

“PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI PUSKESMAS DESA BOHABAK.

Vedandi Daeng Lompang¹, Merinda H.Hc. Pandowo², Jessy J. Pondaag³

¹²³Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi Manado, Indonesia

Email: dandydglompang@gmail.com¹, merindapandowo@unsrat.ac.id², jjpondaag@unsrat.ac.id³

Abstract

This study examines the effect of work environment and work discipline on employee performance through motivation as an intervening variable among employees of Puskesmas Desa Bohabak, North Bolaang Mongondow Regency. The research employed a quantitative approach with Structural Equation Modeling based on Partial Least Square (SmartPLS 4.1), involving the entire population of 50 employees (32 civil servants and 18 contract workers) as respondents. The results show that work environment has a significant positive effect on employee performance, while work discipline does not. Work discipline significantly affects motivation, whereas work environment does not. Motivation significantly and positively affects employee performance. In terms of mediation, motivation significantly mediates the effect of work discipline on employee performance, but does not mediate the effect of work environment on employee performance. These findings indicate that at Puskesmas Desa Bohabak, work environment influences performance directly, while work discipline requires motivation as a bridging mechanism to improve employee performance.

Keywords: Work Environment, Work Discipline, Motivation, Employee Performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada pegawai Puskesmas Desa Bohabak, Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SmartPLS 4.1), melibatkan seluruh populasi sebanyak 50 pegawai (32 PNS dan 18 tenaga harian lepas) sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi, sementara lingkungan kerja tidak. Motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada pengujian mediasi, motivasi secara signifikan memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, namun tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa di Puskesmas Desa Bohabak, lingkungan kerja memengaruhi kinerja secara langsung, sedangkan disiplin kerja memerlukan motivasi sebagai jembatan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi, Kinerja Pegawai

Article history

Received: September 2026

Reviewed: September 2026

Published: September 2026

Plagirism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

1. PENDAHULUAN

Kesehatan merupakan kebutuhan dasar setiap manusia, dan Puskesmas menjadi ujung tombak penyediaan layanan kesehatan tingkat pertama yang mudah diakses oleh masyarakat, mencakup upaya kesehatan perorangan maupun upaya kesehatan masyarakat. Tuntutan untuk menjaga mutu pelayanan tersebut menjadikan kinerja pegawai sebagai faktor yang menentukan keberhasilan organisasi kesehatan dalam melayani pasien. Kinerja pegawai yang optimal tidak terlepas dari dua faktor operasional manajemen sumber daya manusia yang mendasar, yaitu lingkungan kerja dan disiplin kerja, yang keduanya diyakini turut dijumpai oleh motivasi kerja sebagai variabel penghubung menuju peningkatan kinerja.

Lingkungan kerja yang kondusif baik secara fisik maupun non-fisik berperan penting dalam menumbuhkan rasa aman dan nyaman bagi pegawai sehingga mendorong produktivitas kerja. Sebaliknya, disiplin kerja mencerminkan sejauh mana pegawai mematuhi aturan, taat pada waktu kerja, serta menjalankan tugas dan tanggung jawabnya; semakin tinggi disiplin pegawai, semakin besar peluang pekerjaan terselesaikan secara optimal. Motivasi kerja kemudian berfungsi sebagai pendorong semangat pegawai untuk mengoptimalkan kemampuan dan keahliannya demi tercapainya tujuan organisasi.

Fenomena empiris ditemukan pada Puskesmas Desa Bohabak, Kecamatan Bolang Itang Timur, Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. Data kondisi fasilitas dan lingkungan kerja tahun 2022-2023 menunjukkan sejumlah indikator masih berada pada kategori sedang hingga kurang baik, antara lain suhu udara ruangan dan ruang gerak yang belum memadai, serta ruang laktasi dan sejumlah fasilitas penunjang lain yang dinilai kurang baik. Dari sisi disiplin kerja, data keterlambatan pegawai sepanjang tahun 2023 memperlihatkan fluktuasi yang cukup tinggi, dengan puncak keterlambatan mencapai 17 pegawai dari 50 pegawai pada bulan September, disertai temuan wawancara berupa pegawai yang tidur pada jam kerja dan kurang mentaati peraturan yang berlaku. Kondisi ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang kurang optimal dan lemahnya disiplin berpotensi menurunkan kinerja pegawai, yang pada akhirnya dapat memengaruhi citra organisasi dan pencapaian tujuan pelayanan kesehatan di masyarakat.

