

**PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI NON-ASN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA SEKRETARIAT DAERAH
KOTA PAGAR ALAM**

Romeo Sandy¹, Sastra Mico², Yadi Maryadi³

^{1,2,3}Universitas Lembah Dempo

Email : officialromeosandy@gmail.com¹, sastramico@lembahdempo.ac.id²,
yadimaryadi@lembahdempo.ac.id³

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Non-ASN dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis PLS-SEM (Partial Least Square Structural Equation Modeling). Sampel sebanyak 116 responden dipilih melalui teknik accidental sampling dari total populasi sebanyak 214 pegawai Non-ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0.512$; $p < 0.001$), lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0.429$; $p < 0.001$), dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja ($\beta = 0.433$; $p < 0.001$). Di sisi lain, motivasi ($\beta = 0.355$; $p < 0.01$) dan lingkungan kerja ($\beta = 0.318$; $p < 0.01$) berpengaruh langsung terhadap kinerja. Uji pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum bisa memediasi hubungan antara motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Nilai R^2 untuk kepuasan kerja adalah 0.643 dan untuk kinerja adalah 0.704, yang menunjukkan kekuatan prediksi yang kuat. Penelitian ini menekankan pentingnya meningkatkan motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja di kalangan pegawai non-ASN.

Kata Kunci: Motivasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

Abstract

This study aims to analyze the influence of motivation and work environment on the performance of Non-ASN employees with job satisfaction as an intervening variable at the Regional Secretariat of Pagar Alam City. The method used is a quantitative approach with PLS-SEM (Partial Least Square Structural Equation Modeling) analysis techniques. A sample of 116 respondents was selected through accidental sampling techniques from a total population of 214 Non-ASN employees. The results showed that motivation had a significant effect on job satisfaction ($\beta = 0.512$; $p < 0.001$), the work environment also had an effect on job satisfaction ($\beta = 0.429$; $p < 0.001$), and job satisfaction had an effect on performance ($\beta = 0.433$; $p < 0.001$). On the other hand, motivation ($\beta = 0.355$; $p < 0.01$) and the work environment ($\beta = 0.318$; $p < 0.01$) had a direct effect on performance. The indirect effect test shows that job satisfaction don't be mediates the relationship between motivation and the work environment on employee performance. The R^2 value for job satisfaction is 0.643 and for performance is 0.704, indicating strong predictive power. This study emphasizes the

importance of increasing motivation and creating a conducive work environment to boost job satisfaction and performance among non-civil servant employees.

Keywords: *Motivation, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis dan faktor penentu keberhasilan setiap organisasi, termasuk institusi pemerintahan. Di era globalisasi dan reformasi birokrasi saat ini, tuntutan terhadap kualitas pelayanan publik semakin meningkat, sehingga mendorong organisasi pemerintah untuk terus meningkatkan kinerja pegawainya. Kinerja pegawai yang optimal menjadi prasyarat utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pelayanan publik yang berkualitas.

Dalam konteks pemerintahan daerah, sekretariat daerah memiliki peran strategis sebagai unsur staf yang membantu kepala daerah dalam penyusunan kebijakan dan koordinasi administratif. Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam, sebagai lembaga yang mendukung pemerintahan di tingkat kota, dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkinerja tinggi agar dapat menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien. Untuk itu, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menjadi sangat penting.

Motivasi adalah sebagai suatu kecenderungan untuk aktivitas, mulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri tersebut untuk memuaskan motivasi (Mangkunegara, 2013). Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan (Handoko, 2018). Jadi pada dasarnya apabila perusahaan ingin meraih kinerja yang optimal sesuai dengan target yang telah di tentukan maka perusahaan haruslah memberikan motivasi pada karyawan agar karyawan mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan (Shalahuddin, 2022). Persoalan dalam memotivasi karyawan tidak mudah karena dalam diri karyawan terdapat keinginan, kebutuhan dan harapan yang berbeda antara satu antara satu karyawan dengan karyawan lain. Jadi apabila manajemen dapat memahami persoalan motivasi dan mengatasinya maka perusahaan akan mendapatkan kinerja karyawan yang optimal sesuai dengan standar yang di

tentukan. Selain faktor motivasi, faktor lain diduga dapat memengaruhi kinerja yaitu faktor lingkungan kerja.

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau daya dorongan dalam bekerja yang dimiliki oleh seseorang tersebut. Motivasi kerja adalah suatu keadaan kondisi seseorang yang memiliki pengaruh dalam upaya membangkitkan dan mengarahkan perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja dimana seseorang tersebut bekerja. Motivasi kerja berkaitan dengan suatu keadaan yang mendorong atau memiliki sebab seseorang akan melaksanakan suatu kegiatan yang berlangsung secara sadar. Berikut ini data kehadiran pegawai yang ada di Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam dapat dilihat pada tabel berikut:

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugasnya, hal pertama yang harus diusahakan untuk memperbaiki kinerja pegawai adalah menjamin agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya tanpa mengalami ketegangan-ketegangan atau dengan kata lain instansi harus menyediakan lingkungan kerja yang baik bagi pegawainya. Menurut (Sedarmayanti, 2017) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat

perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sumamur dalam Wahyudi dan Suryono (2016, hal. 5) berpendapat bahwa lingkungan kerja yang terkait dengan kemampuan manusia dan produktivitas kerja dipengaruhi oleh faktor fisik, kimia, biologis, fisiologis, mental, dan sosial ekonomi. Sedangkan menurut (Sedarmayanti, 2017) indikator lingkungan kerja ditinjau dari lingkungan kerja fisik adalah 1) penerangan, 2) sirkulasi udara, 3) kebisingan, 4) ruang gerak, 5) fasilitas, 6) kebersihan, 7) warna, 8) musik, 9) privasi.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Arianty, Bahagia, Lubis, & Siswadi, 2016). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya untuk mencapai target kerja. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan instansi atau organisasi dalam mencapai tujuannya.

