
ARTIKEL PENELITIAN

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN DALAM PELAYANAN PUBLIK DI INSTANSI PEMERINTAH

Lintang Afaaf Fauziyya Dewicaksana & Cholichul Hadi
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Kualitas layanan publik dipengaruhi oleh kinerja karyawan, yang dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja. Penelitian ini mengkaji pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai di lembaga publik Kabupaten Banyuwangi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis survei, kuesioner disebarkan ke instansi di Kabupaten Banyuwangi dan 134 responden yang memenuhi kriteria dianalisis dengan regresi linier berganda menggunakan IBM SPSS Statistics Versi 29. Hasil menunjukkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Secara simultan, ketiga variabel memiliki pengaruh terhadap kinerja. Temuan mengindikasikan instansi perlu memprioritaskan peningkatan kepuasan kerja dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung untuk mengoptimalkan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan publik.

Kata kunci: Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Pelayanan Publik.

ABSTRACT

Public service quality depends on employee performance, which is influenced by motivation, job satisfaction, and the work environment. This study looks at how these three factors affect employee performance in public institutions in Banyuwangi Regency. Using a quantitative survey, questionnaires were sent to institutions in Banyuwangi, and 134 valid responses were analyzed with multiple linear regression in IBM SPSS Statistics Version 29. Results show that motivation does not significantly affect performance, while job satisfaction and the work environment have positive and significant effects. Together, the three factors influence performance. The findings suggest institutions should prioritize improving job satisfaction and creating a supportive work environment to improve the employee performance and public service quality.

Keywords: Work Motivation, Job Satisfaction, Work Environment, Employee Performance, Public Service.

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan wujud nyata dari fungsi utama organisasi pemerintah dalam menyediakan layanan dan memenuhi kebutuhan dasar masyarakat. Dalam Psikologi Industri dan Organisasi (PIO), pelayanan publik dipahami sebagai bentuk kerja emosional yang kompleks antara karyawan pemerintah dan masyarakat, dengan tuntutan kognitif dan emosional yang tinggi ketika menghadapi keluhan dan kebutuhan masyarakat secara langsung. Kondisi ini menuntut kesiapan psikologis, ketahanan mental, dan regulasi emosi yang matang dari setiap karyawan, sehingga keterampilan mereka dalam melayani memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan pemberian layanan.

Situasi pelayanan publik di Indonesia hingga kini masih menunjukkan permasalahan yang memerlukan perhatian serius. Laporan Tahunan Ombudsman Republik Indonesia periode 2021-2025 mencatat peningkatan pengaduan masyarakat terkait pelayanan publik, yang menjadi bukti empiris adanya defisit kualitas layanan. Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya membongkar fenomena tersebut tidak melalui evaluasi administratif yang kaku, melainkan dengan menggunakan *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* sebagai kerangka kerja utama. Dalam kerangka ini, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja diposisikan sebagai sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan publik.

Menurut Robbins dan Judge (2017), kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain motivasi kerja, kemampuan, kepuasan kerja, kepemimpinan, dan lingkungan kerja yang mendukung. Literatur PIO mutakhir menegaskan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja melalui mekanisme psikologis yang lebih dalam, seperti keterlibatan kerja dan terbentuknya modal psikologis yang meliputi harapan, optimisme, dan resiliensi di tengah birokrasi. Selain itu, kepuasan kerja bertindak sebagai evaluasi afektif dan kognitif karyawan terhadap kondisi pekerjaannya, karyawan yang puas secara psikologis memiliki kesejahteraan mental yang lebih stabil sehingga stres kerja dan perilaku kontraproduktif dapat diminimalkan. Evaluasi afektif ini sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, terutama jika lingkungan tersebut kondusif secara fisik maupun sosial, memiliki iklim inklusif, serta dukungan rekan kerja dan atasan yang membentuk rasa aman psikologis dan memfasilitasi karyawan untuk mengerahkan kapasitas kognitifnya secara optimal.