Kajian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam mengenai keterkaitan lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi, dan kinerja pegawai. Sebagian penelitian membuktikan bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja baik secara langsung maupun melalui motivasi sebagai variabel intervening, seperti pada penelitian Marsel Mario Minggu dkk. (2019), Andi H. Asraf dkk. (2020), dan Yoyok Sudarmanto dkk. (2022). Namun demikian, ditemukan pula hasil yang tidak konsisten; Daspar (2020) misalnya menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, sementara Jasman Saripudin dkk. (2017) tidak menemukan pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan. Sebagian besar penelitian tersebut juga dilakukan pada konteks organisasi bisnis, pemerintahan, atau pendidikan seperti PT. Air Manado, sekretariat DPRD, maupun sekolah sementara penelitian pada konteks fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama seperti Puskesmas, khususnya di wilayah pedesaan dengan keterbatasan sumber daya, masih sangat terbatas.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) tersebut menjadi dasar bagi penelitian ini, yang menawarkan unsur kebaruan berupa pengujian model lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada konteks pelayanan kesehatan primer di daerah, yaitu Puskesmas Desa Bohabak sebuah konteks yang selama ini kurang mendapat perhatian dalam literatur manajemen sumber daya manusia sektor kesehatan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh

lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja, pada pegawai Puskesmas Desa Bohabak.

2. TINJAUAN PUSTAKA

a. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan ilmu yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efisien dan efektif agar tercapai tujuan bersama antara organisasi, pegawai, dan masyarakat (Ansory & Indrasari, 2018). Fungsi operasionalnya mencakup pengadaan, pengembangan, kompensasi, hingga pemeliharaan tenaga kerja, dengan tujuan personal berupa peningkatan kinerja dan kepuasan pegawai sebagai salah satu capaian inti. Lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi dalam penelitian ini merupakan turunan dari fungsi operasional MSDM tersebut yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian kinerja pegawai.

b. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kondisi fisik, sosial, dan psikologis di sekitar pegawai yang memengaruhi produktivitas dan kinerjanya (Andi Jusdiana Ahmad, 2022). Sedarmayanti (dalam Andi Jusdiana Ahmad, 2022) merinci indikatornya meliputi kondisi suhu, tingkat kebisingan, pemanfaatan ruangan, fasilitas keamanan, serta pemeliharaan umum ruang kerja. Lingkungan kerja yang kondusif diyakini membentuk iklim profesional yang mendukung pegawai mengoptimalkan kontribusinya, sebagaimana dibuktikan Marsel Mario Minggu dkk. (2019) dan diperkuat oleh Andi H. Asraf dkk. (2020) serta Nina Andriyani dkk. (2020) yang masing-masing menemukan hubungan positif antara kondisi kerja dengan kinerja maupun motivasi pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan:

H1: Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H3: Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

c. Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah alat yang digunakan untuk membentuk kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan norma organisasi sehingga tercipta kesediaan mengubah perilaku ke arah yang lebih produktif (Zainal, 2018; Latainer & Sutrisno, 2019). Indikatornya mencakup ketepatan waktu datang dan pulang kerja, kepatuhan terhadap peraturan, penggunaan seragam kerja, serta tanggung jawab menyelesaikan tugas (Khoirinisa, 2019). Sejumlah kajian terdahulu Marsel Mario Minggu dkk. (2019), Adytya Mohammad dkk. (2020), dan Putri Oktaviana dkk. (2022) konsisten membuktikan bahwa kepatuhan prosedural berdampak positif terhadap kinerja maupun motivasi kerja. Namun demikian, tidak seluruh temuan sejalan: Jasman Saripudin dkk. (2017) justru tidak menemukan pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa kekuatan hubungan disiplin-kinerja bergantung pada konteks organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan:

