ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin
Vol.5, No.12, November 2026

Pengaruh Kedisiplinan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja ASN Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

Uznul Ramadhan Marhaes[1], Rahmad Madjid[2], Noval Nur[3], Usman[4]
[1,2,3,4]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo, Kendari, Indonesia
E-mail: usman.feb@uho.ac.id

Article History:
Received: 26 September 2026
Revised: 22 Oktober 2026
Accepted: 06 November 2026

Keywords: *Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja ASN.*

Abstrak: *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Muna, Provinsi Sulawesi Tenggara. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi berjumlah 52 ASN dan seluruhnya dijadikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh (sensus). Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja ASN. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN (β = 0,400; p = 0,019). Pada pengujian mediasi, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja ASN (p = 0,072), namun mampu memediasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja (p = 0,030) dan motivasi kerja (p = 0,040) terhadap kinerja ASN. Nilai R-Square kinerja ASN sebesar 0,787 menunjukkan kemampuan model yang kuat. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja ASN dapat dilakukan melalui penguatan disiplin kerja, penciptaan lingkungan kerja kondusif, serta peningkatan motivasi kerja yang mendorong kepuasan kerja pegawai.*

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peran strategis sebagai ujung tombak penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik yang berkualitas. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN mengamanatkan bahwa pegawai harus memiliki karakter tangguh, jujur, dan disiplin guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, efektif, dan akuntabel. Ketentuan ini diperkuat oleh Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja, kualitas layanan

publik, serta kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Kinerja ASN sendiri merupakan indikator penting dalam menilai efektivitas penyelenggaraan pemerintahan, sebagaimana dikemukakan oleh Kurniawan (2021), bahwa kinerja ASN tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti kedisiplinan, lingkungan kerja, dan motivasi.

Dalam konteks Kabupaten Muna, Provinsi Sulawesi Tenggara, peningkatan kinerja ASN menjadi sangat krusial untuk mendukung pembangunan daerah yang berkelanjutan. Hasil observasi yang dilakukan pada November 2024 di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Muna mengungkap sejumlah fenomena empiris yang mengindikasikan permasalahan kinerja. Pertama, masih terdapat ASN yang belum mematuhi jam kerja, terlambat datang, dan lambat menyelesaikan tugas administrasi, menunjukkan rendahnya kedisiplinan kerja. Kedua, lingkungan kerja belum sepenuhnya kondusif, ditandai dengan keterbatasan fasilitas, ruang kerja yang sempit dengan sirkulasi udara kurang baik, perangkat komputer dan printer yang tidak optimal, serta jaringan internet yang tidak stabil sehingga menghambat pekerjaan berbasis digital. Ketiga, pegawai berprestasi jarang mendapatkan apresiasi atau penghargaan yang memadai, sehingga berdampak pada menurunnya semangat kerja. Keempat, motivasi kerja pegawai bervariasi akibat tidak adanya insentif bagi pegawai berprestasi, terbatasnya kesempatan promosi dan pelatihan, serta kurangnya arahan dari pimpinan. Kelima, kepuasan kerja yang belum merata, dipengaruhi oleh ketidaksesuaian beban kerja dengan gaji, kurangnya transparansi promosi jabatan, dan hubungan kerja yang kurang harmonis. Kondisi tersebut sejalan dengan temuan Sulila & Abdussamad (2024) yang menyatakan bahwa pelayanan ASN masih tidak sesuai harapan dari segi kecepatan dan responsivitas, salah satunya disebabkan oleh fasilitas yang kurang memadai dan tingkat kehadiran pegawai yang relatif rendah.

Secara teoritis, ketiga faktor kedisiplinan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja telah banyak dikaji pengaruhnya terhadap kinerja ASN. Kedisiplinan yang tinggi mendorong ASN menyelesaikan tugas secara efektif dan tepat waktu (Yuaningsih, 2020; Susanti & Anwar, 2020). Lingkungan kerja yang kondusif, termasuk dukungan sosial dan fasilitas memadai, terbukti meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai (Pratama & Iskandar, 2021; Kamalisa et al., 2022). Adapun motivasi berfungsi sebagai katalisator yang mendorong antusiasme dan komitmen dalam bekerja (Djaya, 2021; Dewanti, 2025), sehingga organisasi yang memahami pentingnya motivasi akan terus berupaya menciptakan kondisi yang mendukung peningkatan performa pegawainya.