Untuk itu kinerja dari pegawai dapat mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan.

Kepuasan kerja juga merupakan hal yang perlu di perhatikan dalam kegiatan kerja yang ada di sekretariat pemerintah. Kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya.

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menurut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal dan hal serupa lainnya. Menurut (Koesmono, 2014) bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhan melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Dalam konteks hubungan antara motivasi kerja, lingkungan kerja dan kinerja pegawai, kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel intervening. Artinya, Kepuasan kerja dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaan. Pada kenyataanya kepuasan kerja sering kali kurang mendapat perhatian oleh setiap perusahaan/instansi. Salah satunya adalah di Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam terdapat beberapa pegawai yang kurang puas terhadap insentif yang diterimanya berdasarkan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang di berikan sehingga menyebabkan pegawai tersebut kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan dan waktu kehadiran di kantor jadi tidak sesuai peraturan datang dan pulang kerja tidak pada waktunya.

Kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Demikian juga sebaliknya, kinerja yang tinggi akan mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga berdampak terhadap rendahnya

produktifitas pegawai, tingginya kemangkiran dalam pekerjaan dan rendahnya komitmen organisasi. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka (Rosmaini & Tanjung, 2019).

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Pagar Alam memiliki sumber daya manusia yang terdiri dari Pegawai ASN dan pegawai Non ASN. Kedua elemen ini memiliki standar kinerja yang berbeda-beda, untuk pegawai ASN telah diatur dan dikur melalui Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN dan menggunakan E-Kinerja BKN, secara otomatis mereka sudah memiliki kinerja yang bagus.

Pegawai Non ASN terdiri dari tenaga administrasi dan tenaga teknik yang juga harus mempunyai kinerja atau prestasi yang baik, mempunyai komitmen terhadap organisasi, dan harus memiliki motivasi kerja yang baik dan kemampuan untuk mengerjakan tugasnya.

Menurut pengamatan kami untuk kinerja pegawai Non ASN masih belum sesuai dengan prinsip dan komitmen yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat beberapa

indikasi seperti adanya pegawai Non ASN yang terlambat datang dari jadwal yang telah ditentukan, pegawai yang belum diizinkan pulang tetapi sudah meninggalkan kantor, Pegawai yang meninggalkan tempat kerja tanpa alasan yang dapat dipertanggungjawabkan, menggunakan fasilitas kantor untuk urusan pribadi dan lain-lain, hal ini dikarenakan tidak adanya peraturan yang mampu mengikat pegawai secara tegas, sehingga masih banyak pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin.

Pola pengembangan pegawai yang belum berorientasi pada system karir yang benar, dan tidak memiliki rancangan pengembangan karir pegawai secara jelas, yang tertuang dalam sebuah kebijakan pengembangan karir, dengan demikian tidak memungkinkan adanya arah pengembangan dan peluang berkarir pegawai yang terprogram.

Pegawai bersikap dan berperilaku apatis, pasif, dan menerima apa adanya, tanpa ada suatu tantangan untuk senantiasa meningkatkan prestasi kerjanya. Masih banyaknya Pegawai yang tidak mempunyai inisiatif untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan dan bekerja berdasarkan perintah atasannya, serta dalam

pengerjaannya selalu harus dilakukan pengawasan secara langsung.

Dalam rencana penelitian ini kami hanya memfokuskan pada kinerja pegawai non ASN bukan pegawai ASN, karena antara kedua elemen tersebut standar kinerjanya berbeda. Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting bagi suatu organisasi, tanpa manusia tidak ada organisasi yang dapat menjalankan aktivitasnya. Tujuannya adalah menjadi sumber daya manusia yang membawa karya, energi, pikiran, bakat, dan kreativitas ke tempat kerja. Sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya selalu menjadi prioritas bagi setiap organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai non-ASN pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.
2. Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai non-ASN pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.
3. Seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai non-ASN

pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.

4. Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai non-ASN pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.
5. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai non-ASN pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.
6. Seberapa besar pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai non-ASN pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.
7. Seberapa besar pengaruh motivasi dan Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai non-ASN melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai non-ASN pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai non-ASN pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.

- 3) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai non-ASN pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai non-ASN pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.
- 5) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai non-ASN pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.
- 6) Untuk mengetahui pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai non-ASN pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.
- 7) Untuk mengetahui pengaruh motivasi dan Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai non-ASN melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.

TINJAUAN PUSTAKA

Motivasi

Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil

yang baik dan berkualitas. Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Afandi, 2021).

Lingkungan Kerja

Merupakan keseluruhan kondisi fisik dan non-fisik yang mengelilingi dan memengaruhi aktivitas kerja seseorang. Menurut Alabi (2024), lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua aspek utama, yaitu lingkungan kerja fisik dan non-fisik. Aspek fisik mencakup elemen-elemen seperti tata ruang kantor, pencahayaan, ventilasi, suhu ruangan, tingkat kebisingan, serta ketersediaan dan kenyamanan peralatan kerja. Kondisi fisik yang baik secara langsung dapat meningkatkan kenyamanan, konsentrasi, dan efektivitas pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Sementara itu, lingkungan kerja non-fisik mencakup hubungan antar pegawai, budaya organisasi, sistem komunikasi yang

terbuka, rasa aman, serta suasana kerja secara keseluruhan. Lingkungan kerja yang sehat secara sosial dan psikologis akan mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis, meminimalkan konflik, dan memperkuat semangat kebersamaan. Selain itu, lingkungan kerja yang baik juga berkaitan dengan rendahnya tingkat stres kerja, meningkatnya kepuasan kerja, dan terjaganya keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi pegawai.

Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari

kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya) (Afandi, 2018).

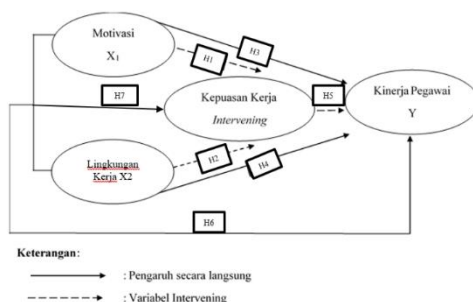
Kinerja Pegawai

Merupakan indikator utama yang mencerminkan efektivitas kontribusi seorang individu dalam pencapaian tujuan organisasi. Kinerja pegawai tercermin dari kemampuan mereka dalam melaksanakan fungsi penegakan aturan, pengawasan, serta penanganan berbagai persoalan sosial secara efektif. Untuk mencapai kinerja yang optimal, setiap pegawai dituntut memiliki keterampilan yang memadai, pengetahuan yang relevan, serta motivasi kerja yang kuat dalam menjalankan tugasnya (Maryadi et al., 2025). Mas'ud et al. (2023) mengemukakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu kemampuan individu (kompetensi teknis dan non-teknis), motivasi kerja, serta kondisi lingkungan kerja yang

mendukung. Dalam praktiknya, kinerja tidak hanya diukur dari hasil kerja, tetapi juga dari proses dan sikap yang ditunjukkan selama bekerja. Mansur et al. (2022) merinci beberapa aspek utama dalam pengukuran kinerja pegawai, yaitu: kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, tingkat kehadiran atau absensi, kemampuan bekerja dalam tim, inisiatif kerja, serta penguasaan tugas. Ketujuh aspek ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai kontribusi aktual seorang pegawai terhadap organisasi, baik dari sisi produktivitas maupun profesionalisme.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan yang bersifat sementara dan memerlukan pembuktian melalui penelitian ilmiah. Secara umum, hipotesis dipahami sebagai

dugaan atau kesimpulan sementara yang bersifat logis mengenai kondisi populasi atau jawaban atas permasalahan penelitian yang masih harus diuji kebenarannya. Keberadaan hipotesis dalam penelitian berfungsi sebagai pedoman dalam menentukan arah pengumpulan data dan analisis yang dilakukan. Dengan demikian, hipotesis menjadi salah satu unsur penting dalam proses ilmiah karena dirumuskan berdasarkan kaidah-kaidah tertentu yang dapat diuji secara empiris. Salah satu jenis hipotesis yang umum digunakan dalam penelitian kuantitatif adalah hipotesis asosiatif, yaitu hipotesis yang menyatakan adanya hubungan antara dua variabel atau lebih. Hipotesis jenis ini disusun berdasarkan perumusan masalah dalam penelitian asosiatif yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang diteliti (Elvera & Astarina, 2021). Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai non-ASN pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.

H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai non-ASN pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.

H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai non-ASN pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai non-ASN pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.

H6 : Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai non-ASN pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.

H7 : Motivasi dan Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai non-ASN melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu suatu metode ilmiah yang menekankan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan menganalisis data secara statistik. Pendekatan kuantitatif memungkinkan peneliti untuk menguji hipotesis dan melihat hubungan kausal antar variabel secara objektif dan sistematis. Menurut Sugiyono (2017), penelitian kuantitatif bersifat deduktif-induktif, objektif, terstruktur, dan hasilnya dapat digeneralisasikan jika dilakukan dengan sampel dan prosedur yang tepat. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian

ini merupakan jenis penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif adalah jenis penelitian yang dapat dinyatakan dengan kalimat yang menunjukkan adanya hubungan, korelasi, atau pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) (Sugiyono, 2019).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai non-ASN di Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam yang berjumlah 214 orang, terdiri dari 126 pegawai teknis dan 88 pegawai administrasi. Populasi ini dipilih karena memiliki karakteristik yang sesuai dengan objek penelitian, yaitu pegawai non-ASN yang berperan langsung dalam mendukung aktivitas pemerintahan daerah. Dengan demikian, populasi ini menjadi dasar generalisasi hasil penelitian yang akan ditarik kesimpulannya.

Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (margin of error) sebesar 5%. Dari jumlah populasi sebanyak 214 orang, diperoleh hasil perhitungan sebesar 115,55 yang kemudian dibulatkan menjadi 116 responden. Jumlah ini dianggap representatif untuk menggambarkan kondisi populasi secara keseluruhan, sehingga data yang diperoleh dapat diolah

lebih optimal dan hasil penelitian dapat digeneralisasi dengan baik.

Teknik Pengambilan Sample

Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu teknik *Sampling Incidental* yaitu dengan melakukan penentuan sampel berdasarkan kebetulan. Dengan kata lain, siapa saja yang secara kebetulan (insidental) bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui cocok untuk dijadikan sumber data (Sugiyono, 2009). Teknik ini merupakan salah satu jenis teknik yang ada dalam teknik *Nonprobability Sampling* yang tidak memberi peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2009).