H2: Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H4: Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

d. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang mengarahkan pegawai untuk bekerja secara produktif demi mewujudkan tujuan organisasi (Siswanto, 2019), dengan indikator berupa kekuatan pendorong, kemauan, kesiapan, pengembangan keterampilan, dan pembentukan kompetensi (Dewi, 2023). Dalam kerangka penelitian ini, motivasi diposisikan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja. Kuncoro dkk. (2022), Moh Fahrurrozi dkk. (2023), dan Henny Herawati (2023) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara Naga Pandu Eka Caksana (2019) secara spesifik mengukur besaran pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi (koefisien beta 0,495; pengaruh langsung 0,236; tidak langsung 0,259). Di sisi lain, temuan Daspar (2020) memperlihatkan bahwa motivasi tidak selalu berpengaruh terhadap kinerja, mengindikasikan peran mediasi motivasi belum konsisten di seluruh konteks organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan:

H5: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H6: Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening.

H7: Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening.

e. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam organisasi yang dipengaruhi berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu (Sinaga, 2020). Rismawati (2018) menyebut faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi sebagai dua determinan utama pencapaian kinerja, sedangkan Muryati (2021) merinci indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab. Definisi ini menegaskan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri, melainkan hasil interaksi antara kapasitas individu dan kondisi lingkungan kerja tempat pegawai tersebut bernaung memperkuat relevansi lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi sebagai determinan yang diuji dalam penelitian ini.

f. Penelitian Terdahulu dan Kesenjangan Penelitian

Secara umum, kajian terdahulu mengonfirmasi keterkaitan positif antara lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi, dan kinerja pegawai, baik pada organisasi bisnis (Marsel Mario Minggu dkk., 2019; Evi Juli M. Purba dkk., 2023), instansi pemerintahan (Kuncoro dkk., 2022), maupun institusi pendidikan (Naga Pandu Eka Caksana, 2019). Namun, ditemukan pula inkonsistensi hasil terkait peran motivasi sebagai mediator signifikan pada sebagian penelitian (Adytya Mohammad dkk., 2020; Henny Herawati, 2023) tetapi tidak signifikan pada penelitian lain (Andi H. Asraf dkk., 2020; Daspar, 2020) yang mengindikasikan bahwa kekuatan efek mediasi motivasi bersifat kontekstual dan belum tentu berlaku universal di setiap jenis organisasi. Kesenjangan kedua terletak pada objek penelitian: mayoritas kajian di atas dilakukan pada organisasi bisnis, instansi pemerintahan umum, atau institusi pendidikan, sementara penelitian dengan objek fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama di wilayah pedesaan dengan karakteristik beban kerja, sumber daya, dan tekanan pelayanan publik yang berbeda masih jarang dilakukan. Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menempatkan Puskesmas Desa Bohabak sebagai objek kajian, sekaligus menguji ulang konsistensi peran mediasi motivasi pada konteks yang belum banyak dieksplorasi dalam literatur MSDM sektor kesehatan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

a. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif dengan metode kuantitatif, yaitu pendekatan yang digunakan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2019). Metode kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan menguji hipotesis mengenai pengaruh Lingkungan Kerja (X1) dan Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel intervening, dengan data yang dikumpulkan melalui instrumen penelitian dan dianalisis secara statistik.

b. Lokasi, Populasi, dan Sampel

Penelitian dilakukan pada Puskesmas Desa Bohabak, Kecamatan Bolang Itang Timur, Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Puskesmas Desa Bohabak yang berjumlah 50 orang, terdiri atas 32 Pegawai Negeri Sipil dan 18 tenaga harian lepas. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel sebanyak 50 orang.

c. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh sampel pegawai Puskesmas Desa Bohabak. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui: (1) kuesioner, berupa sejumlah pertanyaan tertulis untuk memperoleh informasi dari responden mengenai variabel penelitian; dan (2) observasi, yaitu pengamatan langsung di lokasi penelitian untuk mengetahui kondisi lapangan yang dicatat secara sistematis guna menjaga reliabilitas dan validitas data.

d. Definisi Operasional Variabel

Tabel.1 Definisi Oprasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Lingkungan Kerja (X1)	Kondisi sosial, fisik, dan psikologis pada suatu instansi yang memengaruhi kinerja pegawai (Andi Jusdiana Ahmad, 2022)	Penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan, keamanan/rasa aman
Disiplin Kerja (X2)	Kepatuhan, kesediaan, dan kesadaran pegawai untuk mematuhi peraturan dan norma organisasi (Latainer & Sutrisno, 2019)	Ketepatan waktu datang/pulang kerja, kepatuhan terhadap peraturan, keteladanan pimpinan, pengawasan pimpinan, perhatian kepada pegawai, kebiasaan yang mendukung disiplin
Motivasi (Z)	Dorongan untuk mengarahkan pegawai agar bekerja secara produktif dalam mewujudkan tujuan organisasi (Siswanto, 2019)	Daya dorong, kemauan, kerelaan, pembentukan keahlian, pembentukan keterampilan, pembentukan kompetensi (Dewi, 2023)

Kinerja Pegawai (Y)	Hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan pegawai dalam organisasi yang dipengaruhi berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi pada periode tertentu (Sinaga, 2020)	Kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, tanggung jawab (Muryati, 2021)
---------------------	--	--

e. Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0, melalui dua tahap evaluasi model. Pertama, evaluasi model pengukuran (*outer model*), mencakup uji *convergent validity* (nilai *loading factor* > 0,7, atau 0,5-0,6 untuk tahap awal pengembangan skala), *discriminant validity* (nilai *Average Variance Extracted* > 0,5), *composite reliability* (> 0,7 untuk penelitian konfirmatif), dan *Cronbach's Alpha* (> 0,7) (Musyaffi & Respati, 2022). Kedua, evaluasi model struktural (*inner model*) untuk memprediksi hubungan antar variabel laten (Yamin, 2021), mencakup uji koefisien jalur (*path coefficient*) dan koefisien determinasi (R^2), dengan kategorisasi R^2 sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 masing-masing menunjukkan pengaruh kuat, moderat, dan lemah.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t-hitung hasil prosedur *bootstrapping* terhadap nilai t-tabel pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$. Hipotesis diterima (H_a diterima, H_0 ditolak) apabila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 (Musyaffi & Respati, 2022).

4. Hasil dan Pembahasan

a. Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 50 responden pegawai Puskesmas Desa Bohabak. Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (44 orang atau 88,0%) dibandingkan laki-laki (6 orang atau 12,0%), dengan rentang usia didominasi kelompok ≤ 30 tahun (35 orang atau 71,4%). Dari sisi pendidikan, responden paling banyak berlatar belakang Diploma III (21 orang atau 42,0%) dan Sarjana (20 orang atau 40,0%), sementara dari sisi masa kerja mayoritas responden telah bekerja ≤ 5 tahun (36 orang atau 73,5%). Status perkawinan responden cukup berimbang, dengan 28 orang (57,1%) belum menikah dan 22 orang (42,9%) sudah menikah. Karakteristik ini menggambarkan bahwa tenaga kerja di Puskesmas Desa Bohabak relatif muda dan berpengalaman kerja singkat, sehingga faktor lingkungan kerja dan disiplin menjadi krusial dalam membentuk kinerja pada tahap awal karier mereka.

b. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas ambang 0,5, yaitu Lingkungan Kerja sebesar 0,644, Disiplin Kerja sebesar 0,698, Kinerja Pegawai sebesar 0,687, dan Motivasi sebesar 0,680 (Tabel 1), sehingga seluruh konstruk dinyatakan valid. Hasil uji validitas diskriminan melalui nilai *cross loading* turut mengonfirmasi bahwa setiap indikator memiliki loading lebih tinggi pada konstruknya sendiri dibandingkan pada konstruk lain, dengan seluruh nilai loading berada di atas 0,7. Reliabilitas instrumen juga terpenuhi, ditunjukkan oleh nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* seluruh variabel yang berada di atas 0,7 (masing-masing berkisar 0,905-0,928 dan 0,914-0,942), sehingga instrumen penelitian dinyatakan konsisten dan layak digunakan untuk pengujian model struktural.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Lingkungan Kerja	0,644	0,921	0,935	Valid & Reliabel
Disiplin Kerja	0,698	0,928	0,942	Valid & Reliabel
Kinerja Pegawai	0,687	0,908	0,929	Valid & Reliabel
Motivasi	0,680	0,905	0,927	Valid & Reliabel

Sumber: SmartPLS 4.1, 2025

c. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Nilai R-Square Adjusted menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja mampu menjelaskan variabel Kinerja Pegawai sebesar 80,3%, tergolong pengaruh kuat, sedangkan kedua variabel tersebut menjelaskan variabel Motivasi sebesar 62,3%, tergolong pengaruh moderat. Hal ini mengindikasikan bahwa model penelitian yang dibangun memiliki daya jelas yang baik terhadap variabel kinerja, meski masih terdapat sekitar 19,7% varians kinerja pegawai yang dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

d. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 4.1 dengan kriteria nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian jalur langsung dan tidak langsung disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis (Path Coefficient)

Hipotesis	Jalur	Koefisien Original (O)	T-Statistics	P-Values	Ket
H1	Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	0,046	0,174	0,026	Diterima
H2	Disiplin Kerja → Kinerja Pegawai	0,155	0,648	0,517	Ditolak
H3	Lingkungan Kerja → Motivasi	0,159	0,532	0,595	Ditolak
H4	Disiplin Kerja → Motivasi	0,647	2,346	0,019	Diterima
H5	Motivasi → Kinerja Pegawai	0,736	5,294	0,000	Diterima
H6	Lingkungan Kerja → Motivasi → Kinerja Pegawai	0,117	0,506	0,613	Ditolak
H7	Disiplin Kerja → Motivasi → Kinerja Pegawai	0,476	2,130	0,033	Diterima

Sumber: SmartPLS 4.1, 2025

Hasil pada Tabel 2 menunjukkan pola temuan yang menarik: dari tujuh hipotesis yang diajukan, empat hipotesis diterima (H1, H4, H5, H7) dan tiga hipotesis ditolak (H2, H3, H6).

Lingkungan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (H1 diterima, $p = 0,026$), sejalan dengan Teori Motivasi Sosial dari Leung & Tong (2020) yang menyatakan bahwa lingkungan fisik dan sosial yang mendukung dapat meningkatkan kinerja. Temuan ini konsisten dengan Marsel Mario Minggu dkk. (2019) dan Sari & Nugroho (2021) yang membuktikan bahwa aspek pencahayaan, kebersihan, dan suasana kerja berkontribusi terhadap produktivitas pegawai. Menariknya, pengaruh ini terjadi secara langsung tanpa melalui motivasi, karena Lingkungan Kerja justru tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi (H3 ditolak, $p = 0,595$) dan efek mediasinya pun tidak signifikan (H6 ditolak, $p = 0,613$). Temuan ini berbeda dari studi Nina Andriyani dkk. (2020) dan Naga Pandu Eka Caksana (2019) yang menemukan peran mediasi motivasi yang kuat; perbedaan ini kemungkinan disebabkan karakteristik pegawai Puskesmas yang sebagian besar berusia muda dan berstatus tenaga harian lepas, di mana kenyamanan lingkungan kerja dirasakan berdampak langsung terhadap penyelesaian tugas ketimbang lebih dulu membangkitkan dorongan motivasional.

