



Pengaruh Keterlibatan, Beban dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Dwi Kartono Uber Sujadi¹, Jackson Pasini Mairing², Andi Harmoko Arifin³

¹Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, dwimarabunta@gmail.com

²Universitas Palangka Raya, Kalimantan Tengah, Indonesia, jacksonmairing@gmail.com

³Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, andiharmoko@ecampus.ut.ac.id

Corresponding Author: dwimarabunta@gmail.com¹

Abstract: . This study seeks to elucidate the links among these variables and offer solutions to enhance employee performance in the government sector. A quantitative methodology was utilized through a survey technique. Data were gathered using questionnaires administered to employees, employing a Likert Scale for measurement. The research sample was obtained by a saturation sampling technique, comprising 100 respondents. Data analysis was performed utilizing two methodologies: SPSS analysis to assess the validity and reliability of the research instruments, and Structural Equation Model-Partial Least Squares (SEM-PLS) analysis to evaluate the outer model (validity and reliability) and the inner model (model fit and interrelationships among research variables). The findings from the direct effect analysis demonstrate that work engagement (X1) exerts a positive and substantial influence on employee performance (Y), while workload (X2) has a negative and insignificant effect on both employee performance (Y) and work motivation (Z). In contrast, the work environment (X3) exerts a favorable and considerable influence on both employee performance (Y) and job motivation (Z). Furthermore, job motivation (Z) exerts a positive and considerable influence on employee performance (Y). Path analysis of the indirect effects indicates that job engagement (X1) and workload (X2) exert a favorable yet minor influence on employee performance (Y) when mediated by work motivation (Z). The work environment (X3) exerts a favorable and considerable indirect influence on employee performance (Y) via work motivation (Z).

Keywords: Workload, Work Involvement, Employee Performance, Work-Environment, Work Motivation

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel tersebut dan menawarkan solusi untuk meningkatkan kinerja pegawai di sektor pemerintah. Metodologi kuantitatif digunakan melalui teknik survei. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada pegawai, dengan menggunakan Skala Likert untuk pengukuran. Sampel penelitian diperoleh dengan teknik sampling jenuh, yang terdiri dari 100

responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan dua metodologi: analisis SPSS untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, dan analisis Structural Equation Model-Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk mengevaluasi model luar (validitas dan reliabilitas) dan model dalam (kesesuaian model dan hubungan antar variabel penelitian). Temuan dari analisis efek langsung menunjukkan bahwa keterikatan kerja (X1) memberikan pengaruh positif dan substansial terhadap kinerja pegawai (Y), sedangkan beban kerja (X2) memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) dan motivasi kerja (Z). Sebaliknya, lingkungan kerja (X3) memberikan pengaruh yang baik dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) dan motivasi kerja (Z). Lebih jauh, motivasi kerja (Z) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Analisis jalur dari efek tidak langsung menunjukkan bahwa keterlibatan kerja (X1) dan beban kerja (X2) memberikan pengaruh positif namun kecil terhadap kinerja karyawan (Y) ketika dimediasi oleh motivasi kerja (Z). Lingkungan kerja (X3) memberikan pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z).

Kata Kunci: Beban Kerja, Keterlibatan Kerja, Kinerja Pegawai, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja

PENDAHULUAN

Sekretariat Daerah (SETDA) adalah bagian dari pemerintahan daerah yang membantu Bupati dan Wakil Bupati dalam pembuatan kebijakan serta koordinasi dinas dan lembaga teknis. SETDA dipimpin oleh Sekretaris Daerah (SEKDA), yang mengoordinasikan tugas perangkat daerah dan pelayanan administratif sesuai dengan Peraturan Bupati Kabupaten Kotawaringin Barat Nomor 68 Tahun 2022. Namun, permasalahan dalam pengelolaan kinerja SDM sering muncul, seperti rendahnya motivasi, kurangnya kompetensi, dan ketidakselarasan antara tugas dan kemampuan pegawai. Masalah SDM ini dapat menghambat efisiensi pemerintahan dan pelayanan publik.

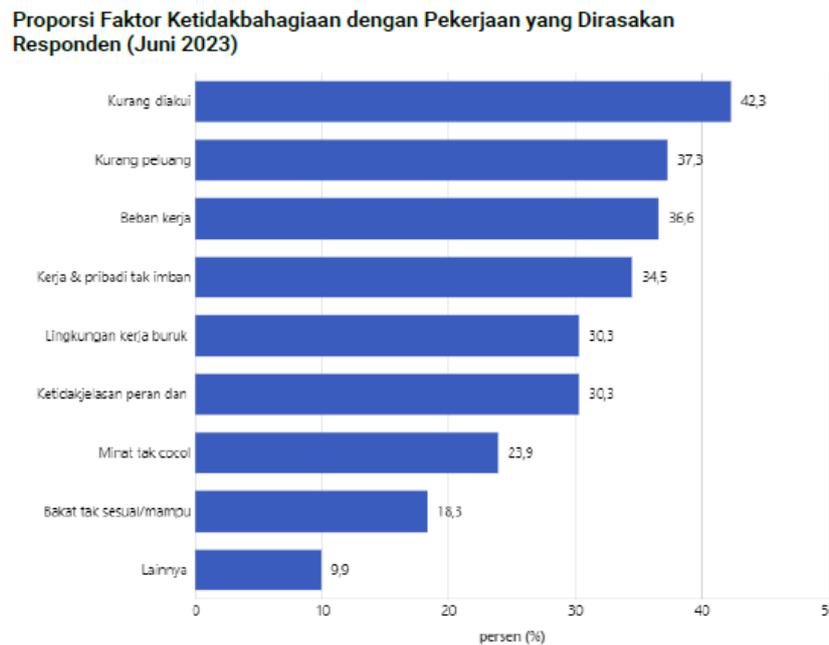
Menurut Lakebo et al. (2023), SDM yang kompeten dan bertanggung jawab adalah aset penting dalam organisasi. Govender & Bussin (2020) juga menyatakan bahwa kontribusi individu sangat berpengaruh pada perkembangan organisasi. Herzberg (dalam Nur Adha, Qomariah, & Hasan Hafidzi, 2019) membedakan motivasi kerja menjadi faktor internal (dorongan pribadi) dan eksternal (gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja), yang jika dikelola dengan baik dapat mendukung kinerja optimal.

Onainor (Samudera & Siwi Agustina, 2024) mengungkapkan bahwa motivasi adalah faktor pendorong utama dalam perilaku manusia dan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi yang tinggi akan mendorong pegawai untuk berkomitmen, bertanggung jawab, dan berinisiatif dalam mencapai tujuan organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Hermingsih & Purwanti (2020).

Keterlibatan kerja juga berpengaruh pada kinerja. SHRM menyatakan bahwa keterlibatan kerja mencerminkan kepuasan dan antusiasme pegawai terhadap pekerjaan mereka, yang berdampak pada produktivitas dan loyalitas. Menurut Bakker et al. (dalam Karundeng et al., 2021), pegawai yang terlibat bekerja lebih keras dan bersemangat, menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Hasil survei Kincentric Inc. (2022) menunjukkan fluktuasi keterlibatan karyawan, dengan tingkat keterlibatan global cenderung stabil di angka 67-68%. Namun, strategi untuk meningkatkan keterlibatan tetap dibutuhkan, terutama dengan penerapan perilaku inklusif yang dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen pegawai. Gallup Inc. (2023) mencatat bahwa meskipun ada tren peningkatan keterlibatan karyawan, masih banyak pekerjaan yang harus dilakukan oleh manajemen perusahaan, termasuk strategi untuk mempertahankan karyawan.

Gallup (Putri Leleng Wilis & Angelina, 2023) menegaskan bahwa kurangnya keterlibatan karyawan dapat menurunkan motivasi, produktivitas, dan kinerja organisasi, serta meningkatkan tingkat resignasi. Satata (2021) dan Costa & Loureiro (2019) dalam Foci et al. (2024) juga menyatakan bahwa keterlibatan yang mendalam mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung. Beban kerja, baik yang terlalu berat maupun terlalu ringan, dapat mempengaruhi motivasi dan produktivitas pegawai (Bowling et al., 2015). Survei Kurious (F. Santika, 2023) menunjukkan bahwa beban kerja yang tidak sesuai dapat mengurangi keterlibatan dan kinerja karyawan.