Berbagai studi sebelumnya telah mengkaji pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di lembaga pemerintah. Nurhandayani (2022) menemukan bahwa lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja sebagian tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Aceh Tamiang, namun secara bersama-sama ketiga elemen tersebut berpengaruh signifikan. Konsep motivasi kerja yang dikembangkan Maslow (1943) dan konsep kepuasan kerja yang dikembangkan Herzberg (1959) pada awalnya banyak diuji dalam organisasi bisnis berorientasi profit, namun penerapannya dalam birokrasi pemerintahan dan sektor publik dinilai relevan dan krusial karena aparatur pemerintah

menghadapi tuntutan pekerjaan yang unik dan kompleks, seperti tingginya beban regulasi administratif, tekanan akuntabilitas dari masyarakat, dan kewajiban memberikan pelayanan prima tanpa diskriminasi.

Dalam konteks birokrasi publik, pemenuhan kebutuhan psikologis dan evaluasi kepuasan kerja tidak diarahkan untuk mendongkrak keuntungan finansial, tetapi bertransformasi menjadi pendorong *Public Service Motivation* (PSM). Pengintegrasian teori-teori perilaku organisasi bisnis ke dalam institusi pemerintah diperlukan untuk mengubah budaya kepatuhan birokrasi menjadi kinerja yang didasari kesadaran dan hati nurani. Sebagian besar penelitian terdahulu didominasi literatur sektor swasta dan ekonomi berkembang. Temuan sektor swasta tidak dapat digeneralisasi langsung ke institusi sektor publik karena birokrasi pemerintahan di Indonesia memiliki struktur unik, seperti tingginya tuntutan administratif, keterikatan pada regulasi negara, serta dinamika status kepegawaian PNS dan non-PNS. Kinerja berkelanjutan di sektor publik tidak hanya menuntut efisiensi birokrasi, tetapi juga legitimasi institusional dan pemberdayaan sumber daya manusia.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini berkontribusi dengan mengintegrasikan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja secara simultan ke dalam satu model komprehensif dalam kerangka *JD-R Theory*. Pendekatan psikologis dalam disiplin PIO menjadi penting untuk mengkaji interaksi antara dinamika psikologis internal individu dan stimulus eksternal di instansi pemerintah daerah Kabupaten Banyuwangi, khususnya terkait mekanisme kesejahteraan mental dan keterlibatan emosional karyawan sebagai kunci pelayanan publik yang prima dan berkelanjutan.

Secara teoritis, penelitian ini menggunakan *JD-R Theory* sebagai payung teori untuk menjelaskan keterkaitan antara lingkungan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam pelayanan publik. Dalam penelitian ini, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja diposisikan sebagai variabel independen yang secara teoritis diduga memengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan merujuk pada hasil usaha terkait jumlah dan mutu yang dicapai saat menjalankan tugas sesuai tanggung jawab (Mangkunegara, 2017) dan diukur melalui empat dimensi utama, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemampuan bekerja sama. Pemilihan dimensi ini merupakan bentuk sintesis pendekatan administratif klasik dan pandangan perilaku modern, yang dianggap paling relevan untuk menggambarkan kontribusi kinerja terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Motivasi kerja dalam penelitian ini didefinisikan sebagai dorongan dalam diri karyawan yang menentukan sejauh mana usaha dijalankan, seberapa lama usaha dipertahankan, dan seberapa gigih individu berupaya mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2017). Secara teoritis, motivasi kerja dijelaskan melalui sintesis dimensi dari dua teori, yaitu hierarki kebutuhan Maslow (1943) dan teori harapan Vroom. Penelitian ini menggunakan empat dimensi dari Maslow, yakni kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, yang dipadukan dengan dimensi harapan akan imbalan dari Vroom.

Sintesis ini mencerminkan kondisi birokrasi publik yang memiliki struktur insentif finansial kaku dan tersentralisasi, sehingga pemenuhan kebutuhan dan harapan lebih banyak bermanifestasi pada aspek psikologis.