Sebaliknya, Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (H2 ditolak, $p = 0,517$), berbeda dari temuan Yuliana & Firmansyah (2020) maupun Putri Oktaviana dkk. (2022) yang mendapati hubungan langsung yang kuat. Namun, Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi (H4 diterima, $p = 0,019$), sejalan dengan Teori Komitmen Organisasi dari Allen & Meyer (2019) dan diperkuat oleh Putra & Nugraheni (2021), yang menyatakan bahwa kedisiplinan membentuk rasa tanggung jawab yang mendorong motivasi kerja. Lebih lanjut, efek mediasi Motivasi pada hubungan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai terbukti signifikan (H7 diterima, $p = 0,033$), menunjukkan bahwa disiplin kerja di Puskesmas Desa Bohabak baru berdampak nyata pada kinerja apabila terlebih dahulu menumbuhkan motivasi kerja pegawai—sejalan dengan model mediasi psikologis yang dikemukakan Robbins & Judge (2020) serta temuan Wibowo & Herlina (2023).

Motivasi sendiri terbukti sebagai prediktor kinerja yang paling kuat dan konsisten (H5 diterima, $p = 0,000$), sejalan dengan Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dari Vroom (2020) serta temuan Dewi & Susanto (2020) yang menekankan bahwa pegawai bermotivasi tinggi cenderung lebih tekun dan bertanggung jawab dalam bekerja.

Secara keseluruhan, temuan ini memberikan kontribusi ilmiah berupa bukti empiris bahwa peran motivasi sebagai variabel intervening tidak berlaku seragam untuk setiap prediktor: motivasi memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja, tetapi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Temuan ini menjadi unsur kebaruan penelitian dibanding studi-studi sejenis pada sektor bisnis maupun pemerintahan, sekaligus memberikan implikasi praktis bahwa manajemen Puskesmas Desa Bohabak perlu memprioritaskan penguatan disiplin kerja melalui pendekatan yang membangun motivasi intrinsik pegawai—misalnya melalui pengakuan dan sistem penghargaan berbasis kedisiplinan—sementara perbaikan lingkungan kerja fisik dapat langsung diarahkan untuk meningkatkan kinerja tanpa bergantung pada peningkatan motivasi terlebih dahulu. Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan sampel yang terbatas pada satu unit puskesmas dengan 50 responden, sehingga generalisasi temuan pada fasilitas kesehatan primer lain perlu dilakukan dengan kehati-hatian.

5. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan langsung terhadap Kinerja Pegawai, namun tidak berpengaruh terhadap Motivasi. Sebaliknya, Disiplin Kerja tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai, tetapi berpengaruh

signifikan terhadap Motivasi dan baru berdampak pada kinerja melalui Motivasi sebagai variabel intervening. Motivasi terbukti sebagai prediktor kinerja yang paling kuat di antara seluruh variabel yang diuji.

Temuan ini memberikan kontribusi teoretis berupa bukti bahwa peran mediasi motivasi tidak berlaku seragam untuk setiap prediktor, sekaligus memperluas model ini pada konteks fasilitas kesehatan primer di wilayah pedesaan yang masih jarang dikaji. Secara praktis, peningkatan kinerja pegawai Puskesmas dapat ditempuh melalui perbaikan langsung lingkungan kerja fisik, serta penguatan disiplin kerja yang dibarengi upaya membangun motivasi intrinsik pegawai. Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan sampel yang hanya mencakup satu unit puskesmas dengan 50 responden.

Disarankan agar manajemen Puskesmas Desa Bohabak memprioritaskan kualitas lingkungan kerja fisik, menerapkan disiplin kerja dengan pendekatan humanistik yang berorientasi pada penguatan motivasi, serta menjalankan program peningkatan motivasi secara berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek pada beberapa fasilitas kesehatan lain dan menambahkan variabel seperti gaya kepemimpinan atau kepuasan kerja untuk memperkaya model.

