikan bahwa Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja menjadi penentu utama dalam membentuk Motivasi Kerja, sedangkan peningkatan Kinerja Pegawai secara dominan dipengaruhi langsung oleh Lingkungan Kerja.

Uji Hipotesis

Uji Hipotesis Langsung

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* untuk memperoleh nilai koefisien jalur, *T-statistics*, dan *P-values* pada setiap hubungan langsung antarvariabel. Dalam penelitian ini, suatu pengaruh variabel dikatakan signifikan apabila memiliki nilai *T-statistics* di atas 1,65 dan *P-values* di bawah 0,05. Adapun hasil uji pengaruh langsung secara rinci disajikan pada tabel berikut.

Table 6 Hasil Uji Hipotesis Langsung

Hipotesis	Koefisien Jalur	T-Statistics	P-Values	Keterangan
Lingkungan Kerja (X1) → Kinerja Pegawai (Y)	0,553	7,860	0,000	Diterima
Kepuasan Kerja (X2) → Kinerja Pegawai (Y)	0,206	2,423	0,008	Diterima
Lingkungan Kerja (X1) → Motivasi Kerja (Z)	0,488	8,685	0,000	Diterima
Kepuasan Kerja (X2) → Motivasi Kerja (Z)	0,533	9,817	0,000	Diterima
Motivasi Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,230	2,084	0,019	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Hasil pengujian hipotesis mengonfirmasi bahwa semua jalur hubungan langsung dinyatakan diterima. Lingkungan Kerja serta Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan Motivasi Kerja. Selain itu, Motivasi Kerja juga tercatat berpengaruh positif dan signifikan dalam mendorong Kinerja Pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya optimalisasi lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja secara nyata dapat mendongkrak kinerja pegawai.

Uji Hipotesis Tidak Langsung

Table 7 Uji Hipotesis Tidak Langsung

Hipotesis Mediasi	Koefisien Jalur	T-Statistics	P-Values	Keterangan
Lingkungan Kerja (X1) → Motivasi Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,112	1,939	0,026	Diterima

Kepuasan Kerja (X2) → Motivasi Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,122	2,077	0,019	Diterima
---	-------	-------	-------	----------

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan tabel 7 dapat dilihat hasil olah data dengan uji tidak langsung antar variabel dan dapat disimpulkan bahwa kedua jalur mediasi tersebut terbukti signifikan dengan nilai t-statistics > 1,65 P-values < 0,05, dengan demikian motivasi kerja dapat memediasi secara positif dan signifikan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai. Selain itu Motivasi Kerja dapat memediasi secara positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.

PEMBAHASAN

Pengujian model penelitian ini membuktikan bahwa Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pada jalur pengaruh langsung pertama (H1), lingkungan kerja terbukti memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan (Rahadi et al., 2024) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja kondusif membuat pegawai lebih fokus dan produktif, serta memperkuat argumen (Zhenjing et al., 2022) mengenai pentingnya dukungan lingkungan dalam menunjang efektivitas kerja.

Sejalan dengan itu, pengujian hipotesis kedua (H2) juga mengonfirmasi pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Ketika pegawai merasakan kepuasan atas faktor-faktor intrinsik ini, komitmen dan dorongan positif untuk memberikan pencapaian kinerja terbaik akan meningkat secara langsung. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan (Sutanto et al., 2024) serta (Sulistiyani et al., 2023) pada instansi pelayanan publik. Pegawai yang merasa puas terhadap visi-misi organisasi hingga hubungan interpersonal cenderung memiliki komitmen tinggi dan menunjukkan hasil kerja yang lebih baik.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) membuktikan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Temuan ini mendukung hasil penelitian (Matualaga et al., 2024) serta (Syarip et al., 2024), meskipun berbeda dari temuan (Alfariz, 2025). Perbedaan ini mengindikasikan bahwa peran lingkungan kerja terhadap motivasi bersifat kontekstual bergantung pada karakteristik organisasi, di mana pada konteks Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah, kondisi lingkungan kerja terbukti menjadi pendorong utama motivasi pegawai.

Sementara itu, pengujian hipotesis keempat (H4) mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini memperkuat temuan (Lassa & Tiza, 2021; Siwij, 2022) sekaligus melengkapi kelangkaan literatur pada arah hubungan ini.

Pengujian hipotesis kelima (H5), motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini konsisten dengan studi meta-analisis *cross-lagged* oleh (Wang et al., 2024) serta (Usman et al., 2022) yang menegaskan bahwa dorongan psikologis dan motivasi internal merupakan pendorong utama efektivitas kerja pegawai.