Gambar 1. Survei Faktor Ketidakhagiaan dengan Pekerjaan
Sumber: *Kurious* dari KIC, F. Santika, 2023

Survei menunjukkan bahwa 11,8% responden merasa tidak bahagia dengan pekerjaan mereka, dengan rincian 2% sangat tidak bahagia dan 9,8% tidak bahagia. Beban kerja menjadi faktor utama dengan persentase 36,6%, yang menunjukkan pentingnya pengelolaan beban kerja untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai. Pignata et al. (Lee et al., 2022) menekankan bahwa keseimbangan antara beban kerja dan waktu istirahat yang cukup dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai, mencegah kelelahan berlebihan.

Penelitian Pangestu et al. (2023) menunjukkan bahwa beban kerja berhubungan positif dengan perilaku *Cyberloafing*, di mana pegawai dengan beban kerja tinggi lebih cenderung terlibat dalam aktivitas internet yang tidak terkait pekerjaan. Hal ini berhubungan dengan stres kerja, kelelahan, dan rendahnya efikasi diri. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang sesuai dengan kapasitas pegawai diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Lingkungan kerja sangat memengaruhi kinerja karyawan. Suasana yang optimal dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan keterlibatan karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menurunkan moral dan produktivitas karyawan (Latif & Sana, 2022; Zagoto, 2024). Organisasi harus membangun lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan.

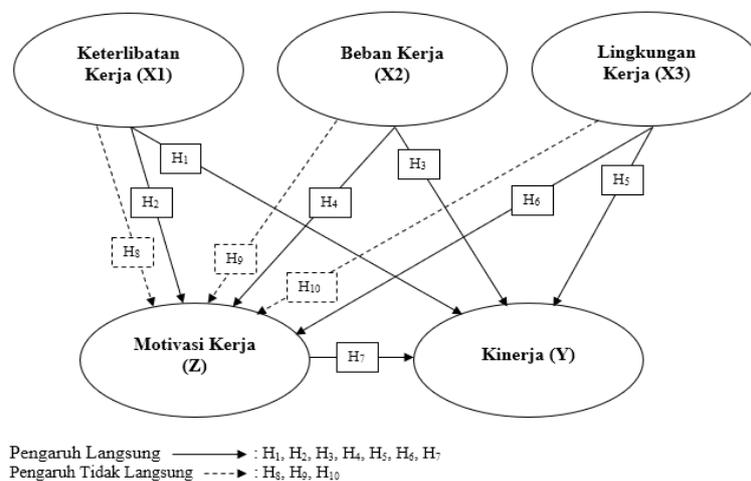
Azuma et al. (Larasati & Susanti, 2024) menjelaskan dua jenis lingkungan kerja: kolaboratif (positif) dan beracun (negatif). Lingkungan beracun dapat menyebabkan penurunan kepercayaan diri, gangguan komunikasi, dan penurunan kualitas hidup kerja. Gallup (2022)

melaporkan bahwa 60% pegawai merasa tidak terhubung secara emosional di tempat kerja, yang mengarah pada ketidakpuasan yang lebih besar daripada menganggur.

Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat mengalami kendala dalam meningkatkan kinerja pegawai, terutama karena motivasi yang rendah, beban kerja yang berlebihan, dan lingkungan kerja yang kurang baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh keterikatan, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijabarkan diatas maka dapat disusun tujuan penelitian sebagai berikut : (1) Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh langsung keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai. (2) Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh langsung beban kerja terhadap kinerja pegawai. (3) Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. (4) Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh langsung keterlibatan kerja terhadap motivasi kerja. (5) Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh langsung beban kerja terhadap motivasi kerja. (6) Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. (7) Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh tidak langsung keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. (8) Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh tidak langsung beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. (9) Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. (10) Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Kerangka Berpikir



Gambar 2. Kerangka Berpikir

Hipotesis

Adapun hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keterlibatan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai (H₁).
2. Keterlibatan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja (H₂).
3. Beban kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai (H₃).
4. Beban kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja (H₄).

5. Lingkungan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai (H_5).
6. Lingkungan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja (H_6).
7. Motivasi kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja (H_7).
8. Keterlibatan kerja berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja (H_8).
9. Beban kerja berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja (H_9).
10. Lingkungan kerja berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja (H_{10}).

METODE

Metode penelitian adalah proses sistematis untuk mengumpulkan data guna mengembangkan dan memverifikasi informasi yang berguna dalam menyelesaikan masalah di bidang tertentu (Rochani Mulyani, 2021). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, bertujuan menguji hipotesis dengan menganalisis data numerik secara statistik (Sarwono, 2012; Sugiyono, 2011; Panji Herlambang et al., 2022).

Penelitian ini mengumpulkan data primer melalui kuesioner yang disebarakan kepada 100 pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, yang terdiri dari ASN dan PPPK, serta data sekunder dari arsip dan literatur terkait. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sampel jenuh, di mana seluruh populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2019).

Instrumen yang digunakan meliputi observasi dan angket (kuesioner). Observasi dilakukan untuk mengamati objek secara langsung (Makbul, 2021), sementara kuesioner mengukur sikap, pendapat, atau persepsi responden menggunakan skala Likert (Sugiyono, 2014). Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan pertanyaan tertutup yang memudahkan responden memberikan jawaban. Data sekunder berisi informasi pegawai seperti jenis kelamin, usia, pendidikan, dan status kepegawaian.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan SPSS dan SmartPLS 4.0. SPSS digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen kuesioner. Uji validitas membandingkan koefisien korelasi (r hitung) dengan nilai korelasi yang ditentukan (r tabel), sementara uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach Alpha untuk mengukur konsistensi data (Imam Ghozali, 2011).

Setelah validitas dan reliabilitas diuji, SmartPLS digunakan untuk menganalisis model struktural dan pengukuran model secara simultan. Model yang digunakan adalah model first order, dengan variabel Keterlibatan Kerja, Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai. Evaluasi model pengukuran meliputi uji validitas (outer loading), reliabilitas (Cronbach's alpha dan Composite Reliability), validitas konvergen (Average Variance Extracted), dan validitas diskriminan (Cross Loading, Fornell-Lacker, HTMT).

Evaluasi model struktural dilakukan dengan uji multikolinieritas (inner VIF), uji pengaruh antar variabel (t -statistik dan p -value), serta analisis R Square untuk mengukur sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Analisis effect size (f square) dan Q Square digunakan untuk menilai pengaruh dan kemampuan prediksi model, serta PLS-Predict untuk menguji kekuatan prediksi dibandingkan dengan model regresi linier. Semua pengujian ini bertujuan untuk memahami pengaruh variabel terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Karakteristik Responden

Karakteristik responden di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat menunjukkan berbagai aspek yang memengaruhi kinerja pegawai. Aspek pertama adalah usia, yang memengaruhi keterlibatan kerja, beban kerja, dan adaptasi terhadap lingkungan kerja. Pegawai dengan usia 36-45 tahun mendominasi, memiliki kombinasi pengalaman dan energi yang optimal untuk memenuhi tugas administratif dan strategis. Kelompok usia 20-35 tahun cenderung lebih energik dan adaptif, sementara pegawai usia 46-60 tahun lebih berpengalaman namun mungkin lebih sensitif terhadap perubahan besar dalam organisasi.

Distribusi jenis kelamin menunjukkan dominasi pegawai perempuan, yang berjumlah 68 persen, berkontribusi melalui keterampilan interpersonal dan multitasking. Pegawai laki-laki yang mencakup 32 persen berpotensi menyumbangkan keahlian teknis dan tenaga fisik. Keberagaman jenis kelamin menciptakan peluang untuk menciptakan tim yang lebih inklusif dan seimbang dalam organisasi.

Tingkat pendidikan juga memainkan peran penting dalam menentukan kemampuan pegawai dalam menghadapi tantangan tugas. Mayoritas pegawai memiliki pendidikan S1 (52 persen), yang memungkinkan mereka menangani tugas-tugas strategis. Pegawai dengan pendidikan SMA dan Diploma berperan dalam tugas operasional, sementara pegawai dengan pendidikan S2 cenderung menangani tugas manajerial atau perencanaan strategis.