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua pendekatan utama, yaitu studi pustaka dan penelitian lapangan. Studi pustaka digunakan untuk memperoleh bahan-bahan yang relevan dengan topik penelitian melalui buku, literatur, maupun sumber lain yang mendukung analisis. Sedangkan penelitian lapangan dilakukan secara langsung pada objek penelitian dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama, yang dianggap efisien karena peneliti telah

mengetahui variabel yang akan diukur dan informasi yang diharapkan dari responden (Sugiyono, 2019). Instrumen kuesioner ini disusun dengan menggunakan skala Likert yang mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terkait variabel penelitian, dengan lima kategori jawaban mulai dari “Sangat Setuju (5)” hingga “Sangat Tidak Setuju (1)” (Sugiyono, 2019). Dengan kombinasi metode ini, data yang diperoleh diharapkan valid, relevan, dan mampu menggambarkan kondisi sebenarnya di lapangan.

Metode Analisis Data

Menganalisis data dilaksanakan sesudah semua data terkumpul dari seluruh data responden dan sumber referensi data lain. Penelitian ini diteliti dengan menggunakan bantuan program Smart PLS 3.29.

Analisis Deskriptif,

Analisis deskriptif adalah analisis statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis.

Analisis Kuantitatif

Data kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden dianalisis menggunakan Analisa *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan software *Partial Least Square* (PLS).

Pendugaan Parameter Metode *Partial Least Square* (PLS)

Pendugaan parameter dalam PLS diperoleh melalui proses iterasi tiga tahap dan disetiap tahap menghasilkan estimasi. Berikut adalah langkah-langkah estimasi parameter PLS: Estimasi bobot (*weight estimate*), Estimasi jalur (*path estimate*), Estimasi rata-rata (*Means*).

Evaluasi model pengukuran (*outer model*)

Evaluasi *outer model* dalam PLS-SEM dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model (Ghozali, 2021). Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel (Sugiyono, 2017).

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dalam PLS-SEM bertujuan melihat kekuatan prediksi dari model struktural (Ghozali, 2021).

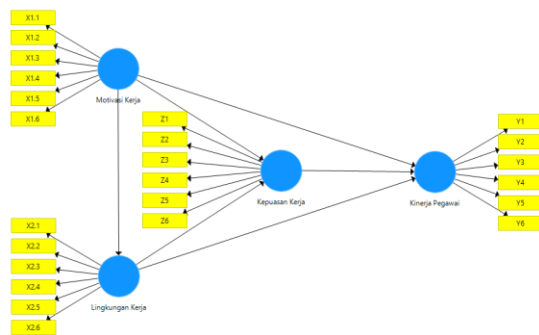
HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

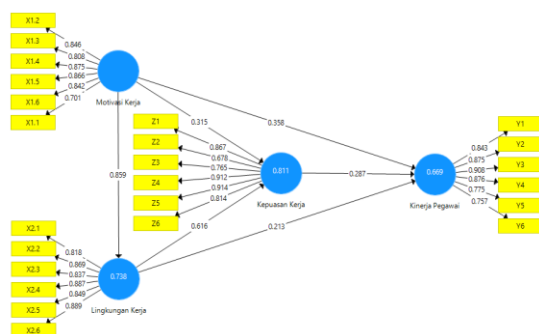
Responden penelitian terdiri dari 116 pegawai Non ASN di Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam dengan karakteristik responden dalam penelitian ini dilihat dari beberapa aspek, yaitu jenis kelamin, umur, masa kerja, dan pendidikan terakhir. Berdasarkan jenis kelamin, responden terdiri dari 65 orang laki-laki (55,93%) dan 51 orang perempuan (44,07%), sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki. Dari segi umur, responden didominasi oleh kelompok usia 26–35 tahun sebanyak 66 orang (56,78%), diikuti usia 36–45 tahun sebanyak 30 orang (25,42%), usia <25 tahun sebanyak 11 orang (9,32%), usia 46–50 tahun sebanyak 7 orang (6,78%), dan usia >50 tahun sebanyak 2 orang (1,69%). Selanjutnya, karakteristik berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja 6–10 tahun sebanyak 43 orang (37,29%), disusul 35 orang (30,51%) dengan masa kerja 3–5 tahun, 21 orang (17,8%) dengan masa kerja lebih dari 10 tahun, serta 17 orang (14,41%) dengan masa kerja kurang dari 2 tahun. Dari aspek pendidikan terakhir, responden terbanyak berasal dari lulusan S1 sebanyak 67 orang

(57,63%), diikuti SMA/Sederajat sebanyak 25 orang (21,19%), D3 sebanyak 18 orang (16,1%), serta S2/S3 sebanyak 6 orang (5,08%). Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki, berada pada usia produktif 26–35 tahun, memiliki masa kerja menengah 6–10 tahun, dan berpendidikan terakhir S1.

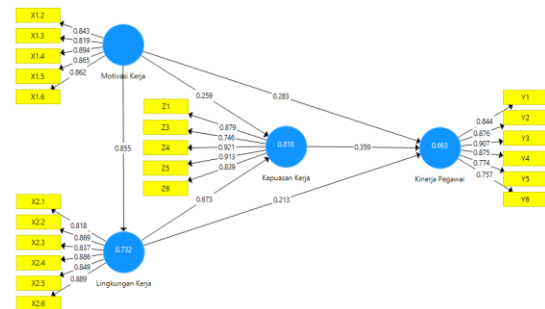
Pendugaan Parameter Metode *Partial Least Square* (PLS)



Gambar 4.1. Model Utama PLS



Gambar 4.2. Hasil Algoritma PLS



Gambar 4.2. Hasil Algoritma PLS (Modifikasi)

Berdasarkan hasil pengujian yang ditampilkan pada Gambar 4.2, terlihat bahwa tidak semua indikator memenuhi kriteria validitas konvergen. Pada tahap awal, indikator Z2 (Kepuasan Kerja) menunjukkan nilai outer loading sebesar 0,678 yang berada di bawah ambang batas minimum 0,70, sehingga indikator tersebut diputuskan untuk dieliminasi. Setelah penghapusan Z2, dilakukan pengujian ulang, dan ditemukan bahwa indikator X1.1 (Motivasi Kerja) juga mengalami penurunan nilai outer loading hingga di bawah 0,70. Kondisi ini mengindikasikan bahwa X1.1 tidak lagi memberikan kontribusi signifikan terhadap konstruk motivasi kerja, sehingga indikator ini juga dihapus dari model.