Namun demikian, hasil-hasil penelitian terdahulu menunjukkan inkonsistensi. Arifin et al. (2022) menemukan bahwa kedisiplinan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan Wulandari (2023) menemukan pengaruh yang tidak signifikan karena kinerja turut dipengaruhi faktor lain seperti motivasi dan kepuasan kerja. Firman & Dirwan (2024) serta Aini & Rofiqoh (2025) membuktikan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh ini tidak selalu signifikan bila pegawai memiliki motivasi intrinsik yang tinggi. Di sisi lain, motivasi kerja tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan melalui variabel antara (Parsaulian et al., 2025). Inkonsistensi temuan ini mengindikasikan adanya celah penelitian yang perlu dikaji lebih mendalam, khususnya terkait mekanisme mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara ketiga variabel bebas tersebut dengan kinerja ASN.

Kepuasan kerja dipilih sebagai variabel mediasi karena pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif, berkomitmen tinggi terhadap organisasi, dan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja berakibat pada penurunan kinerja, peningkatan absensi, dan potensi pengunduran diri (Parsaulian et al., 2025). Oleh karena itu, penting untuk mengkaji bagaimana kedisiplinan, lingkungan kerja, dan motivasi

bekerja secara sinergis dalam memengaruhi kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada kinerja ASN.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian secara simultan peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kedisiplinan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN, dengan mengambil lokus penelitian pada instansi pemerintah daerah, khususnya BKPSDM Kabupaten Muna yang belum pernah diteliti sebelumnya dalam konteks model mediasi ini. Hal ini membedakan penelitian ini dari kajian sebelumnya seperti Parwaatmya (2026) yang meneliti variabel serupa namun dengan objek dan pendekatan yang berbeda. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengangkat judul: Pengaruh Kedisiplinan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja ASN dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai BKPSDM Kabupaten Muna Provinsi Sulawesi Tenggara.

LANDASAN TEORI

Kedisiplinan Kerja terhadap Kepuasan dan Kinerja ASN

Kedisiplinan kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2018). Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2017) menegaskan bahwa disiplin adalah tindakan manajerial untuk memastikan pegawai mematuhi standar yang ditetapkan. Pegawai yang disiplin mampu menyelesaikan tugas secara tepat waktu dan efisien tanpa perlu pengawasan ketat, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal (Halik, 2021). Di sisi lain, lingkungan kerja yang tertib akibat disiplin yang baik juga menciptakan rasa nyaman dan keadilan bagi pegawai, yang pada gilirannya mendorong kepuasan kerja (Meilasari et al., 2020). Dalam penelitian ini, kedisiplinan kerja diukur menggunakan indikator berdasarkan PP No. 53 Tahun 2010 (Suryani et al., 2025), meliputi: tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, waskat (pengawasan melekat), sanksi hukuman, ketegasan, hubungan kemanusiaan, menaati peraturan perundang-undangan, memberikan pelayanan terbaik, dan membimbing bawahan.

Beberapa penelitian menunjukkan kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Arifin et al., 2022; Dwiyatsa & Lestari, 2025) dan kepuasan kerja (Rahayu & Kunci, 2023; Salsabilla & Suryawan, 2022). Namun penelitian lain menemukan pengaruh yang tidak signifikan (Wulandari, 2023; Maltuf & Tulhusnah, 2024), mengindikasikan adanya celah yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya dalam konteks ASN di pemerintah daerah. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H1: *Kedisiplinan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.*

H2: *Kedisiplinan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.*

Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan dan Kinerja ASN

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi fisik dan nonfisik di sekitar pegawai yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan (Sedarmayanti, 2014). Dimensi fisik mencakup penerangan, suhu, kebisingan, tata ruang, dan keamanan kerja, sementara dimensi nonfisik meliputi hubungan antarpegawai dan iklim kerja (Hermawan, 2022). Lingkungan kerja yang kondusif terbukti meningkatkan kenyamanan, meminimalkan stres, dan mendorong pegawai bekerja lebih produktif (Muchinsky, 2020). Kenyamanan yang tercipta dari lingkungan yang baik juga mendorong rasa puas pegawai terhadap pekerjaannya (Fenianti & Nawawi, 2023). Indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini mengacu pada Sedarmayanti (2014) dalam Nurhandayani (2022), meliputi: penerangan, suhu udara, kebisingan, warna ruangan, tata letak ruang, keamanan kerja, dan hubungan antar karyawan.