Status kepegawaian memperlihatkan dominasi Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang mencapai 85 persen. PNS memiliki keunggulan dalam stabilitas kerja dan pengalaman jangka panjang, sedangkan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) lebih fokus pada tugas teknis atau proyek jangka pendek. Penting untuk menciptakan sinergi antara keduanya agar kontribusi maksimal dapat tercapai.

Masa kerja pegawai juga memengaruhi cara mereka beradaptasi terhadap faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja. Kelompok pegawai dengan masa kerja 10-20 tahun mendominasi, dengan pengalaman yang matang, sedangkan kelompok dengan masa kerja 0-10 tahun lebih energik dan adaptif. Pegawai dengan masa kerja lebih dari 20 tahun memiliki pengalaman yang sangat mendalam, meskipun mungkin lebih sensitif terhadap perubahan. Mengelola keberagaman masa kerja dengan pendekatan yang tepat akan memastikan setiap kelompok dapat memberikan kontribusi yang optimal.

Analisis Instrumen Penelitian dengan SPSS (Pilot Test)

Uji Validitas Instrumen

Berdasarkan uji validitas instrumen penelitian didapatkan sebagai berikut :

- 1) Variabel Keterlibatan Kerja (X1)
Semua pernyataan yang mengukur keterlibatan kerja memiliki nilai r hitung di atas r tabel, menunjukkan bahwa item ini valid dalam mengukur indikator semangat kerja, komitmen tugas, partisipasi aktif, dan antusiasme terhadap pekerjaan..
- 2) Variabel Beban Kerja (X2)
Sebagian besar pernyataan terkait beban kerja dinyatakan valid. Namun, terdapat satu pernyataan dalam indikator beban mental (X2.11) yang tidak valid (r hitung = 0,320 < 0,339), yang berarti pertanyaan ini tidak cukup kuat dalam mengukur konsep yang dimaksud
- 3) Variabel Lingkungan Kerja (X3)
Sebagian besar indikator lingkungan kerja juga terbukti valid. Namun, satu indikator terkait kebersihan dan kenyamanan (X3.2) tidak valid (r hitung = -0,010 < 0,339).
- 4) Variabel Kinerja (Y)

Sebagian besar pernyataan yang mengukur kinerja menunjukkan validitas yang baik. Namun, dua indikator yaitu Y5 (r hitung = 0,261) dan Y11 (r hitung = 0,262) memiliki nilai di bawah batas r tabel, sehingga tidak valid. Ini mengindikasikan bahwa kedua pernyataan tersebut kurang mewakili konsep kinerja yang diukur.

5) Variabel Motivasi Kerja (Z)

Sebagian besar pernyataan mengenai motivasi kerja valid. Namun, satu indikator dalam kebutuhan rasa aman (Z6) memiliki nilai r hitung yang rendah (r hitung = 0,249 < 0,339), sehingga dianggap tidak valid. Pernyataan tersebut kurang efektif dalam mengukur aspek kebutuhan rasa aman dalam motivasi kerja.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa ada lima item pernyataan yang tidak valid, yaitu pada variabel Beban Kerja (X2.11), Lingkungan Kerja (X3.2), Kinerja (Y5 dan Y11), dan Motivasi Kerja (Z6). Berdasarkan referensi dari Wadood et al. (2021), item yang tidak valid perlu dievaluasi lebih lanjut untuk mencari penyebabnya, seperti kesalahan dalam penyusunan item atau pemahaman responden. Jika setelah evaluasi item tetap tidak valid, disarankan untuk menghapus atau menggantinya. Oleh karena itu, peneliti memutuskan untuk menghapus kelima item tersebut, sehingga tersisa 57 item yang akan diuji reliabilitasnya dan dilanjutkan ke tahapan penelitian berikutnya.

Uji Reliabilitas Instrumen

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Nilai CR	Nilai Batas	Keterangan
Keterlibatan Kerja (X1)	0,748	0,6	Reliabel
Beban Kerja (X2)	0,821	0,6	Reliabel
Lingkungan Kerja (X3)	0,673	0,6	Reliabel
Kinerja (Y)	0,681	0,6	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,772	0,6	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2025

Pada tabel 1 diatas terlihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing variabel secara keseluruhan berada di atas nilai batas yaitu 0,6 artinya dapat dikatakan bahwa jumlah item pernyataan yang akan diajukan serta diteliti lebih lanjut reliabel serta diharapkan dapat menghasilkan data yang konsisten.

Statistik Deskriptif

Tabel 2. Statistik Deskriptif

Item	Mean	Median	Min	Max	Std. Deviasi	Excess Kurtosis	Skewness
X1.1	4.310	4.000	2.000	5.000	0.731	1.203	-1.031
X1.2	4.230	4.000	2.000	5.000	0.719	0.374	-0.707
X1.3	3.590	4.000	1.000	5.000	1.087	-1.034	-0.306
X1.4	3.580	4.000	1.000	5.000	1.031	-0.606	-0.357
X1.5	3.580	4.000	1.000	5.000	1.210	-1.281	-0.276
X1.6	3.940	4.000	2.000	5.000	0.904	0.206	-0.871
X1.7	4.070	4.000	2.000	5.000	1.116	-0.655	-0.886
X1.8	4.080	5.000	1.000	5.000	1.254	-0.285	-1.048
X1.9	3.770	4.000	1.000	5.000	1.112	-0.842	-0.593
X1.10	3.850	4.000	1.000	5.000	1.203	-1.085	-0.615
X1.11	4.000	5.000	2.000	5.000	1.225	-1.102	-0.763
X1.12	3.670	4.000	1.000	5.000	1.030	-0.287	-0.746
X2.1	3.650	4.000	2.000	5.000	0.931	-0.534	-0.598
X2.2	3.280	3.000	2.000	5.000	0.928	-0.932	0.094
X2.3	3.320	4.000	1.000	5.000	1.019	-0.577	-0.393

Item	Mean	Median	Min	Max	Std. Deviasi	Excess Kurtosis	Skewness
X2.4	3.810	4.000	1.000	5.000	0.987	-0.061	-0.811
X2.5	3.730	4.000	1.000	5.000	0.926	1.150	-1.121
X2.6	3.430	4.000	1.000	5.000	0.930	-0.324	-0.436
X2.7	3.600	4.000	1.000	5.000	0.938	-0.353	-0.517
X2.8	3.670	4.000	1.000	5.000	0.906	0.465	-0.766
X2.9	3.380	4.000	1.000	5.000	0.998	-0.791	-0.398
X2.10	3.650	4.000	1.000	5.000	0.779	0.907	-0.835
X2.11	3.640	4.000	1.000	5.000	0.843	0.314	-0.655
X2.12	3.470	4.000	1.000	5.000	0.943	-0.304	-0.421
X2.13	3.560	4.000	1.000	5.000	0.875	0.840	-0.822
X2.14	3.420	4.000	1.000	5.000	1.022	-0.772	-0.294
X3.1	4.080	4.000	2.000	5.000	0.945	0.121	-0.956
X3.2	3.920	4.000	2.000	5.000	0.868	0.375	-0.867
X3.3	4.050	4.000	2.000	5.000	0.899	0.559	-1.023
X3.4	4.030	4.000	2.000	5.000	0.921	0.004	-0.839
X3.5	4.120	4.000	1.000	5.000	0.898	1.298	-1.168
X3.6	4.040	4.000	1.000	5.000	0.894	0.978	-1.019
X3.7	4.030	4.000	1.000	5.000	0.953	0.801	-1.115
X3.8	3.990	4.000	2.000	5.000	0.911	-0.029	-0.786
X3.9	4.010	4.000	2.000	5.000	0.806	0.659	-0.832
X3.10	3.960	4.000	1.000	5.000	0.926	0.371	-0.839
Y.1	3.820	4.000	2.000	5.000	0.853	-0.180	-0.526
Y.2	3.880	4.000	2.000	5.000	0.778	0.241	-0.561
Y.3	3.650	4.000	1.000	5.000	0.899	0.292	-0.503
Y.4	4.040	4.000	1.000	5.000	0.786	2.123	-1.074
Y.5	3.680	4.000	1.000	5.000	0.786	0.749	-0.616
Y.6	4.000	4.000	2.000	5.000	0.748	0.798	-0.727
Y.7	4.020	4.000	2.000	5.000	0.693	-0.329	-0.210
Y.8	3.620	4.000	1.000	5.000	0.925	-0.241	-0.551
Y.9	3.990	4.000	2.000	5.000	0.742	0.456	-0.581
Y.10	3.610	4.000	1.000	5.000	0.904	0.302	-0.705
Z.1	3.860	4.000	2.000	5.000	0.788	-0.411	-0.242
Z.2	3.830	4.000	2.000	5.000	0.884	-0.429	-0.451
Z.3	3.630	4.000	2.000	5.000	0.945	-0.880	-0.130
Z.4	4.040	4.000	2.000	5.000	0.692	0.892	-0.606
Z.5	3.720	4.000	2.000	5.000	0.928	-0.857	-0.170
Z.6	4.260	4.000	2.000	5.000	0.642	1.579	-0.764
Z.7	4.210	4.000	2.000	5.000	0.621	1.868	-0.688
Z.8	3.950	4.000	2.000	5.000	0.829	0.126	-0.653
Z.9	3.920	4.000	1.000	5.000	0.770	1.513	-0.793
Z.10	3.980	4.000	1.000	5.000	0.824	1.626	-1.050
Z.11	3.710	4.000	1.000	5.000	0.875	-0.017	-0.393