Kepuasan kerja dipahami sebagai perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Landasan teorinya adalah *Two Factor Theory* dari Herzberg, yang membedakan faktor motivator (prestasi dan pengakuan, tanggung jawab, kemajuan karier) dan faktor higienis (gaji dan kebijakan, hubungan kerja). Dalam penelitian ini, kepuasan kerja dioperasionalkan melalui sintesis dimensi *motivator* dan *hygiene*: prestasi dan pengakuan, tanggung jawab, kemajuan karier, gaji dan kebijakan, serta hubungan kerja. Lingkungan kerja dimaknai sebagai keseluruhan faktor fisik, sosial, dan organisasional yang mempengaruhi kondisi kerja karyawan di instansi pemerintah, mengacu pada konsep lingkungan kerja Sedarmayanti (2017). Penelitian ini menggunakan dimensi kondisi fisik dan nonfisik yang kemudian disintesis menjadi dimensi hubungan sosial dan dukungan organisasi, sehingga lingkungan kerja mencakup kondisi tempat kerja, hubungan kerja, kebijakan manajemen, dan dukungan organisasi terhadap karyawan.

Dalam praktiknya, penyediaan layanan publik masih menghadapi masalah seperti proses layanan yang lambat, kurangnya responsivitas, dan efektivitas yang tidak optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dalam memberikan layanan publik belum mencapai tingkat yang baik, sehingga berdampak negatif pada kualitas layanan yang diterima masyarakat. Masalah utama penelitian ini adalah kinerja karyawan dalam layanan publik yang masih di bawah standar optimal, yang diduga dipengaruhi oleh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan publik di instansi pemerintah, baik secara parsial maupun simultan, dengan rumusan hipotesis bahwa: (H₁) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (H₂) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (H₃) lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; dan (H₄) motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan publik.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan survei kuesioner berskala Likert lima poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju) yang dibagikan kepada 150 karyawan pelayanan publik sebagai responden. Instrumen mengukur motivasi kerja (X₁), kepuasan kerja (X₂), lingkungan kerja (X₃), dan kinerja karyawan (Y), dan data dianalisis dengan regresi berganda menggunakan SPSS. Jumlah sampel minimum ditentukan dengan rumus Green (1991) $N \geq 50 + 8m$. Dengan tiga variabel independen (X₁, X₂, X₃), diperoleh $N \geq 50 + 8(3) = 74$ responden sebagai batas minimal. Untuk

mengantisipasi *non-response* dan pengisian tidak lengkap, peneliti melakukan *oversampling* dengan menyebarkan 150 kuesioner agar data akhir yang valid tetap memenuhi syarat minimal dan hasil analisis regresi berganda memiliki daya prediksi yang stabil.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* (Sugiyono, 2019). Kriteria responden adalah: (1) karyawan berstatus ASN, PNS, maupun non-ASN/honorar yang terlibat langsung maupun sebagai pengelola administrasi dalam pelayanan kepada masyarakat; dan (2) memiliki masa kerja minimal satu tahun, dengan asumsi telah memahami dinamika lingkungan kerja, kebijakan insentif, serta iklim kepemimpinan di instansi masing-masing (Pratama & Padmakusumah, 2026). Seluruh variabel diukur menggunakan *self-report* pada satu periode waktu dan dari sumber responden yang sama, sehingga penelitian ini rentan terhadap *Common Method Bias* (CMB), termasuk bias keinginan sosial dan konsistensi artifisial (Putri et al., 2026). Untuk meminimalkan CMB, peneliti: (1) menjamin anonimitas dengan tidak mewajibkan penulisan nama lengkap dan menegaskan bahwa data hanya digunakan secara agregat, serta (2) mengurangi ambiguitas instrumen melalui adaptasi skala baku yang telah divalidasi di sektor publik (sintesis Teori Maslow-Vroom dan *Two-Factor Theory* Herzberg) dan pengujian validitas isi melalui *expert judgment* (Aman & Surwanti, 2025; Pratama & Padmakusumah, 2026; Tambunan et al., 2025).