Penghapusan kedua indikator tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan aspek statistik dan konseptual. Dari sisi statistik, indikator

dengan loading rendah dapat menurunkan nilai Average Variance Extracted (AVE) serta reliabilitas konstruk, sehingga memengaruhi validitas model secara keseluruhan. Dari sisi konseptual, meskipun Z2 dan X1.1 memiliki keterkaitan dengan konstruk masing-masing, kontribusinya relatif lebih kecil dibanding indikator lain yang lebih kuat.

Hasil modifikasi pada gambar 4.2 menunjukkan bahwa seluruh indikator tersisa pada setiap variabel laten telah memiliki nilai outer loading di atas 0,70, yang berarti memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, model yang telah disesuaikan ini dapat dikatakan lebih parsimonious, valid, dan reliabel, karena hanya menyertakan indikator-indikator yang benar-benar mampu merepresentasikan konstruk laten secara konsisten dan signifikan.

Evaluasi model pengukuran (*outer model*),

Evaluasi *outer model* dalam PLS-SEM dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model (Ghozali, 2021). Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel (Sugiyono, 2017).

Uji Validitas

AVE (Average Variance Extracted) AVE digunakan untuk mengukur **validitas konvergen** dari konstruk. Nilai AVE yang baik biasanya ≥ 0.5 , artinya lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruksinya.

Tabel 4.1 Hasil Pengujian (AVE)

Average Variance Extracted (AVE)	
Kepuasan Kerja	0.743
Kinerja Pegawai	0.707
Lingkungan Kerja	0.737
Motivasi Kerja	0.734

Sumber: Output PLS 2025

Tabel 4.2. Hasil Pengujian *Discriminant Validity* (Fornell Lacker Criterium)

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
Kepuasan Kerja	0.862			
Kinerja Pegawai	0.785	0.841		
Lingkungan Kerja	0.894	0.776	0.859	
Motivasi Kerja	0.835	0.764	0.855	0.857

Sumber: Output PLS 2025

Berdasarkan Tabel 4.1, nilai AVE untuk semua konstruk dalam model menunjukkan hasil yang sangat baik, yaitu Kepuasan Kerja sebesar 0,743, Kinerja Pegawai 0,707, Lingkungan Kerja 0,737, dan Motivasi Kerja 0,734. Nilai-nilai ini jauh di atas ambang batas 0,5, yang mengindikasikan bahwa konstruk-konstruk tersebut memiliki validitas konvergen yang kuat dan mampu

menjelaskan varians indikatornya secara memadai.

Selanjutnya, Hasil pengujian discriminant validity dengan metode Fornell-Larcker Criterium pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Misalnya, Kepuasan Kerja memiliki nilai 0,862 yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kinerja Pegawai (0,785), Lingkungan Kerja (0,894), dan Motivasi Kerja (0,835). Demikian pula, Kinerja Pegawai memiliki nilai 0,841 yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain, yaitu 0,776 dan 0,764. Selanjutnya, Lingkungan Kerja dengan nilai 0,859 lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain (0,894 dan 0,855), dan Motivasi Kerja dengan nilai 0,857 juga lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain (0,835, 0,764, dan 0,855). Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi kriteria discriminant validity, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini valid dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Reabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur

konstruk (Ghozali, 2021). Mengukur reliabilitas dalam PLS-SEM menggunakan software SmartPLS 3.0 dapat dilakukan dengan melihat:

1) *Composite Reliability*

Composite reliability digunakan untuk mengukur internal consistency. Nilai CR 0.60 – 0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Ghozali, 2021).

Tabel 4.3

Hasil Pengujian *Composite reliability*

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0.935
Kinerja Pegawai	0.935
Lingkungan Kerja	0.944
Motivasi Kerja	0.932

Sumber: Output PLS 2025

2) *Cronbach's Alfa Cronbach's*

Alfa digunakan untuk diagnosis konsistensi dari seluruh skala dengan melihat koefisien reliabilitas. Nilai Cronbach's Alfa >0.60 masih dapat diterima untuk *exploratory research*.

Table 4.4

Hasil Pengujian *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja	0.912
Kinerja Pegawai	0.916
Lingkungan Kerja	0.929
Motivasi Kerja	0.909

Sumber: Output PLS 2025

Tabel 4.3 dan Tabel 4.4 menunjukkan hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian menggunakan

Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha. Composite Reliability digunakan untuk mengukur konsistensi internal indikator dalam suatu konstruk, dengan nilai ideal di atas 0,70, meskipun untuk penelitian eksploratori nilai antara 0,60 hingga 0,70 masih dapat diterima. Pada tabel tersebut, semua variabel seperti Kepuasan Kerja (0,935), Kinerja Pegawai (0,935), Lingkungan Kerja (0,944), dan Motivasi Kerja (0,932) memiliki nilai CR yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki konsistensi yang kuat dalam mengukur masing-masing konstruk.