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel, rata-rata setiap item bervariasi antara 3.280 hingga 4.310, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan nilai cukup tinggi, mengindikasikan kecenderungan respon positif. Nilai minimum dan maksimum untuk semua item adalah 1 atau 2 dan 5, yang menunjukkan skala penilaian digunakan dengan benar tanpa kesalahan input atau pengkodean. Nilai standar deviasi berkisar antara 0.621 hingga 1.254; item dengan deviasi lebih tinggi menunjukkan variasi jawaban responden, sedangkan deviasi lebih rendah menunjukkan kesepakatan lebih tinggi di antara responden. Sebagian besar nilai skewness dan excess kurtosis antara -2 hingga 2, menandakan data berdistribusi normal. Meskipun demikian, dalam analisis SEM-PLS, normalitas data bukanlah syarat wajib karena metode ini dapat menangani data yang tidak berdistribusi normal melalui Bootstrapping.

Analisis SmartPLS

Evaluasi outer model (Model Pengukuran)

Setelah uji validitas dan reliabilitas, analisis selanjutnya dilakukan menggunakan SmartPLS versi 4.0 dengan metode Partial Least Square Structural Equation Model (PLS-SEM). Metode ini melibatkan evaluasi model eksternal (outer model) dan model struktural (inner model), yang digunakan untuk menilai sejauh mana alat penelitian mengukur variabel laten dan memprediksi hubungan sebab-akibat. Evaluasi mencakup pemeriksaan validitas, reliabilitas indikator, dan validitas diskriminan untuk memastikan bahwa setiap indikator mewakili konstruk yang diteliti dan dapat dibedakan dari variabel lain. Hasil uji evaluasi ini akan dirinci lebih lanjut.

Uji Validitas

Berdasarkan data hasil uji validitas (outer loading) hasil outer loading, seluruh indikator memiliki nilai di atas batas minimum 0,7, sehingga semua indikator dinyatakan valid untuk mengukur konstruk variabel laten. Berikut adalah interpretasi hasil berdasarkan masing-masing variabel:

a) Keterlibatan kerja (X1)

Semua indikator yang mengukur variabel keterlibatan kerja memiliki nilai outer loading di atas 0,7, dengan nilai terendah sebesar 0,722 (X1.9) dan nilai tertinggi sebesar 0,859 (X1.4). Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator secara konsisten dan akurat merepresentasikan variabel keterlibatan kerja.

b) Beban Kerja (X2)

Indikator pada variabel beban kerja juga menunjukkan validitas yang baik, dengan nilai outer loading berkisar antara 0,738 (X2.9) hingga 0,834 (X2.4). Variasi nilai yang relatif konsisten ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut cukup kuat dalam mengukur variabel beban kerja.

c) Lingkungan Kerja (X3)

Pada variabel lingkungan kerja, indikator menunjukkan nilai outer loading yang sangat tinggi, dengan nilai terendah sebesar 0,823 (X3.4) dan nilai tertinggi sebesar 0,933 (X3.7). Nilai-nilai ini mencerminkan kontribusi yang sangat kuat dari masing-masing indikator terhadap variabel lingkungan kerja.

d) Kinerja (Y)

Variabel kinerja memiliki nilai outer loading yang berkisar antara 0,757 (Y5) hingga 0,863 (Y1). Semua indikator dapat dianggap valid untuk merepresentasikan variabel kinerja, meskipun terdapat sedikit perbedaan kekuatan kontribusi antar indikator.

e) Motivasi Kerja (Z)

Pada variabel motivasi kerja, semua indikator juga valid dengan nilai outer loading mulai dari 0,706 (Z3) hingga 0,802 (Z9). Meskipun nilai Z3 relatif mendekati batas minimum, indikator ini tetap dianggap cukup kuat dalam merepresentasikan variabel motivasi kerja.

Uji Reliabilitas

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas (CA & CR)

Variabel	Cronbach's alpha	Composite Reliability	Keterangan
Keterlibatan Kerja (X1)	0,952	0,954	Reliabel
Beban Kerja (X2)	0,947	0,957	Reliabel
Lingkungan Kerja (X3)	0,944	0,974	Reliabel
Kinerja (Y)	0,970	0,952	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,929	0,939	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 3 nilai Cronbach's alpha dan Composite Reliability (CR) dari tabel, seluruh variabel penelitian menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik. Seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's alpha di atas 0,7 dan Composite Reliability di atas 0,8 yang merupakan ambang batas minimum untuk menyatakan suatu instrumen reliabel. Dengan demikian, instrumen yang digunakan pada penelitian ini dapat dipercaya untuk menghasilkan pengukuran yang konsisten dan akurat terhadap semua konstruk variabel laten. Tidak ada indikasi untuk melakukan revisi terhadap item dalam instrumen ini.

Validitas Konvergen

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Keterlibatan Kerja (X1)	0,632
Beban Kerja (X2)	0,614
Lingkungan Kerja (X3)	0,788
Kinerja (Y)	0,666
Motivasi Kerja (Y)	0,584

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil tabel 4 semua variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50, yang berarti indikator-indikator pada setiap variabel dapat menjelaskan lebih dari separuh varians konstruk laten. Dapat dijelaskan intepretasinya sebagai berikut:

a) Keterlibatan Kerja (X1)

Nilai AVE 0,632, Nilai ini menunjukkan bahwa 63,2% varians yang dijelaskan oleh indikator pada variabel keterlibatan kerja berasal dari konstruk yang diukur. Karena nilainya di atas 0,50, indikator-indikator pada variabel ini dapat dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik.

b) Beban Kerja (X2)

Variabel beban kerja memiliki AVE sebesar 61,4%, yang juga melampaui ambang batas minimum 0,50. Ini menunjukkan bahwa variabel ini memiliki validitas konvergen yang cukup baik, di mana sebagian besar varians indikator mampu menjelaskan konstruk yang diukur.

c) Lingkungan Kerja (X3)

Nilai AVE untuk variabel lingkungan kerja adalah yang tertinggi di antara semua variabel, yaitu 78,8%. Hal ini menunjukkan bahwa hampir 80% varians pada indikator berasal dari konstruk lingkungan kerja, sehingga variabel ini memiliki validitas konvergen yang sangat kuat.

d) Kinerja (Y)

Dengan AVE sebesar 0,666 atau 66,6%, variabel kinerja menunjukkan validitas konvergen yang baik. Indikator-indikatornya mampu menjelaskan sebagian besar varians yang berasal dari konstruk kinerja.

e) Motivasi Kerja (Z)

Variabel motivasi kerja memiliki AVE sebesar 58,4%. Nilai ini melampaui batas minimum 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pada variabel ini memiliki validitas konvergen yang memadai.