Pada pengujian peran mediasi pertama (H6), temuan penelitian membuktikan bahwa Motivasi Kerja mampu memediasi secara parsial (*partial mediation*) pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini sejalan dengan studi (Adriani et al., 2023; Rulianti, 2021), serta Hasanah et al. (2021) yang mengonfirmasi keberadaan peran mediasi tersebut. Hal ini menandakan bahwa lingkungan kerja yang memadai tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung dengan cara memantik dorongan psikologis pegawai terlebih dahulu agar bekerja lebih maksimal.

Sementara itu, pada pengujian peran mediasi kedua (H7), Motivasi Kerja juga terbukti secara signifikan memediasi secara parsial (*partial mediation*) pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini mendukung penelitian Idris et al. (2024) yang menunjukkan bahwa dampak kepuasan kerja pada peningkatan kinerja terjadi baik secara langsung maupun melalui penguatan motivasi kerja. Secara keseluruhan, keterlibatan seluruh jalur ini mempertegas relevansi Teori Hierarki Kebutuhan Maslow dalam konteks organisasi publik dimana pemenuhan kebutuhan pegawai melalui lingkungan kerja yang layak dan rasa puas terhadap pekerjaan akan membangkitkan motivasi, yang pada gilirannya menjadi penggerak utama menuju pencapaian kinerja pegawai yang optimal.

KESIMPULAN

Hasil analisis PLS-SEM terhadap 98 pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah membuktikan bahwa seluruh tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima secara signifikan. Lingkungan kerja dan kepuasan kerja terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi motivasi kerja. Selain itu, kedua variabel independen tersebut juga teruji menjadi pendorong utama dalam membangkitkan motivasi kerja pegawai. Keberadaan motivasi kerja sebagai pemediasi parsial (*partial mediation*) menegaskan bahwa perbaikan pada lingkungan dan kepuasan kerja mampu mendongkrak kinerja pegawai secara langsung, sekaligus memperkuat dorongan psikologis mereka untuk bekerja lebih optimal.

Dalam konteks lingkungan kerja, temuan ini memberikan gambaran bahwa di tengah kebijakan efisiensi anggaran yang membatasi sejumlah fasilitas fisik, penilaian positif pegawai membuktikan bahwa kekuatan relasi sosial antarpegawai dan ketercukupan sarana digital mampu menjadi penopang kenyamanan kerja. Oleh karena itu, instansi tetap perlu menjaga keseimbangan dimensi fisik, digital, dan sosial agar produktivitas pegawai tidak terguncang oleh kebijakan efisiensi yang berlaku. Sejalan dengan hal tersebut, meskipun temuan pra-survei awal mencatat masih adanya keluhan terkait fasilitas dan dukungan organisasi, terbuktinya pengaruh signifikan kepuasan kerja menandakan bahwa setiap perbaikan kecil pada kondisi kerja, kejelasan visi-misi, serta pengakuan atas hasil kerja tetap memberi dampak nyata terhadap peningkatan semangat kerja pegawai.

Dilihat dari peran motivasi kerja sebagai variabel pemediasi, hasil penelitian mengindikasikan bahwa pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah tidak hanya tergerak oleh imbalan ekonomi semata, melainkan juga oleh dorongan intrinsik dan interaksi sosial harian yang terbangun dari suasana kerja yang kondusif. Hal ini menjadi landasan penting untuk mengatasi indikator usaha (*making efforts*) pegawai yang pada kondisi awal tercatat belum optimal. Pada akhirnya, penelitian ini menyimpulkan bahwa upaya penguatan kinerja pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus menyelaraskan perbaikan lingkungan kerja, peningkatan kepuasan kerja, dan penguatan motivasi kerja secara terpadu dan bersamaan.

SARAN

Berdasarkan temuan penelitian ini, dirumuskan beberapa saran strategis baik untuk implikasi praktis di instansi maupun pengembangan akademis mendatang. Bagi Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah, besarnya pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap motivasi menuntut adanya prioritas perbaikan pada aspek lingkungan kerja fisik, digital, dan sosial secara berimbang. Langkah ini perlu diimbangi dengan peningkatan kepuasan kerja melalui kejelasan visi-misi organisasi, penciptaan kondisi kerja yang kondusif, serta pemberian pengakuan atas hasil kerja pegawai demi mendorong pencapaian kinerja secara berkelanjutan. Di samping itu, terbuktinya peran motivasi kerja sebagai pemediasi parsial menegaskan pentingnya penyusunan program penguatan motivasi yang terarah, seperti pemberian bentuk apresiasi atas pencapaian dan penyediaan peluang pengembangan diri, agar dampak positif dari lingkungan dan kepuasan kerja dapat terkonversi menjadi peningkatan kinerja pegawai secara lebih maksimal.