Sementara itu, Cronbach's Alpha juga digunakan untuk menilai konsistensi internal skala pengukuran secara keseluruhan. Nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60 dianggap memadai untuk penelitian eksploratori. Hasil pengujian menunjukkan nilai yang tinggi untuk setiap variabel, yaitu Kepuasan Kerja (0,912), Kinerja Pegawai (0,916), Lingkungan Kerja (0,929), dan Motivasi Kerja (0,909). Temuan ini mengindikasikan bahwa item-item dalam setiap variabel saling berkorelasi dengan baik, sehingga dapat diandalkan untuk mengukur konstruk yang dimaksud secara akurat dan konsisten.

Secara keseluruhan, kedua pengujian ini memperlihatkan bahwa instrumen

penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik. Dengan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang tinggi, dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh valid dan konsisten, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam penelitian ini. Hal ini memberikan keyakinan bahwa hasil penelitian yang didapatkan dapat dipercaya dan mencerminkan konstruk yang sebenarnya.

Pengujian Model Struktural/Uji Hipotesis (*Inner Model*)

Analisis model struktural yaitu *menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian yaitu R²-square, F²-square, dan pengujian hipotesis yakni *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*.

1) Nilai R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (*endogen*) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhi (*Eksogen*). Melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness fit model*.

Kriterianya:

- Jika nilai R² = 0,75 – Substansial (Besar atau Kuat)

- Jika nilai $R^2 = 0,50$ – Moderate (Sedang)
- Jika nilai $R^2 = 0,25$ – Lemah (Kecil).

Table 4.5
Nilai R2 Variabel Endogen

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.818	0.815
Kinerja Pegawai	0.663	0.654
Lingkungan Kerja	0.732	0.729

Sumber: Output PLS 2025

Berdasarkan Tabel 4.5, variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,818 dengan Adjusted R^2 sebesar 0,815. Nilai ini termasuk dalam kategori substansial atau sangat kuat, yang berarti bahwa variabel-variabel bebas dalam model mampu menjelaskan lebih dari 81% variasi dalam Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik terhadap tingkat Kepuasan Kerja pegawai.

Selanjutnya, variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai R^2 sebesar 0,663 dengan Adjusted R^2 sebesar 0,654. Nilai ini termasuk dalam kategori moderat menuju kuat, yang menunjukkan bahwa sekitar 66% variasi dalam Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas dalam model, sehingga model masih cukup andal dalam memprediksi Kinerja Pegawai.

Sementara itu, variabel Lingkungan Kerja memperoleh nilai R^2 sebesar 0,732

dengan Adjusted R^2 sebesar 0,729, yang dapat dikategorikan sebagai kuat. Artinya, lebih dari 73% variasi Lingkungan Kerja mampu dijelaskan oleh model, sehingga peran faktor-faktor yang dimasukkan dalam model memiliki kontribusi besar dalam memengaruhi Lingkungan Kerja pegawai.

2) Nilai F-Square

F^2 Effect size (f square) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen).

Kriterianya:

- Jika nilai $f^2 = 0,02$ – kecil (buruk)
- Jika $f^2 = 0,15$ – Sedang
- Jika $f^2 = 0,35$ – Baik

Table 4.6
Nilai F-Square (F^2)

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
Kepuasan Kerja		0.069		
Kinerja Pegawai				
Lingkungan Kerja	0.667	0.022		
Motivasi Kerja	0.099	0.058	2.727	

Sumber: Output PLS 2025

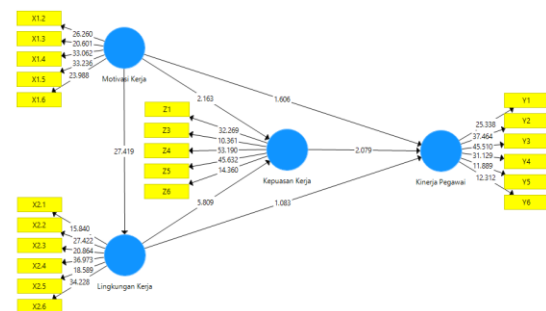
Dari Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa Lingkungan Kerja memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap Motivasi Kerja dengan nilai f^2 sebesar 2,727, yang menunjukkan kontribusi dominan dan

signifikan dalam model. Selain itu, Lingkungan Kerja juga memiliki pengaruh kuat terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai f^2 sebesar 0,667, menegaskan pentingnya kondisi lingkungan kerja dalam meningkatkan kepuasan pegawai. Sementara itu, Motivasi Kerja memiliki pengaruh kecil terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai f^2 sebesar 0,099, dan berpengaruh kecil pula terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai f^2 sebesar 0,058. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun motivasi berperan dalam model, kontribusinya relatif terbatas dibandingkan dengan lingkungan kerja. Adapun Kepuasan Kerja memberikan pengaruh kecil terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai f^2 sebesar 0,069, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini Lingkungan Kerja merupakan variabel yang paling dominan, sementara pengaruh motivasi dan kepuasan relatif kecil dalam menjelaskan variabilitas Kinerja Pegawai.

Hasil Pengujian Hipotesis (Estimasi Koefisien Jalur)

Nilai estimasi, untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikansi ini, dapat diperoleh dengan prosedur *bootstrapping*. Melihat signifikansi pada hipotesis dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai

signifikansi T-statistik pada algorithm *bootstrapping report*. Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikan dilihat dari T-tabel pada $\alpha 0.05$ (5%) = 1.96. kemudian, T-tabel dibandingkan oleh T-hitung (T-statistik).