Validitas Diskriminana) *Cross Loading***Tabel 5. Hasil Uji Cross Loading**

	Keterlibatan Kerja (X1)	Beban Kerja (X2)	Lingkungan Kerja (X3)	Kinerja (Y)	Motivasi Kerja (Z)
X1.1	0,756	0,418	0,337	0,446	0,431
X1.2	0,811	0,395	0,285	0,475	0,425
X1.3	0,825	0,482	0,306	0,483	0,439
X1.4	0,859	0,438	0,298	0,568	0,499
X1.5	0,834	0,343	0,330	0,551	0,425
X1.6	0,773	0,459	0,188	0,458	0,201
X1.7	0,845	0,464	0,275	0,571	0,295
X1.8	0,732	0,457	0,098	0,351	0,164
X1.9	0,722	0,442	0,159	0,415	0,188
X1.10	0,780	0,412	0,122	0,407	0,163
X1.11	0,776	0,363	0,137	0,425	0,143
X1.12	0,811	0,401	0,105	0,518	0,236
X2.1	0,374	0,759	0,355	0,206	0,221
X2.2	0,354	0,793	0,271	0,225	0,379
X2.3	0,338	0,770	0,245	0,290	0,315
X2.4	0,404	0,834	0,366	0,335	0,345
X2.5	0,384	0,808	0,197	0,256	0,269
X2.6	0,484	0,786	0,240	0,411	0,388
X2.7	0,442	0,777	0,257	0,209	0,279
X2.8	0,267	0,763	0,216	0,230	0,176
X2.9	0,549	0,738	0,238	0,276	0,221
X2.10	0,369	0,757	0,250	0,252	0,297
X2.11	0,599	0,799	0,210	0,479	0,351
X2.12	0,279	0,774	0,249	0,133	0,381
X2.13	0,458	0,821	0,224	0,311	0,313
X2.14	0,333	0,782	0,180	0,189	0,254
X3.1	0,286	0,246	0,917	0,385	0,535
X3.2	0,337	0,223	0,886	0,456	0,457
X3.3	0,235	0,277	0,902	0,373	0,413
X3.4	0,224	0,241	0,823	0,264	0,391
X3.5	0,254	0,295	0,896	0,441	0,451
X3.6	0,203	0,213	0,882	0,321	0,470
X3.7	0,278	0,252	0,933	0,412	0,429
X3.8	0,292	0,391	0,902	0,384	0,448
X3.9	0,253	0,403	0,868	0,312	0,435
X3.10	0,234	0,297	0,863	0,319	0,523
Y1	0,451	0,288	0,575	0,863	0,448
Y2	0,435	0,288	0,456	0,849	0,364
Y3	0,516	0,266	0,206	0,782	0,292
Y4	0,452	0,178	0,316	0,829	0,479
Y5	0,384	0,235	0,175	0,757	0,229
Y6	0,510	0,400	0,293	0,846	0,362
Y7	0,556	0,402	0,366	0,838	0,470
Y8	0,504	0,293	0,228	0,772	0,338
Y9	0,604	0,339	0,375	0,823	0,547
Y10	0,469	0,267	0,325	0,795	0,434
Z1	0,313	0,308	0,371	0,279	0,715

	Keterlibatan Kerja (X1)	Beban Kerja (X2)	Lingkungan Kerja (X3)	Kinerja (Y)	Motivasi Kerja (Z)
Z2	0,207	0,364	0,372	0,353	0,749
Z3	0,360	0,311	0,274	0,368	0,706
Z4	0,197	0,270	0,420	0,229	0,768
Z5	0,280	0,176	0,354	0,341	0,794
Z6	0,308	0,357	0,448	0,440	0,778
Z7	0,258	0,344	0,448	0,429	0,775
Z8	0,367	0,309	0,387	0,420	0,744
Z9	0,402	0,294	0,415	0,456	0,802
Z10	0,363	0,314	0,409	0,500	0,847
Z11	0,317	0,239	0,413	0,279	0,713

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil pada tabel 5 di atas menunjukkan bahwa pada variabel X1 yaitu keterlibatan kerja setiap indikator (X1.1 – X1.12) dalam variabel ini memiliki nilai *Cross Loading* tertinggi dibandingkan dengan variabel lain. Begitu juga dengan variabel X2 beban kerja (X2.1 – X2.14), variabel X3 (X3.1 – X3.10) lingkungan kerja, variabel Y (Y1 – Y10) kinerja, dan variabel Z (Z1 – Z10) motivasi kerja, validitas diskriminan telah terpenuhi, karena setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada variabel yang diukurnya dibandingkan dengan variabel lain. Tidak ada indikator yang memiliki cross loading lebih tinggi pada variabel lain, yang berarti tidak ada masalah multikolinearitas antar konstruk. Hasil ini mendukung bahwa setiap variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki perbedaan yang jelas secara konseptual maupun statistik.

b) *Fornell Lacker Criterion*

Tabel 6. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

	Keterlibatan Kerja (X1)	Beban Kerja (X2)	Lingkungan Kerja (X3)	Kinerja (Y)	Motivasi Kerja (Z)
Keterlibatan Kerja (X1)	0,795				
Beban Kerja (X2)	0,527	0,783			
Lingkungan Kerja (X3)	0,294	0,318	0,888		
Kinerja (Y)	0,605	0,367	0,417	0,816	
Motivasi Kerja (Z)	0,406	0,394	0,515	0,499	0,764

Sumber: Data diolah, 2025

Pada analisis Fornell-Larcker Criterion, validitas diskriminan dinilai dengan membandingkan nilai akar AVE variabel dengan korelasi antar variabel. Variabel keterlibatan kerja (X1) memiliki nilai akar AVE 0,795, lebih besar dari variabel lain seperti beban kerja (X2) 0,527, lingkungan kerja (X3) 0,294, kinerja (Y) 0,605, dan motivasi kerja (Z) 0,406. Variabel beban kerja (X2) dengan nilai AVE 0,783 lebih besar dibandingkan variabel lainnya seperti lingkungan kerja (0,318), kinerja (0,367), dan motivasi kerja (0,394). Variabel lingkungan kerja (X3) memiliki nilai korelasi tertinggi 0,888 dibandingkan dengan kinerja (0,417) dan motivasi kerja (0,515). Evaluasi ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan dari masing-masing variabel terpenuhi karena nilai AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel, baik secara horizontal maupun vertikal.

c) HTMT

Tabel 7. Hasil HTMT

	Beban Kerja (X2)	Keterlibatan Kerja (X1)	Kinerja (Y)	Lingkungan Kerja (X3)	Motivasi Kerja (Z)
Beban Kerja (X2)					
Keterlibatan Kerja (X1)	0,546				
Kinerja (Y)	0,360	0,622			
Lingkungan Kerja (X3)	0,333	0,287	0,420		
Motivasi kerja (Z)	0,403	0,398	0,506	0,538	