Adapun bagi penelitian selanjutnya, keterbatasan desain *cross-sectional* yang berfokus pada satu instansi pemerintah daerah dapat dikembangkan dengan memperluas cakupan objek penelitian ke beberapa instansi sejenis atau menggunakan pendekatan *longitudinal* guna menguji konsistensi hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu. Peneliti berikutnya juga disarankan untuk mengeksplorasi variabel bebas lain di luar model ini, seperti kompensasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi, maupun keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), guna memperjelas sisa variasi Kinerja Pegawai yang belum terjelaskan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriani, E., Surono, Y., Budiningtyas, D. P., Maududi, S. Al, Azrianto, A., Fahmi, A., & Hutabarat, Z. S. (2023). Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 3(3), 984–994. <https://doi.org/10.47709/jebma.v3i3.3233>
- Alfariz, R. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *JUMBIWIRA: Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 4(2), 10–18. <https://doi.org/10.56910/jumbiwira.v4i2.2862>
- Amallia, S., & Krisnandi, H. (2023). The Influence of Motivation, Competence, and Work Environment on Employee Performance through Job Satisfaction as an Intervening Variable

at the Ministry of Investment / BKPM (Badan Koordinasi Penanaman Modal) of the Republic of Indonesia in 2023. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, Volume 7, 119–133. <https://doi.org/10.33258/birci.v7i1.7843>

Ananda, W., & Thayyibi, M. I. (2025). IMPLEMENTASI TEORI HIRARKI KEBUTUHAN MASLOW UNTUK MENINGKATKAN KINERJA DOSEN DI IAIN BONE. *Majalah Ilmiah Tabuah: Ta'limat, Budaya, Agama Dan Humaniora*, 29(2), 91–102. <https://doi.org/10.37108/tabuah.v29i2.2426>

Anggiani, S., & Fatonah, F. (2025). The impact of digital leadership and job satisfaction on Indonesian Generation Z's job performance in the workplace. *Intangible Capital*, 21(3), 473–488. <https://doi.org/10.3926/ic.3088>

Cabarcos, M. 'Angeles L., Rodríguez, P. V., & Pineiro, L. M. Q. (2022). *An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours*. 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>

Fauziah, A. (2025). Pengaruh Motivasi, Budaya, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Kerja Karyawan. *Jurnal Greenation Sosial Dan Politik*, 2(4), 186–194. <https://doi.org/10.38035/jgsp.v2i4.259>

Ferdinand, A. T. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen (5th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *MULTIVARIATE DATA ANALYSIS EIGHTH EDITION*. www.cengage.com/highered

Hasanah, U., Tinambunan, T. A., & Wilda, M. A. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Dimediasi Motivasi Kerja Pada Industri Manufaktur Uswatun*. 14, 532–543.

Idris, M., Choiriyah, Jonifar, Atika, F. U., & Hidayat, R. (2024). the Influence of Work Motivation and Work Environment on Job Satisfaction and Its Impact on the Performance of Bank Mandiri Employees Palembang City. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(6), 1–27. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-045>

Irawan, M. R., Saddewisasi, W., & Rusdianti, E. (2026). PENGARUH KOMPETENSI, KEPUASAN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Ekonomi Usi*, 8(1), 142–159.

Khasbana, A., Saddewisasi, W., & Indah Lestari, R. (2024). THE EFFECT OF COMMITMENT, WORK ENVIRONMENT, AND COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS A INTERVENING VARIABEL (CASE AT PT SAI APPAREL INDUSTRIES). *Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal*, 8. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>

Lassa, A., & Tiza, A. L. (2021). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Rumah Sakit Umum Daerah (Rsud) Kefamenanu Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 6(1), 93–112. <https://doi.org/10.25077/jakp.6.1.94-112.2021>

Li, H., Yuan, B., Yu, Y., Li, J., & Meng, Q. (2022). Work Motivation of Primary Health Workers in China: The Translation of a Measurement Scale and Its Correlation with Turnover Intention. *Risk Management and Healthcare Policy*, 15(July), 1369–1381. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S366389>

Lindeberg, P., Saunila, M., Lappalainen, P., Ukko, J., & Rantanen, H. (2022). The relationship of physical, digital and social work environment changes with the development of organizational performance in the activity-based work environment. *Facilities*, 40(15–16), 72–88. <https://doi.org/10.1108/F-07-2021-0061>