Partisipan

Subjek penelitian adalah karyawan instansi pemerintah daerah di Kabupaten Banyuwangi yang bekerja pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) penyelenggara layanan dasar dan terlibat langsung dalam kegiatan pelayanan publik kepada masyarakat. Populasi penelitian secara spesifik difokuskan pada karyawan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) dengan jumlah 40 karyawan, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) dengan jumlah 60 karyawan, serta Rumah Sakit Umum Daerah Blambangan dengan jumlah 50 karyawan, sehingga total populasi adalah 150 karyawan. Sampel ditentukan dengan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria karyawan berstatus ASN, PNS, maupun non-ASN/honorar yang terlibat langsung ataupun sebagai pengelola administrasi dalam pelayanan kepada masyarakat, serta memiliki masa kerja minimal satu tahun agar diasumsikan telah memahami dinamika lingkungan kerja, kebijakan insentif, dan iklim kepemimpinan di instansi masing-masing.

Pengukuran dan Uji Psikometrik

Seluruh variabel dalam penelitian ini, yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan, diukur menggunakan kuesioner *self-report* berskala Likert lima poin. Instrumen disusun dengan mengadaptasi skala pengukuran baku yang telah divalidasi dalam literatur sektor publik, khususnya sintesis Teori Maslow-Vroom untuk motivasi kerja dan *Two-Factor Theory* Herzberg untuk kepuasan kerja, kemudian disesuaikan bahasanya dengan konteks birokrasi daerah. Validitas isi (*content validity*) diperoleh melalui proses *expert judgment* dengan dosen pembimbing dan pakar Psikologi Industri dan Organisasi, setelah itu instrumen langsung disebarkan kepada sampel utama dan pengujian validitas serta reliabilitas dilakukan secara empiris menggunakan data *ex-post facto* dari 134 responden.

Uji validitas item dilakukan dengan korelasi *Pearson Product-Moment* menggunakan IBM SPSS Statistics Versi 29. Dengan jumlah responden 134, derajat kebebasan (df) sebesar 132 diperoleh dari rumus $df=N-2=134-2$ dan pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ untuk uji dua arah diperoleh nilai r tabel sebesar 0,169. Item dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari 0,169. Pada variabel motivasi kerja (X_1), seluruh 15 item memiliki r hitung antara 0,594 hingga 0,784; pada variabel kepuasan kerja (X_2), 15 item memiliki r hitung antara 0,581 hingga 0,799; pada variabel lingkungan kerja (X_3), 12 item memiliki r hitung antara 0,684 hingga 0,866; dan pada variabel kinerja karyawan (Y), 12 item memiliki r hitung antara 0,713 hingga 0,834. Seluruh nilai tersebut berada di atas r tabel 0,169 sehingga total 54 item pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai alat pengumpul data.

Reliabilitas instrumen dinilai menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* dengan bantuan IBM SPSS Statistics Versi 29. Suatu variabel dianggap reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha berada di atas 0,70. Hasil pengujian menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,920 untuk motivasi kerja, 0,928 untuk kepuasan kerja, 0,938 untuk lingkungan kerja, dan 0,947 untuk kinerja karyawan. Karena seluruh nilai alpha melampaui batas 0,70, dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan dalam penelitian ini konsisten dan dapat diandalkan sebagai instrumen pengukuran.

Analisis Data

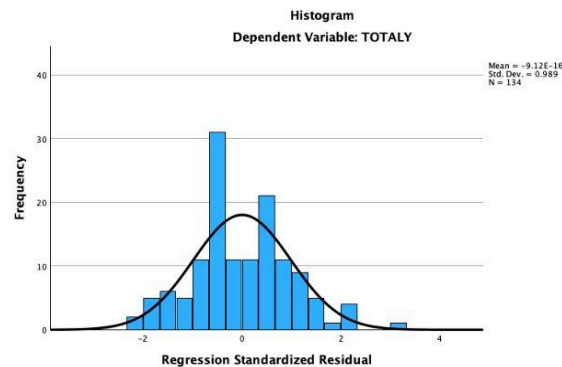
Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda. Sebelum pengujian model regresi, dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan model memenuhi kriteria *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE) dan hasil estimasi tidak bias. Uji normalitas residual dilakukan melalui analisis grafik *Normal Probability Plot* (P-P Plot), di mana model dianggap memenuhi asumsi normalitas jika titik-titik data menyebar mengikuti garis diagonal. Uji multikolinearitas dilakukan dengan meninjau nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), dan model dinyatakan bebas multikolinearitas apabila nilai *Tolerance* lebih dari 0,10 dan VIF kurang dari 10. Uji heteroskedastisitas dilaksanakan menggunakan grafik *Scatterplot*, dan asumsi homoskedastisitas dianggap terpenuhi apabila titik-titik residual menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y tanpa pola tertentu.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja karyawan secara parsial, di mana hipotesis alternatif diterima apabila nilai signifikansi (Sig.) kurang dari 0,05 atau nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel. Pengaruh ketiga variabel independen secara simultan terhadap kinerja karyawan diuji dengan uji F, dan hipotesis diterima apabila nilai signifikansi (Sig.) kurang dari 0,05 atau F-hitung lebih besar dari F-tabel. Selain itu, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur persentase variasi kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variasi motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja; nilai R^2 yang mendekati 1 menunjukkan bahwa variabel-variabel independen memberikan informasi yang kuat untuk memprediksi kinerja karyawan.