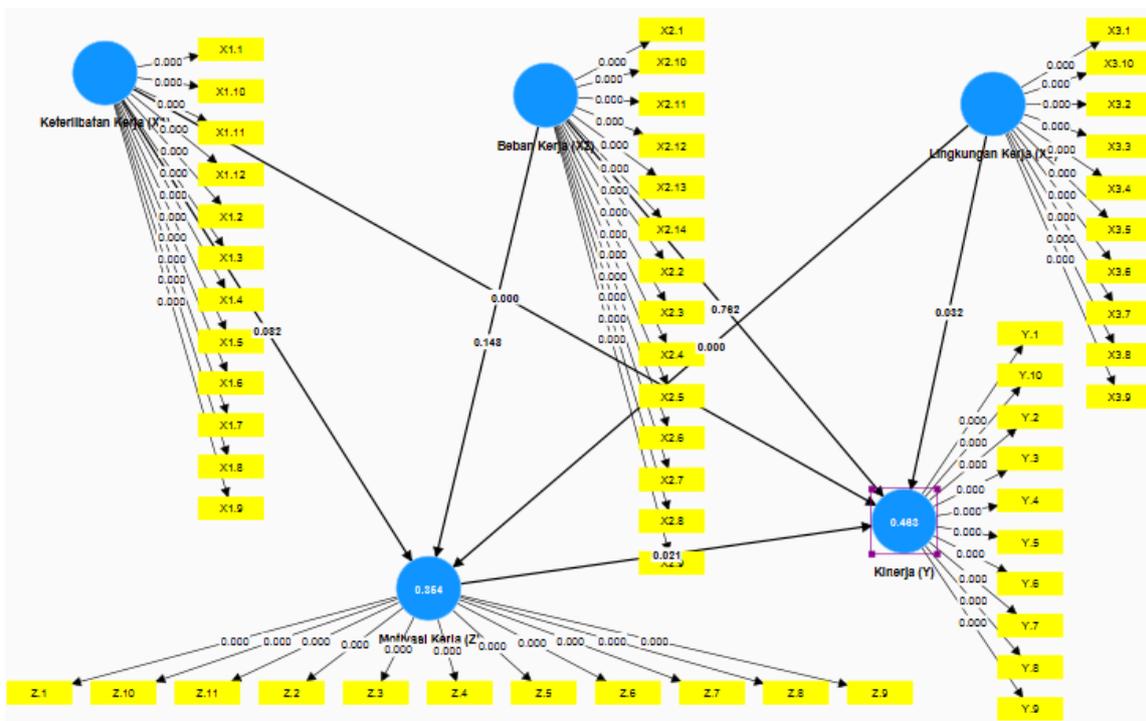
Sumber: Data diolah, 2025

Semua nilai HTMT pada tabel 7 berada di bawah ambang batas 0,90, sehingga validitas diskriminan terpenuhi. Tidak ada indikasi bahwa variabel dalam penelitian ini tumpang tindih atau mengukur konsep yang sama. Model penelitian yang digunakan dapat dianggap memiliki struktur yang baik, karena masing-masing variabel dapat dibedakan dengan jelas. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam model memiliki keunikan sendiri dan tidak mengalami masalah dalam validitas diskriminan.

Evaluasi Inner Model

Model Struktural

Model struktural yang disusun dalam penelitian ini bertujuan untuk menguraikan hubungan antar variabel secara sistematis, berdasarkan perumusan masalah yang telah ditetapkan. Model ini didasarkan pada analisis mendalam isu-isu utama yang akan dipecahkan, menggunakan kerangka teoritis dan konseptual yang relevan. Penjabaran model ini menggambarkan interaksi antar elemen penelitian, sebagai dasar untuk menguji hipotesis dan mencapai tujuan penelitian.



Gambar 3. Model Struktural

Sumber: Data diolah menggunakan SEM-PLS versi 4.0, 2025

Uji Multikolinearitas

Tabel 8. Hasil Uji Multikolinearitas

	VIF
Keterlibatan Kerja (X1) -> Kinerja (Y)	1,484
Keterlibatan Kerja (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	1,420
Beban Kerja (X2) -> Kinerja (Y)	1,482
Beban Kerja (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	1,443
Lingkungan Kerja (X3) -> Kinerja (Y)	1,395
Lingkungan Kerja (X3) -> Motivasi Kerja (Z)	1,141
Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	1,547

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil yang ditampilkan, nilai VIF untuk setiap variabel berada dalam rentang yang aman, yaitu di bawah 5. Keterlibatan Kerja (X1) memiliki VIF antara 1,420 – 1,484, Beban Kerja (X2) antara 1,443 – 1,482, Lingkungan Kerja (X3) antara 1,141 – 1,395, dan Motivasi Kerja (Z) antara 1,443 – 1,547. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada indikasi multikolinearitas dalam model ini, sehingga variabel-variabel independen dapat digunakan dalam analisis regresi tanpa penyesuaian lebih lanjut. Setiap variabel independen memberikan kontribusi unik dalam menjelaskan variabel dependen.

Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)

Tabel 9. Hasil Path Coefficients

Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
H1: Keterlibatan Kerja (X1) -> Kinerja (Y)	0,477	0,471	0,108	4,404	0,000
H2: Keterlibatan Kerja (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	0,203	0,208	0,117	1,741	0,082
H3: Beban Kerja (X2) -> Kinerja (Y)	-0,029	-0,016	0,097	0,303	0,762
H4: Beban Kerja (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	0,158	0,166	0,109	1,448	0,148
H5: Lingkungan Kerja (X3) -> Kinerja (Y)	0,167	0,164	0,078	2,148	0,032
H6: Lingkungan Kerja (X3) -> Motivasi Kerja (Z)	0,405	0,408	0,089	4,552	0,000
H7: Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	0,231	0,242	0,100	2,305	0,021

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung, berikut adalah temuan untuk masing-masing hipotesis:

- **Hipotesis 1 (H1):** Keterlibatan Kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) dengan t hitung 4,404 (lebih besar dari t tabel 1,65) dan p-value 0,000 (lebih kecil dari 0,10), serta nilai original sample 0,477, menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.
- **Hipotesis 2 (H2):** Keterlibatan Kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) dengan t hitung 1,741 (lebih besar dari t tabel 1,65) dan p-value 0,082 (lebih kecil dari 0,10), serta nilai original sample 0,203, menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.
- **Hipotesis 3 (H3):** Beban Kerja (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y), karena t hitung 0,303 (lebih kecil dari t tabel 1,65) dan p-value 0,762 (lebih besar dari 0,10), dengan nilai original sample -0,029 (hubungan negatif).

- **Hipotesis 4 (H4):** Beban Kerja (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z), karena t hitung 1,448 (lebih kecil dari t tabel 1,65) dan p-value 0,148 (lebih besar dari 0,10), meskipun nilai original sample 0,158 menunjukkan hubungan positif.
- **Hipotesis 5 (H5):** Lingkungan Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) dengan t hitung 2,148 (lebih besar dari t tabel 1,65) dan p-value 0,032 (lebih kecil dari 0,10), serta nilai original sample 0,167, menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.
- **Hipotesis 6 (H6):** Lingkungan Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) dengan t hitung 4,552 (lebih besar dari t tabel 1,65) dan p-value 0,000 (lebih kecil dari 0,10), serta nilai original sample 0,405, menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.
- **Hipotesis 7 (H7):** Motivasi Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) dengan t hitung 2,305 (lebih besar dari t tabel 1,65) dan p-value 0,021 (lebih kecil dari 0,10), serta nilai original sample 0,231, menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.

Secara keseluruhan, hipotesis H1, H2, H5, H6, dan H7 diterima, sementara H3 dan H4 ditolak.

Uji Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung)

Tabel 10. Hasil Specific Indirect Effects

Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
H8: Keterlibatan Kerja (X1) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	0,047	0,052	0,039	1,194	0,233
H9: Beban Kerja (X2) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	0,037	0,038	0,030	1,203	0,229
H10: Lingkungan Kerja (X2) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	0,093	0,099	0,048	1,929	0,054

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis, berikut adalah ringkasan untuk hipotesis kedelapan hingga kesepuluh:

- Hipotesis 8 (H8): Keterlibatan Kerja (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) melalui Motivasi Kerja (Z). Hal ini karena t hitung 1,194 (lebih kecil dari t tabel 1,65) dan p-value 0,233 (lebih besar dari 0,10). Pengaruhnya positif namun tidak signifikan, sehingga H8 ditolak.
- Hipotesis 9 (H9): Beban Kerja (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) melalui Motivasi Kerja (Z). T hitung 1,203 (lebih kecil dari t tabel 1,65) dan p-value 0,229 (lebih besar dari 0,10). Meskipun pengaruhnya positif, H9 ditolak.
- Hipotesis 10 (H10): Lingkungan Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) melalui Motivasi Kerja (Z). T hitung 1,929 (lebih besar dari t tabel 1,65) dan p-value 0,054 (lebih kecil dari 0,10), dengan pengaruh positif yang signifikan. H10 diterima.

Dengan demikian, H8 dan H9 ditolak, sementara H10 diterima.

Uji R² (R Square)

Tabel 11. Hasil Uji R Square

	R-square
Kinerja (Y)	0,463
Motivasi Kerja (Z)	0,354

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil uji R^2 dalam tabel 11 menunjukkan seberapa besar variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model penelitian. Kinerja (Y) memiliki nilai $R^2 = 0,463$. Nilai ini menunjukkan bahwa sekitar 46,3% variasi dalam Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, sedangkan sisanya (53,7%) dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Motivasi Kerja (Z) memiliki nilai $R^2 = 0,354$. Nilai ini menunjukkan bahwa sekitar 35,4% variasi dalam Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, sedangkan 64,6% dipengaruhi oleh faktor lain.