- Mahfouz, S., Abd Halim, M. S., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2022). MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE COMMITMENT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSACTIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *Journal of Governance and Regulation*, 11(1 Special Issue), 337–350. <https://doi.org/10.22495/jgrv11i1siart13>
- Maryani, T., & Samtono. (2026). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA DIMEDIASI MOTIVASI KERJA PADA GURU- GURU SMK BAKTI NUSANTARA SALATIGA. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 5(8), 9035–9046.
- Matualaga, C., Ruru, J. M., & Palar, N. R. . (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Manado JAP. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 61–70.
- Mukhlis, Z., Niswaty, R., Aslinda, A., Sakawati, H., Studi, P., Administrasi, I., & Makassar, U. N. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai di kantor dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu provinsi sulawesi selatan. 14(2), 225–230.
- Putra, R. S., Agustina, T. S., Khusnah, H., & Anshori, M. Y. (2024). THE INFLUENCE OF WORKLOAD AND WORKING ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS A MEDIATION VARIABLE AT CV . KEBAB BOSMAN FOOD INDONESIA. *Revista de Gestã Social e Ambiental*, 2(1), 1–29.
- Rahadi, D. R., Fauziyah, R., & Raisya, A. C. I. (2024). *The Effect of Work Quality, Work Environment on Employee Performance Moderated Work Relationship Strategy* (Vol. 15, Number 2).
- Robert, R., & Adiputra, I. G. (2024). THE INFLUENCE OF WORK ENVIRONMENT, WORK DISCIPLINE AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Journal of Application on Economics and Business*, 2(4), 988–997. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v2i4.988-997>
- Rulianti, E. (2021). Peran Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. 4(2), 963–973.
- Sari, N. N. P. M. P., Mujiati, N. W., & Suwandana, I. G. M. (2024). The Role of Job Satisfaction in Mediating the Influence of Work Environment On Employee Performance At Freestyle Konveksi. *International Journal of Management Research and Economics*, 2(4), 410–427. <https://doi.org/10.54066/ijmre-itb.v2i4.2444>
- Siwij, D. S. . (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Perangkat Desa Se Kecamatan Pineleng Devie S.R. Siwij Dosen Prodi Administrasi Negara FISH Universitas Negeri Manado. 8(November), 140–146.
- Sukaisih, D., Sunarno, & Sutono. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 1(3), 216–230. <https://doi.org/10.55927/ministal.v1i3.1174>
- Sulistiyani, D., Kosasih, K., & Syahidin, R. (2023). DAMPAK KOMPETENSI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (PENELITIAN KASUS DI UPT PUSKESMAS BABULU). *Jurnal Inspirasi Ilmu Manajemen*, 2(1), 13. <https://doi.org/10.32897/jiim.2023.2.1.2626>
- Sutanto, E. M., Sigiols, P. J., & Wijaya, E. N. (2024). WORK-LIFE BALANCE, EMPLOYEE ENGAGEMENT, JOB SATISFACTION, AND INDONESIAN EMPLOYEES' PERFORMANCE. *International Journal of Business and Society*, 25(3), 832–851. <https://doi.org/10.33736/ijbs.8355.2024>
- Sutio, M. C. (2024). International Journal of Current Science Research and Review Impact of Transformational Leadership on Employee Performance in Startups: Mediating Role of Job Satisfaction and Commitment. *International Journal of Current Science Research and Review*. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-i12-78>

- Syarip, E., Juwaini, A., & Pasaribu, P. N. (2024). Analysis of Work Environment, Communication to Motivation, and its Impact on Employee Performance after the Covid-19 Pandemic in PT Givaudan Indonesia. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 16(2), 1–11. <https://doi.org/10.5815/ijieeb.2024.02.01>
- Usman, O., Yanuar, D. M., & Marsofiyati. (2022). Influence Of Leadership Style, Job Satisfaction, And Job Motivation on Employee Performance Agency of Transportation Research and Development, Central Jakarta. *Quality - Access to Success*, 23(191), 299–308. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.191.34>
- Usu, I., Yakup, Y., Lamuda, I., & Rahayu, L. (2024). The Effect of Compensation, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance at PT. Agro Artha Surya with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *International Journal Of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)*, 4(2), 511–523. <https://doi.org/10.52121/ijessm.v4i2.278>
- Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: a meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03038-w>
- Widianto, W. (2025). *Efisiensi Anggaran Kementerian dan Lembaga, ASN Kerja di Kantor Tanpa AC dan Lampu Dipadamkan*. Tribunnews. <https://www.tribunnews.com/nasional/2025/02/03/efisiensi-anggaran-kementerian-dan-lembaga-asn-bmkg-kerja-di-kantor-tanpa-ac-dan-lampu-dipadamkan>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>