Gambar 4.4

Hasil Uji Bootstrapping PLS

Direct effect (Path Coefficient)

Table 4.7

Hasil Pengujian Hipotesis Direct effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.359	0.371	0.172	2.079	0.038
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.673	0.680	0.116	5.809	0.000
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.213	0.210	0.197	1.083	0.279
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.259	0.252	0.120	2.163	0.031
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.283	0.278	0.176	1.606	0.109
Motivasi Kerja -> Lingkungan Kerja	0.855	0.858	0.031	27.419	0.000

Sumber: Output PLS 2025

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, diperoleh beberapa temuan penting. Pertama, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,359, T-Statistics 2,079, dan P-Values 0,038 (<0,05). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai,

maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Kedua, Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien jalur 0,673, T-Statistics 5,809, dan P-Values 0,000 ($<0,05$), yang berarti kondisi lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan kepuasan pegawai.

Namun demikian, Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai secara langsung, ditunjukkan dengan koefisien jalur 0,213, T-Statistics 1,083, dan P-Values 0,279 ($>0,05$). Artinya, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja lebih banyak dimediasi oleh kepuasan kerja. Selanjutnya, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien jalur 0,259, T-Statistics 2,163, dan P-Values 0,031 ($<0,05$), sehingga semakin tinggi motivasi pegawai maka semakin meningkat pula tingkat kepuasan mereka.

Akan tetapi, Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai secara langsung, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien jalur 0,283, T-Statistics 1,606, dan P-Values 0,109 ($>0,05$). Hal ini menegaskan bahwa motivasi lebih berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja dibandingkan secara langsung meningkatkan kinerja. Terakhir, ditemukan

bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Lingkungan Kerja dengan koefisien jalur 0,855, T-Statistics 27,419, dan P-Values 0,000 ($<0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi tinggi pada pegawai dapat menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif dan mendukung.

Indirect effect

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Hipotesis Indirect effect

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
X1 → X2 → Z	0.575	0.105	5.494	0.000
X2 → Z → Y	0.241	0.125	1.924	0.055
X1 → X2 → Z → Y	0.206	0.110	1.869	0.062
X1 → Z → Y	0.093	0.068	1.369	0.172
X1 → X2 → Y	0.182	0.168	1.081	0.280

Sumber: Output PLS 2025

Berdasarkan hasil analisis indirect effect, ditemukan bahwa hanya jalur X1 → X2 → Z yang menunjukkan pengaruh tidak langsung signifikan dengan nilai P-Value $0.000 < 0.05$, sehingga X2 berperan sebagai mediator pada hubungan tersebut. Sementara itu, jalur X2 → Z → Y dengan P-Value 0.055, X1 → X2 → Z → Y dengan P-Value 0.062, X1 → Z → Y dengan P-Value 0.172, dan X1 → X2 → Y dengan P-Value 0.280 seluruhnya berada di atas ambang signifikansi 0.05, sehingga dinyatakan tidak signifikan. Dengan

demikian, dapat disimpulkan bahwa efek mediasi hanya terjadi pada hubungan X1 terhadap Z melalui X2, sedangkan jalur mediasi lainnya tidak terbukti signifikan dalam model penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Non-ASN Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam

Hubungan antara Motivasi Kerja (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) menunjukkan koefisien jalur sebesar 0.259 dengan nilai t-statistik 2.163, melebihi ambang batas 1.96. Serta nilai p values sebesar 0.031 lebih kecil dari 0.05, Artinya, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Non-ASN Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya karena merasa terdorong untuk mencapai hasil terbaik.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Non-ASN Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam

Hubungan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki koefisien jalur 0.673 dan t-statistik 5.809, Serta nilai p values sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05, yang menunjukkan pengaruh

positif dan signifikan. Ini berarti lingkungan kerja yang baik, nyaman, dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai Non-ASN secara substansial.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Non-ASN Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam

Hasil analisis menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki koefisien 0.283 dengan nilai t-statistik 1.606, Serta nilai p values sebesar 0.109 lebih besar dari 0.05 yang berarti tidak signifikan secara statistik karena berada di bawah ambang batas 1.96 dan p values diatas 0.05 . Ini mengindikasikan bahwa meskipun motivasi kerja cenderung berdampak positif, namun tidak cukup kuat untuk secara langsung meningkatkan kinerja pegawai Non-ASN.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Non-ASN Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam

Hubungan antara Lingkungan Kerja (X2) dan Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan koefisien 0.213 dengan nilai t-statistik 1.083, Serta nilai p values sebesar 0.279 lebih besar dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa

pengaruhnya tidak signifikan. Artinya, meskipun lingkungan kerja yang baik penting, tetapi secara langsung belum mampu meningkatkan kinerja pegawai Non-ASN secara signifikan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Non-ASN Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam

Variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki koefisien jalur 0.359 dan nilai t-statistik 2.079, Serta nilai p values sebesar 0.038 lebih kecil dari 0.05 yang berarti pengaruhnya positif dan signifikan. Ini menunjukkan bahwa pegawai Non-ASN yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Non-ASN Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam

Berdasarkan hasil uji simultan, variabel Motivasi Kerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) memberikan kontribusi terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai R-square sebesar 0.663, yang termasuk dalam kategori moderate (sedang) menurut klasifikasi Chin (1998). Artinya, sekitar 66,3% variasi dalam kinerja pegawai Non-ASN dapat dijelaskan oleh gabungan

kedua variabel tersebut, sementara sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Menariknya, meskipun secara parsial baik motivasi kerja maupun lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja, namun secara simultan keduanya memiliki kontribusi yang cukup kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa interaksi dan sinergi antara faktor internal (motivasi) dan eksternal (lingkungan kerja) lebih berdampak pada kinerja dibandingkan jika variabel-variabel tersebut dianalisis secara terpisah.

Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Non-ASN melalui Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam

Berdasarkan hasil pengujian jalur tidak langsung, ditemukan bahwa hubungan Motivasi Kerja (X1) → Lingkungan Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai P-Value sebesar 0.062, sedangkan Lingkungan Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y) memiliki P-Value sebesar 0.055. Keduanya berada sedikit di atas ambang batas signifikansi 5% (0.05), yang berarti tidak signifikan secara statistik, namun

cukup mendekati, atau dapat dikatakan berada pada ambang signifikansi marjinal.

Temuan ini mengindikasikan bahwa Kepuasan Kerja (Z) belum sepenuhnya mampu memediasi pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat disebabkan oleh adanya faktor lain di luar kepuasan kerja yang mungkin turut berperan dalam membentuk kinerja pegawai Non-ASN, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, atau sistem penghargaan dan sanksi.

KESIMPULAN

1. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Non-ASN Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.
2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Non-ASN Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.
3. Motivasi Kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai Non-ASN.
4. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai Non-ASN Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Pegawai Non-ASN Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.

6. Motivasi dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Non-ASN Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.
7. Kepuasan Kerja tidak secara signifikan memediasi pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Non-ASN Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, D. D., Wahyuni, I., & Minullah, M. (2024). Pengaruh kepemimpinan, kedisiplinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(1), 55–70.
- Ananda, S., & Hadi, H. K. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 18(2), 112–123.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Erlangga.

- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dewi, R. P. (2023). Stres kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening di UPT Puskesmas. *Jurnal Ilmu Administrasi Kesehatan*, 6(1), 33–42.
- Elvera, & Astarina, Y. (2021). *Metodologi penelitian*. Penerbit Andi.
- Fatimatus, Z. (2024). Lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ASN melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1), 66–75.
- Febriyanto, A., Arief, M. Y., & Soeliha, S. (2025). Komitmen kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja ASN dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Reformasi Birokrasi*, 9(2), 90–102.
- Flannery, F., & Ferdinand, F. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai BPSDM Provinsi Kalimantan Tengah. *Jurnal Bina Praja*, 14(3), 210–221.
- Ghozali, I. (2017). *Model persamaan struktural: Konsep dan aplikasi dengan program Lisrel 10*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hakim, M., Kamase, J., Serang, S., & Arfah, A. (2021). Pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja guru melalui disiplin kerja. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(1), 98. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v4i1.970>
- Hasanah, M., Tulhusnah, L., & Fandiyanto, R. (2025). Pengaruh kualitas SDM, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja dengan kepuasan sebagai intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(1), 78–92.
- Hasmiah, H., Echdar, S., & Maryadi, M. (2020). Pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan pegawai melalui motivasi kerja pada Kantor Kecamatan Ma'Rang Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. *Jurnal Magister*

- Manajemen Nobel Indonesia, 1(2), 233–242. <https://e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/JMMNI/index>
- Hilyatul, N. (2024). Disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja ASN Puskesmas dengan kepuasan kerja sebagai intervening. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(2), 99–108.
- Kamalisa, D., Karnadi, K., & Sari, L. P. (2022). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 9(1), 45–58.
- Karo-karo, R., et al. (2024). Job satisfaction can mediate between work culture and work motivation to improve employee performance. *International Journal of Business and Management Research*, 22(4), 102–115.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Maltuf, F., & Karnadi, E. (2024). Motivasi kerja terhadap kinerja ASN Bapenda Situbondo melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Kebijakan Publik dan Manajemen*, 10(1), 61–72.
- Maltuf, F., Karnadi, K., & Tulhusnah, L. (2025). Budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN Badan Pendapatan. *Jurnal Akuntabilitas Kinerja*, 8(1), 40–55.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Maryadi, Y., Misrania, Y., Mico, S., & Feriyansyah, A. (2025). PENGARUH PELATIHAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PENINGKATAN KINERJA ANGGOTA SATUAN POLISI PAMONG PRAJA (SATPOL PP) KOTA PAGAR ALAM. *Jurnal Manajemen Kompeten*, 7(2), 91–98.
- Munthe, S. M. S. (2021). Motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 7(2), 120–130.
- Pamungkas, B., & Purnomo, D. (2024). Work environment and motivation on performance with job satisfaction as intervening variable. *Jurnal*

- Psikologi Industri dan Organisasi, 13(1), 88–96.
- Prathama, A., & Orbaningsih, D. (2024). Work motivation, organizational culture, and employee performance. *Jurnal Pengembangan SDM*, 14(2), 72–83.
- Purba, F. A. S. B., & Damanik, A. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen & Bisnis Indonesia*, 18(1), 50–63.
- Putri, D. R., Hamdun, E. K., & Anshory, M. I. (2025). Beban kerja, stres, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 6(1), 22–35.
- Putri, E. N., & Ardiana, I. D. K. R. (2019). Pengaruh motivasi kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui kepuasan kerja di lingkungan ITS Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*, 04(01), 1–14.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Rosmaini, & Tanjung, H. (2019). Pengaruh kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Sabtoni, A., et al. (2024). Leadership style, organizational culture, and work motivation on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(3), 144–160.
- Sarwono, J., & Narimawati, U. (2015). *Membuat skripsi, tesis dan disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*. CV. Andi Offset.
- Siregar, D., & Manurung, F. (2025). Influence of work environment, motivation, and work discipline on performance with job satisfaction as intervening variable. *Jurnal Administrasi Publik Global*, 6(2), 101–115.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Wibowo. (2016). Manajemen kinerja.
Rajawali Pers.