Uji *F Square (Effect Size)*

Tabel 12. Hasil *F Square*

	<i>F-square</i>
Keterlibatan Kerja (X1) -> Kinerja (Y)	0,286
Keterlibatan Kerja (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	0,045
Beban Kerja (X2) -> Kinerja (Y)	0,001
Beban Kerja (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	0,027
Lingkungan Kerja (X3) -> Kinerja (Y)	0,037
Lingkungan Kerja (X3) -> Motivasi Kerja (Z)	0,223
Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	0,064

Sumber: Data diolah, 2025

Pada tabel 12 dapat disimpulkan bahwa nilai F^2 variabel Keterlibatan Kerja (X1) memiliki pengaruh sedang hingga besar (0,286), yang berarti keterlibatan kerja cukup berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kemudian nilai F^2 Keterlibatan Kerja (X1) sebesar 0,045 pengaruhnya kecil, namun tetap berkontribusi terhadap motivasi pegawai.

Selanjutnya nilai F^2 Beban Kerja (X2) sebesar 0,001 Hampir tidak memiliki efek, menunjukkan bahwa beban kerja tidak secara langsung memengaruhi kinerja. Adapun Beban Kerja (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z) pengaruhnya sangat kecil (0,027), menunjukkan bahwa beban kerja tidak terlalu berdampak pada motivasi pegawai.

Nilai F^2 Lingkungan Kerja (X3) terhadap Motivasi Kerja (Z) Termasuk dalam kategori efek sedang dengan nilai 0,223, hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap motivasi kerja. Terakhir nilai F^2 Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y) yaitu sebesar 0,064 memiliki efek kecil tetapi tetap berkontribusi terhadap kinerja.

Q Square Predictive

Tabel 13. Hasil *Q Square Predict*

	<i>Q² Predict</i>
Kinerja (Y)	0,364
Motivasi Kerja (Z)	0,290

Sumber: Data diolah, 2025

Interpretasi hasil pada tabel 4.20 menunjukkan bahwa nilai Q^2 prediksi untuk Kinerja (Y) adalah 0,364, yang lebih besar dari 0, menandakan model memiliki kemampuan prediktif yang baik dalam menjelaskan kinerja. Semakin tinggi nilai Q^2 , semakin baik model dalam memprediksi. Untuk Motivasi Kerja (Z), nilai Q^2 adalah 0,290, juga lebih besar dari 0, yang menunjukkan model memiliki prediktif yang layak meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan dengan kinerja.

Kesimpulannya, karena kedua nilai Q^2 di atas 0, model ini memiliki validitas prediktif yang baik dan dapat digunakan untuk memahami serta memprediksi kinerja dan motivasi kerja. Nilai Q^2 untuk kinerja (0,364) menunjukkan prediksi yang lebih kuat dibandingkan dengan motivasi kerja (0,290), namun keduanya masih dalam kategori yang dapat diterima.

Dalam konteks PLS Predict, model PLS digunakan untuk analisis prediksi, dan untuk menilai daya prediktifnya, hasilnya dibandingkan dengan model regresi linier (LM). Jika RMSE atau MAE model PLS lebih rendah daripada model regresi linier, maka model PLS dianggap memiliki daya prediktif yang kuat.

Tabel 13. Hasil PLS Predict

Indikator	PLS-SEM_RMSE	LM_RMSE	PLS-SEM_MAE	LM_MAE
Y.1	0,712	0,920	0,521	0,692
Y.2	0,681	0,932	0,495	0,726
Y.3	0,811	1,083	0,619	0,837
Y.4	0,715	0,966	0,521	0,740
Y.5	0,759	0,976	0,566	0,748
Y.6	0,659	0,878	0,492	0,652
Y.7	0,579	0,764	0,458	0,580
Y.8	0,830	1,073	0,651	0,854
Y.9	0,600	0,848	0,449	0,658
Y.10	0,812	1,045	0,605	0,822
Z.1	0,726	0,905	0,558	0,699
Z.2	0,827	1,030	0,636	0,813
Z.3	0,897	1,141	0,712	0,892
Z.4	0,649	0,761	0,477	0,585
Z.5	0,889	1,039	0,716	0,822
Z.6	0,575	0,712	0,462	0,558
Z.7	0,564	0,648	0,447	0,494
Z.8	0,755	0,844	0,562	0,678
Z.9	0,693	0,813	0,494	0,643
Z.10	0,752	0,953	0,556	0,739
Z.11	0,802	1,016	0,615	0,781

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil data pada tabel 13, nilai RMSE dan MAE pada model PLS lebih rendah dibandingkan dengan model regresi linier (LM) untuk 21 item indikator Kinerja (Y) dan Motivasi Kerja (Z). Ini menunjukkan bahwa model PLS memiliki prediksi yang lebih kuat dan lebih akurat. Karena RMSE dan MAE model PLS lebih rendah, model ini terbukti lebih baik dalam memprediksi kinerja dan motivasi kerja dibandingkan dengan model regresi linier. Hasil ini memperkuat validitas model PLS dalam menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian.

CVPAT (*Cross Validated Predictive Ability Test*)

Tabel 14. Hasil CVPAT

	<i>Average Loss Difference</i>	<i>P Value</i>
Kinerja (Y)	-0,159	0,001
Motivasi Kerja (Z)	-0,107	0,010
Overall	-0,132	0,000

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil pada tabel 14 menunjukkan bahwa nilai *Average Loss Difference* keseluruhan memiliki nilai negatif, ini menunjukkan bahwa daya prediksi model PLS lebih baik

dan signifikan secara statistik (lebih kecil dari tingkat signifikansi P value) dibandingkan dengan *Indicator Average* (IA). Artinya, keunggulan model PLS-SEM dalam daya prediksi bukan terjadi secara kebetulan, tetapi benar-benar lebih baik dibandingkan dengan model IA.

Tabel 15. Hasil perbandingan PLS-SEM vs Linear Model (LM)

	<i>Average Loss Difference</i>	<i>P Value</i>
Kinerja (Y)	-0,390	0,000
Motivasi Kerja (Z)	-0,268	0,000
Overall	-0,326	0,000

Sumber: Data diolah, 2025

Pada tabel 15 semua nilai yang diperoleh negatif, yang berarti model PLS-SEM memiliki kesalahan prediksi yang lebih rendah dibandingkan dengan model LM. *P-value* untuk semua variabel = 0,000 ($p < 0,05$), yang menunjukkan bahwa hasilnya signifikan secara statistik.

Kesimpulan yang dapat diambil yaitu PLS-SEM merupakan model yang lebih akurat dan handal dibandingkan dengan *Indicator Average* (IA) dan Regresi Linier (LM) dalam memprediksi kinerja (Y) dan motivasi kerja (Z). Model ini memiliki kesalahan prediksi yang lebih rendah, sehingga dapat digunakan sebagai alat analisis yang lebih efektif, serta memperkuat bahwa PLS-SEM adalah metode yang lebih cocok untuk analisis prediktif dibandingkan model alternatif lainnya dalam penelitian ini.

Pembahasan

Hubungan Pengaruh Langsung dan Implikasi Manajerial

a. Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (nilai original sample 0,477, t-hitung 4,404). Penelitian Alfian et al. (2017) dan Marimin & Santoso (2020) mendukung hasil ini, yang menunjukkan keterlibatan kerja meningkatkan produktivitas dan efektivitas pegawai.

b. Keterlibatan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (nilai original sample 0,203, t-hitung 1,741). Hidayati & Safrizal (2022) mendukung hasil ini, menunjukkan bahwa keterlibatan meningkatkan motivasi intrinsik pegawai.

c. Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (nilai original sample -0,029, t-hitung 0,303). Penelitian Panji Herlambang et al. (2022) dan Niken Annisa Zulkarnaen et al. (2024) menunjukkan bahwa beban kerja yang tidak sesuai kualifikasi tidak memengaruhi kinerja pegawai.

d. Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja

Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (nilai original sample 0,158, t-hitung 1,448). Penelitian Nur Adha et al. (2019) berpendapat bahwa beban kerja tidak selalu meningkatkan motivasi.

e. Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (nilai original sample 0,167, t-hitung 2,148). Penelitian Wahyu Wirjawan & Hasyim (2023) serta Sari (2023) mengonfirmasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.

f. Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (nilai original sample 0,405, t-hitung 4,552). Temuan Sulistyani & Nugroho (2024) mendukung bahwa lingkungan yang baik meningkatkan motivasi kerja.

g. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (nilai original sample 0,231, t-hitung 2,305). Samadara et al. (2022) mendukung hasil ini, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja meningkatkan kinerja pegawai.