Firman & Dirwan (2024), Jerry et al. (2024), dan Yosep et al. (2024) menemukan

lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja ASN. Sebaliknya, Mahatani et al. (2025) dan Maltuf & Tulhusnah (2024) menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan apabila motivasi intrinsik pegawai sudah tinggi. Inkonsistensi temuan ini memperkuat urgensi pengujian kembali dalam konteks BKPSDM Kabupaten Muna. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: *Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN*

H4: *Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja*

Motivasi Kerja terhadap Kepuasan dan Kinerja ASN

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang membangkitkan antusiasme dan komitmen individu dalam melaksanakan pekerjaan (Djaya, 2021; Robbins & Judge, 2019). Penelitian ini menggunakan Three Needs Theory McClelland (dalam Arsyad et al., 2024) yang mencakup tiga dimensi: kebutuhan berprestasi, kebutuhan berkuasa, dan kebutuhan berafiliasi. Teori ini dipilih karena paling relevan dengan konteks ASN yang dituntut untuk berprestasi, memimpin, dan berkolaborasi dalam lingkungan birokrasi. Pegawai yang termotivasi cenderung lebih produktif sekaligus merasakan kepuasan yang lebih tinggi karena adanya kesesuaian antara harapan dan hasil kerja (Parsaulian et al., 2025). Indikator motivasi kerja diukur melalui tiga dimensi McClelland: kebutuhan berprestasi (X3.1), kebutuhan berkuasa (X3.2), dan kebutuhan berafiliasi (X3.3).

Halik (2021), Dwiyatsa & Lestari (2025), dan Nauval et al. (2022) menemukan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan pegawai. Namun Maltuf & Tulhusnah (2024) menemukan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya variabel kontekstual yang memoderasi hubungan tersebut dan perlu dikaji lebih lanjut. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H5: *Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN*

H6: *Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai*

Kepuasan Kerja sebagai Mediator terhadap Kinerja ASN

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap positif individu terhadap pekerjaannya yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi harapan dan nilai pribadinya (Locke, 1976; Spector, 2018). Pegawai yang puas cenderung lebih produktif, berkomitmen, dan berkontribusi secara optimal bagi organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan berdampak pada penurunan kinerja, peningkatan absensi, dan potensi turnover (Handayani & Astuti, 2025). Kepuasan kerja diukur menggunakan lima dimensi Job Descriptive Index (JDI) dari Kreitner & Kinicki (2015): pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja, dan pengawasan.

Kepuasan kerja dipilih sebagai variabel mediasi karena merupakan kondisi psikologis yang terbentuk dari persepsi pegawai terhadap kedisiplinan, lingkungan, dan motivasi di tempat kerja, yang kemudian memengaruhi perilaku dan kinerja mereka (Parsaulian et al., 2025). Soraya et al. (2025), Nauval et al. (2022), Jerry et al. (2024), dan Rachmaniah et al. (2022) membuktikan kepuasan kerja sebagai mediator yang efektif. Namun Maltuf & Tulhusnah (2024) menemukan mediasi yang tidak signifikan, sehingga perlu dikonfirmasi dalam konteks ASN BKPSDM Kabupaten Muna. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H7: *Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN*

H8: *Kepuasan kerja memediasi pengaruh kedisiplinan kerja terhadap kinerja ASN.*

H9: *Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ASN*

H10: *Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja ASN*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Lokasi penelitian adalah BKPSDM Kabupaten Muna, Sulawesi Tenggara. Populasi adalah seluruh 52 ASN aktif di BKPSDM Kabupaten Muna dan seluruhnya dijadikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh (sensus). Data dikumpulkan melalui kuesioner daring menggunakan Skala Likert lima poin (1 = Sangat Tidak Setuju sampai 5 = Sangat Setuju).

Variabel kinerja ASN (Y1) diukur menggunakan sepuluh indikator berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022. Variabel disiplin kerja (X1) menggunakan sebelas indikator mengacu pada Hasibuan (2020), lingkungan kerja (X2) menggunakan tujuh indikator, motivasi kerja (X3) menggunakan tiga indikator berbasis Teori McClelland (1961), dan kepuasan kerja (Y2) menggunakan lima indikator. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan SmartPLS, melalui dua tahap evaluasi outer model (validitas konvergen: loading factor ≥0,70 dan AVE ≥0,50; reliabilitas: Composite Reliability ≥0,70) dan inner model (R^2, f^2, dan pengujian hipotesis bootstrapping: t-statistics >1,96 dan p-values <0,05).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Dari 52 responden, mayoritas berjenis kelamin laki-laki (76,9%). Kelompok usia di atas 40 tahun mendominasi (42,3%), diikuti kelompok 35–40 tahun (38,5%). Bidang Penilaian Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Aparatur memiliki keterwakilan terbesar (32,7%). Mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun (36,5%), dengan lebih dari separuh berpengalaman di atas 10 tahun (65,3%), mengindikasikan bahwa data penelitian mencerminkan persepsi ASN berpengalaman yang memiliki pemahaman mendalam terhadap variabel yang diteliti.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