HASIL PENELITIAN

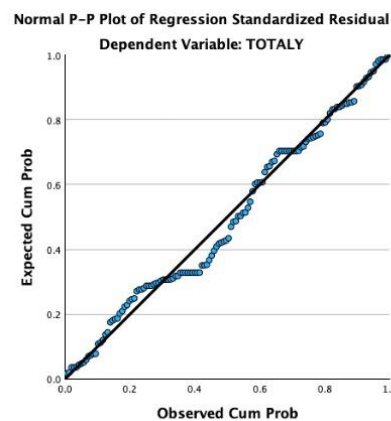
Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan grafik histogram dan *Normal Probability Plot* (P-P Plot).

Grafik Histogram



Histogram menunjukkan bahwa distribusi residual model regresi membentuk pola menyerupai kurva lonceng (*bell-shaped curve*) dan berpusat di sekitar nilai nol, yang mengindikasikan terpenuhinya asumsi normalitas residual.

Grafik P-Plot



Grafik P-P Plot juga memperlihatkan titik-titik data yang tersebar mengikuti garis diagonal tanpa penyimpangan yang signifikan. Berdasarkan kedua grafik tersebut, dapat disimpulkan bahwa residual dalam model regresi terdistribusi secara normal sehingga analisis regresi berganda dapat dilanjutkan secara tepat.

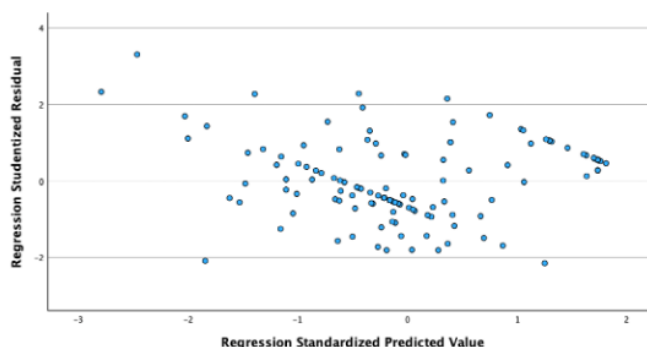
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	VIF	Tolerance
Motivasi Kerja	4,634	0,216
Kepuasan Kerja	6,309	0,159
Lingkungan Kerja	3,204	0,312

Uji multikolinearitas menunjukkan bahwa model bebas dari masalah korelasi tinggi antar variabel independen. Nilai *Tolerance* untuk motivasi kerja (X_1) adalah 0,216, untuk kepuasan kerja (X_2) sebesar 0,159, dan untuk lingkungan kerja (X_3) sebesar 0,312; seluruh nilai ini lebih besar dari 0,10. Nilai VIF untuk motivasi kerja (X_1) adalah 4,634,

untuk kepuasan kerja (X_2) sebesar 6,309, dan untuk lingkungan kerja (X_3) sebesar 3,204; seluruhnya lebih kecil dari 10. Hasil ini mengindikasikan tidak adanya multikolinearitas dalam model, sehingga variabel independen layak digunakan bersama dalam analisis regresi.

Grafik Scatterplot



Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan grafik Scatterplot dan uji Glejser. Scatterplot menunjukkan bahwa titik-titik residual menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu, yang mengandung indikasi tidak terjadinya heteroskedastisitas.