Hubungan Pengaruh Tidak Langsung dan Implikasi Manajerial

a. Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Motivasi kerja tidak berperan signifikan sebagai mediator dalam hubungan keterlibatan kerja terhadap kinerja (t-hitung 1,194, p-value 0,233). Hidayati & Safrizal (2022) menyatakan bahwa keterlibatan kerja langsung meningkatkan kinerja tanpa melalui motivasi kerja.

b. Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Motivasi kerja tidak mediasi hubungan beban kerja terhadap kinerja (t-hitung 1,203, p-value 0,229). Panji Herlambang et al. (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak cukup kuat untuk memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja.

c. Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Motivasi kerja berperan positif signifikan sebagai mediator antara lingkungan kerja dan kinerja (t-hitung 1,929, p-value 0,054). Penelitian ini mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja yang baik meningkatkan motivasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai, meskipun berbeda dengan Ratmono et al. (2024) yang tidak menemukan pengaruh signifikan.

KESIMPULAN

Hasil analisis mengenai pengaruh keterlibatan kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat yang dimediasi oleh motivasi kerja dapat disimpulkan sebagai berikut:

Keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan motivasi kerja. Meningkatnya keterlibatan pegawai berkorelasi dengan meningkatnya kinerja dan motivasi kerja. Beban kerja, meskipun tidak berpengaruh secara substansial terhadap kinerja atau motivasi pegawai, menunjukkan bahwa intensitas kerja tidak secara langsung mempengaruhi kedua aspek tersebut. Sebaliknya, lingkungan kerja berpengaruh secara substansial terhadap kinerja dan motivasi pegawai, dengan kualitas lingkungan yang tinggi meningkatkan kedua aspek tersebut. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi meningkatkan kinerja.

Secara tidak langsung, keterlibatan kerja dan beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun keterlibatan kerja dan beban kerja mempengaruhi motivasi kerja, keduanya tidak cukup kuat untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi; sebaliknya, lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja melalui motivasi kerja.

REFERENSI

Alfian, F., Adam, M., & Ibrahim, M. (2017). PENGARUH KETERLIBATAN KERJA, BEBAN KERJA DAN KONFLIK PERAN TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA

- DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN ACEH. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi*, 8(2), 84–96.
- Bowling, N. A., Khazon, S., Meyer, R. D., & Burrus, C. J. (2015). Situational Strength as a Moderator of the Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 89–104. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9340-7>
- Foci, N. A., Amrina, E., & Hasan, A. (2024). Model Konseptual Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Generasi Y dan Generasi Z pada Perusahaan Swasta. *Business Management Journal*, 20(1), 63. <https://doi.org/10.30813/bmj.v20i1.5089>
- F. Santika, E. (2023). *Kurang Diakui hingga Beban Kerja Berlebih, Ini Alasan Warga RI Tak Bahagia dengan Pekerjaannya*.
- Gallup Inc. (2023). *State of the Global Workplace: Global Insights*.
- Govender, M., & Bussin, M. H. R. (2020). Performance management and employee engagement: A South African perspective. *Journal of Human Resource Management*, 1–19.
- Hermingsih, A., & Purwanti, D. (2020). THE EFFECT OF COMPENSATION AND WORK LOAD ON JOB SATISFACTION WITH WORK MOTIVATION AS MODERATING VARIABLES. *Jurnal Dimensi*, 9, 574–597.
- Hidayati, N., & Safrizal, H. B. A. (2022). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM sumber pocong bangkalan dengan motivasi sebagai variabel intervening 2022. *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen*, 2, 80–85.
- Karundeng, I. R. J., Matulesy, A., & Rini, A. P. (2021). Pentingnya Kebahagiaan dalam Membentuk Keterikatan Kerja Pegawai Di Indonesia. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(4), 1727. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i4.2542>
- Kincentric Inc. (2022). *Global Trends in Employee Engagement 2022: Full Report*.
- Lakebo, W., Dalli, N., & Nur, M. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai di PD BPR Bahterahmas Konawe. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 381–391.
- Larasati, N., & Susanti, R. (2024). *HUBUNGAN TOXIC WORKPLACE ENVIRONMENT, OCCUPATIONAL STRESS DAN QUALITY OF WORK LIFE YANG DIMODERASI OLEH ORGANIZATIONAL SUPPORT* (Vol. 08, Issue 01).
- Latif, & Sana, F. (2022). *Behavioral Aspects of Organizational Management* (Vol. 1, Issue 2).
- Makbul, M. (2021). *Metode Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian*.
- Marimin, A., & Santoso, H. (2020). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Keterlibatan Kerja Pada Kinerja Karyawan Bank Muamalat Surakarta. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(3), 703. <https://doi.org/10.29040/jiei.v6i3.1467>
- Niken Annisa Zulkarnaen, Gurawan Dayona Ismail, Wijaya, F., Dadan Abdul Aziz Mubarak, & Erna Herlinawati. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Atamora Tehnik Makmur Kota Jakarta Pusat. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 733–741. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.2083>
- Nur Adha, R., Qomariah, N., & Hasan Hafidzi, A. (2019). Pengaruh Motivasi kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 4(1), 47–62.
- Nur Adha, R., Qomariah, N., & Hasan Hafidzi, Achmad. (2019). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan dinas sosial kabupaten Jember 2019. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 4, 47–62.

- Pangestuari, I., Karyatun, S., & Sultoni, R. P. (2023). APAKAH BENAR PERILAKU CYBERLOAFING AKIBAT BEBAN KERJA DAN STRES KERJA YANG BERLEBIHAN? In *Jurnal Keuangan dan Bisnis ISSN* (Vol. 21, Issue 2). Online.
- Panji Herlambang, S., Sinaga, S., & Soter Sihombing, N. (2022). ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PLN (PERSERO) UIP SUMBAGUT. *Jurnal Prointegrita*, 6, 182–202.
- Putri Leleng Wilis, A., & Angelina, S. (2023). GAMBARAN KETERIKATAN KERJA PADA KARYAWAN SWASTA DITINJAU DARI KARAKTERISTIK PERSONAL. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 12(1), 69–77.
- Ratmono, Nasikah, D., & Fauzi Achmad, S. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Lapangan Dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology*, 499–504. <https://journal.unimma.ac.id>
- Rochani Mulyani, S. (2021). *Metodologi Penelitian* (pp. 1–133). Widina Bhakti Persada Bandung.
- Samadara, M., Latuihamalo, J., & Lewaherilla, N. C. (2022). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada PT. Bank Artha Graha Cabang Ambon) (Effect of Organizational Culture And Compensation On Employee Performance With Work Motivation as a Mediation Variable) (Study at PT. Bank Artha Graha Ambon Branch)*. <https://doi.org/10.30598/manis.5.2.71-84>
- Samudera, F., & Siwi Agustina, T. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI PADA FARKHANSS TOWING SERVICE KOTA SURABAYA. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi)*, 8(1), 165–175.
- Sari, P. N. (2023). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Bisnis, Logistik Dan Supply Chain (BLOGCHAIN)*, 3(1), 11–17. <https://doi.org/10.55122/blogchain.v3i1.552>
- Sulistiyani, L., & Nugroho, A. (2024). The Role of the Work Environment and Communication on Work Motivation, Job Satisfaction and Employee Performance at the Sukoharjo Regency Industry and Manpower Service. *Jurnal Ekonomi Dan Perbankan*, 9(1), 72–85. <http://e-journal.stie-aub.ac.id/index.php/probank>
- Sutejo, B., Amin, S., Yacob, S., Dosen,), Manajemen, P., Ekonomi, F., Bisnis, D., Jambi, U., & Jambi, I. (2022). Job Characteristics: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada UPTD. Pengelolaan Sampah Talang Gulo Kota Jambi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4, 23–37. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i1>
- Wahju Wirjawan, T., & Hasyim, W. (2023). Employee Performance Is Influenced By Flexible Time, Work Environment, And Leadership Style. *Jurnal Pelita Bangsa*, 01(01), 60–68. <https://jurnal.pelitabangsa.ac.id/index.php/pic>
- Warnanti, A., & Pranata, D. F. (2014). *MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BIDANG PENDAFTARAN DAN INFORMASI PENDUDUK DI DINAS KEPENDUDUKAN DAN CATATAN SIPIL KOTA BEKASI JAWA BARAT*.