DAFTAR PUSTAKA

- Adytya, R. M., & Winarno, W. (2020). *The influence of work discipline and organizational communication on employee performance with work motivation as intervening variable at Yogyakarta Youth and Sports Center*. ResearchGate.
- Ahmad, A. J., Mappamiring, M., & Mustari, N. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 3(1), 287-298.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2019). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Andriyani, N., Hamzah, R., & Siagian, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Aquavue Vision International. *Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia*, 15(1), 24-32.
- Anjaswangi, P. O., & Sumartik, S. (2022). The influence of leadership style and work on employee performance with work motivation as an intervening variable in MSMEs in Sidoarjo Regency. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*, 13, 10-21070.
- Ansory, H. M. M., & Indrasari, M. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Indomedia Pustaka.
- Asraf, A. H., Asfar, A. H., & Anggraeni, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Dinas Perhubungan Kabupaten Serang. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(2), 115-125.
- Awaludin. (2023). Penerapan metode Servqual pada skala Likert untuk mendapatkan kualitas pelayanan kepuasan pelanggan. *JSI (Jurnal Sistem Informasi) Universitas Suryadarma*, 10(1), 89-106.
- Bandura, A. (2020). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26.
- Caksana, N. P. E. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada SMAN 1 Tulungagung. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 4(1), 82-92.

- Daspar. (2020). Pengaruh lingkungan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 145-155.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2019). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. *Guilford Publications*.
- Dewi, K. (2023). *Teori dan indikator motivasi kerja dalam organisasi*. Pustaka Utama.
- Dewi, R., & Susanto, A. (2020). Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi publik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(2), 112-120.
- Fahrurrozi, M., Rahayu, S., & Hartono, B. (2023). The effect of work discipline and work environment on employee performance through work motivation as an intervening variable: Study of employees of the State Treasury Service Office scope of Regional Office of Central Java Province. *Journal of Economics and Business*, 6(1), 45-58.
- Hamid, A., & Anwar, M. (2019). *Structural equation modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) untuk penelitian bisnis*. IPB Press.
- Hardani, H., Andriani, H., Fardani, J., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode penelitian kualitatif & kuantitatif*. Pustaka Ilmu.
- Heider, F. (2020). *The psychology of interpersonal relations*. Routledge.
- Herawati, H. (2023). The influence of leadership style and work discipline on employee performance with work motivation as an intervening variable at PT. Permodalan Nasional Madani Bogor branch office. *International Journal of Social and Management Studies*, 4(2), 89-98.
- Khoirinisa, N. (2019). *Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai*. Alfabeta.
- Kuncoro, A., Triyono, A., & Setiawan, H. (2022). The influence of leadership style, work environment and work discipline on employee performance with work motivation as an intervening variable at the secretariat of DPRD Riau Islands province. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)*, 2(3), 401-412.
- Latainer, J., & Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia dan efektivitas kerja*. Prenadamedia Group.
- Leung, K., & Tong, K. K. (2020). Social motivation theory: Environment and employee productivity. *Journal of Applied Social Psychology*, 50(4), 210-225.
- Lubis, S. (2020). *Manajemen operasional SDM dan disiplin kerja*. Penerbit Deepublish.
- Minggu, M. M., Lengkong, V. P., & Sendow, G. M. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Air Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 821-830.
- Muryati, S. (2021). Indikator dan pengukuran kinerja pegawai pada sektor publik. *Jurnal Manajemen Riset dan Aplikasi*, 5(1), 33-42.
- Musyaffi, A. M., & Respati, D. K. (2022). *Panduan praktis pengolahan data penelitian kuantitatif dengan SmartPLS 4.0*. Salemba Empat.
- Nugrahaningsih, H., Marlina, M., & Utama, R. (2017). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Tempuran Mas. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 14(3), 12-25.
- Pramudyo, A., & Lestari, A. (2022). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non-fisik terhadap motivasi kerja. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 29(1), 55-67.
- Prapto, S. (2019). *Aplikasi positive reinforcement theory dalam manajemen kinerja pegawai*. Bumi Aksara.
- Purba, E. J. M., Roni, M., & Tarigan, R. (2023). The influence of work discipline, work motivation, and career development on employee performance with organizational culture as an intervening variable at PT. Bank Rakyat Indonesia, Pekanbaru Lancang Kuning branch office. *Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(5), 1120-1135.