Hasil Uji Glejser

Variabel	Sig.
Motivasi Kerja	0,177
Kepuasan Kerja	0,710
Lingkungan Kerja	0,818

Variabel Dependen : ABS_RES

Untuk mengonfirmasi hasil ini secara statistik, dilakukan uji Glejser dengan meregresi nilai absolut residual terhadap seluruh variabel independen. Nilai signifikansi untuk motivasi kerja (X_1) adalah 0,177, untuk kepuasan kerja (X_2) sebesar 0,710, dan untuk lingkungan kerja (X_3) sebesar 0,818; seluruh nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model regresi, sehingga model dinyatakan layak untuk analisis lebih lanjut.

Hasil Uji Coefficients

Model	Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	16,444	2,788		5,898	<0,001
	X1	-0,107	0,093	-0,144	-1,159	0,249
	X2	0,331	0,110	0,436	3,011	0,003
	X3	0,412	0,089	0,477	4,628	<0,001

Analisis regresi linear berganda menghasilkan persamaan ($Y=16,444-0,107X_1+0,331X_2+0,412X_3$). Nilai konstanta sebesar 16,444 menunjukkan bahwa ketika motivasi kerja (X_1), kepuasan kerja (X_2), dan lingkungan kerja (X_3) bernilai nol, kinerja karyawan (Y) diperkirakan sebesar 16,444. Koefisien regresi motivasi kerja (X_1) bernilai -0,107, yang secara matematis berarti bahwa setiap kenaikan satu unit motivasi

kerja berkorelasi dengan penurunan kinerja sebesar 0,107 satuan bila variabel lain konstan. Namun koefisien negatif ini tidak signifikan secara statistik (nilai signifikansi $0,249 > 0,05$), sehingga tidak dapat diinterpretasikan sebagai pengaruh nyata terhadap kinerja karyawan.

Hasil Uji Coefficients

Model	Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	16,444	2,788		5,898	<0,001
	X1	-0,107	0,093	-0,144	-1,159	0,249
	X2	0,331	0,110	0,436	3,011	0,003
	X3	0,412	0,089	0,477	4,628	<0,001

Pengujian hipotesis secara parsial (uji t) menunjukkan hasil sebagai berikut. Untuk Hipotesis 1 (H_1), motivasi kerja (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y), nilai t hitung adalah -1,159 dengan signifikansi 0,249. Karena nilai signifikansi 0,249 lebih besar dari 0,05 dan nilai t hitung -1,159 lebih kecil dari t tabel 1,978 **H_1 ditolak**. Artinya, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Untuk Hipotesis 2 (H_2), kepuasan kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y), nilai t hitung adalah 3,011 dengan signifikansi 0,003. Karena 0,003 lebih kecil dari 0,05 dan t hitung 3,011 lebih besar dari t tabel 1,978 **H_2 diterima**. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Untuk Hipotesis 3 (H_3), lingkungan kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y), nilai t hitung adalah 4,628 dengan signifikansi $< 0,001$. Nilai signifikansi $< 0,001$ lebih kecil dari 0,05 dan t hitung 4,628 lebih besar dari t tabel 1,978, sehingga **H_3 diterima**. Dengan demikian, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Hasil Uji ANOVA

Model	R	R Square	df	Mean Square	F	Sig.
1	<i>Regression</i>	2420,080	3	806,693	57,046	<0,001
	<i>Residual</i>	1838,346	130	14,141		
	Total	4258,425	133			

Pengujian hipotesis secara simultan (uji F) menunjukkan bahwa ketiga variabel independen bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai F hitung yang diperoleh adalah 57,046 dengan signifikansi $< 0,001$. Karena nilai signifikansi $< 0,001$ lebih kecil dari 0,05 dan F hitung 57,046 lebih besar dari F tabel 2,674, Hipotesis 4 (**H_4 diterima**). Hal ini berarti motivasi kerja (X_1), kepuasan kerja (X_2), dan lingkungan kerja (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Hasil Uji Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,754	0,568	0,558	3,760

Koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh adalah 0,568. Nilai ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 56,8% variasi kinerja karyawan, sedangkan 43,2% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,558 mengonfirmasi bahwa model regresi yang digunakan memiliki kemampuan prediksi yang baik dan stabil dalam menjelaskan kinerja karyawan pada konteks pelayanan publik yang diteliti.

PEMBAHASAN

Hasil uji t menunjukkan bahwa motivasi kerja (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), dengan nilai signifikansi 0,249 ($p > 0,05$), sehingga H_1 ditolak. Secara teoritis, menurut Maslow dan Vroom, motivasi kerja merupakan dorongan internal untuk mencapai kinerja optimal, namun dalam konteks instansi pemerintah hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi individu saja belum cukup menentukan kinerja, terutama ketika tidak didukung oleh sumber daya pekerjaan yang kuat.

Sebaliknya, kepuasan kerja (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi 0,003 ($p < 0,05$), sehingga H_2 diterima. Hal ini selaras dengan *Two-Factor Theory* Herzberg dan kerangka JD-R, yang menempatkan kepuasan kerja sebagai salah satu job resources penting: ketika faktor-faktor seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan karier terpenuhi, karyawan lebih terlibat dan berkomitmen, sehingga kinerjanya meningkat.

Lingkungan kerja (X_3) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien regresi terbesar ($B = 0,412$) dan nilai signifikansi $< 0,001$ ($p < 0,05$), sehingga H_3 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja baik aspek fisik (fasilitas, kenyamanan, keamanan) maupun nonfisik (hubungan kerja, komunikasi, dukungan organisasi) merupakan job resources utama yang secara langsung memfasilitasi karyawan dalam melaksanakan pelayanan publik secara efektif dan produktif.

Secara simultan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai F_{hitung} 57,046 dan signifikansi $< 0,001$ ($p < 0,05$), sehingga H_4 diterima. Nilai R^2 sebesar 0,568 menunjukkan bahwa ketiga variabel ini bersama-sama menjelaskan 56,8% variasi kinerja karyawan, sedangkan 43,2% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. Dengan demikian, hasil analisis secara keseluruhan menegaskan bahwa dalam kerangka JD-R, kinerja karyawan pelayanan publik lebih ditopang oleh kualitas job resources khususnya kepuasan kerja dan lingkungan kerja dibandingkan sekadar tingkat motivasi kerja yang dirasakan karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis regresi linear berganda terhadap 134 responden, diperoleh bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Di antara ketiga variabel, lingkungan kerja merupakan faktor dengan kontribusi terbesar terhadap peningkatan kinerja, sehingga menjadi aspek paling dominan dalam menjelaskan variasi kinerja pada instansi pemerintah. Secara simultan, ketiga variabel memberikan kontribusi sebesar 56,8% terhadap variasi kinerja, sementara 43,2% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model, yang menegaskan bahwa kinerja karyawan dalam pelayanan publik merupakan fenomena multidimensional. Dari perspektif teoritis, hasil ini mendukung penerapan *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, khususnya pentingnya *job resources* seperti kepuasan kerja dan lingkungan kerja dalam mendukung pelaksanaan tugas karyawan, serta mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel di sektor publik memiliki karakteristik berbeda dengan sektor swasta.

PUSTAKA ACUAN

- Aman, S., & Surwanti, A. (2025). A bibliometric analysis of motivation, job satisfaction, and employee performance: Trends, challenges, and emerging themes (2016-2025). *Journal of Organizations, Technology and Entrepreneurship*, 3(1), 56-66.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499-510. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja. *Ekobil*, 1(2), 108-110. <https://doi.org/10.58765/ekobil.v2i1.84>
- Pratama, H. E., & Padmakusumah, R. R. (2026). Determinants of employee job satisfaction: A systematic literature review. *International Journal of Education, Management, and Technology*, 4(1), 1-15.
- Putri, I. S., Hasniaty, & Hamzah, N. (2026). Determinants of employee performance in public sector organizations: The role of workload, incentives, and leadership style. *GoodWill Journal of Economics, Management, and Accounting*, 6(1), 136-154.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Tambunan, R., Abbas, B., & Nur, M. (2025). The mediating role of job satisfaction in the relationship between work motivation and employee performance: Evidence from a government institution. *Society*, 13(1), 553-572.