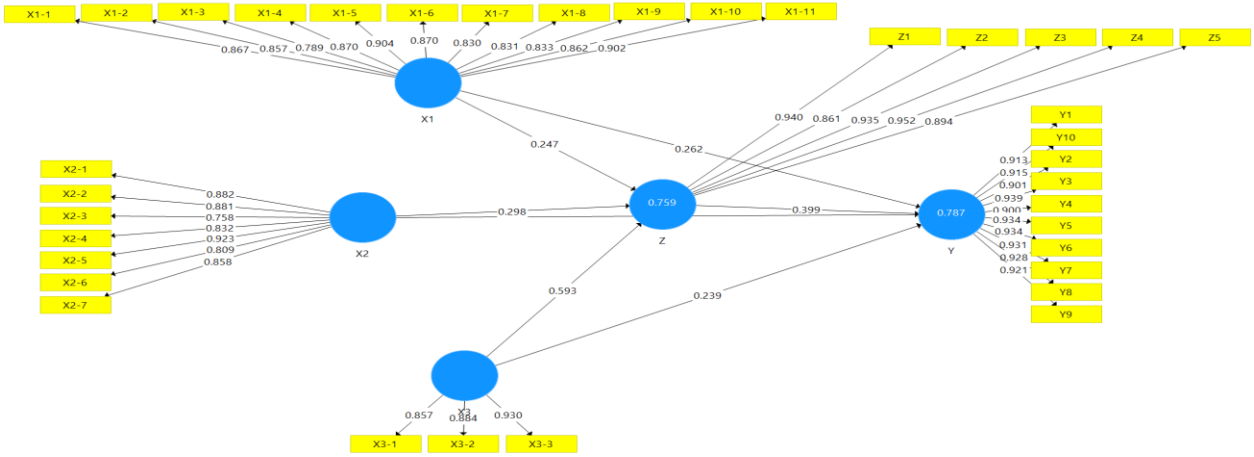
Variabel	Loading Factor	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Disiplin Kerja (X1)	0,789–0,904	0,963	0,626	Valid & Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0,758–0,923	0,946	0,683	Valid & Reliabel
Motivasi Kerja (X3)	0,857–0,930	0,963	0,791	Valid & Reliabel
Kepuasan Kerja (Y2)	0,861–0,952	0,956	0,831	Valid & Reliabel
Kinerja ASN (Y1)	0,901–0,939	0,967	0,818	Valid & Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Seluruh indikator memiliki loading factor di atas 0,70 dan nilai AVE di atas 0,50, sehingga validitas konvergen terpenuhi. Composite Reliability seluruh variabel berada di atas 0,90. Pengujian discriminant validity menggunakan Fornell-Larcker Criterion menunjukkan bahwa nilai √AVE setiap konstruk lebih besar dari korelasi tertingginya dengan konstruk lain, sehingga model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel secara keseluruhan, dan layak dilanjutkan ke evaluasi model struktural.

Model Struktural PLS-SEM

Hasil analisis model struktural PLS-SEM ditampilkan pada Gambar 1. Model menampilkan nilai loading factor setiap indikator, koefisien jalur antarvariabel, serta nilai R-Square pada variabel endogen.



Gambar 1. Model Struktural PLS-SEM (Output SmartPLS)

Nilai R-Square kepuasan kerja sebesar 0,759 dan kinerja ASN sebesar 0,787 menunjukkan kemampuan model yang kuat (substantial) berdasarkan kriteria Hair et al. (2022), artinya variabel-variabel eksogen mampu menjelaskan 78,7% variasi kinerja ASN dan 75,9% variasi kepuasan kerja.

Pengujian Hipotesis: Pengaruh Langsung

Tabel 2. Hasil Uji Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Hubungan Variabel	Koef. Jalur	T Statistik	P Values	Keputusan
Disiplin Kerja → Kepuasan Kerja	0,338	3,333	0,002	Diterima
Disiplin Kerja → Kinerja ASN	0,225	2,330	0,024	Diterima
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,393	5,451	0,000	Diterima
Lingkungan Kerja → Kinerja ASN	0,271	3,013	0,004	Diterima
Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0,469	6,309	0,000	Diterima
Motivasi Kerja → Kinerja ASN	0,220	2,076	0,043	Diterima
Kepuasan Kerja → Kinerja ASN	0,400	2,411	0,019	Diterima

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Tabel 3. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Specific Indirect Effect)

Hubungan Tidak Langsung	T Statistik	P Values	Keputusan
Disiplin Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja ASN	1,838	0,072	Ditolak
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja	2,229	0,030	Diterima
Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja ASN	2,110	0,040	Diterima

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja ASN (β = 0,225; p = 0,024), sehingga H1 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan disiplin kerja secara langsung diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai. Hasibuan (2020) menjelaskan bahwa disiplin kerja mencerminkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati seluruh peraturan organisasi, sehingga berfungsi sebagai mekanisme pengendalian perilaku dalam menjaga konsistensi dan akuntabilitas kinerja. Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Muna, hubungan langsung tersebut tercermin melalui kepatuhan

terhadap regulasi kepegawaian, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, serta konsistensi dalam menjalankan prosedur kerja. Kepatuhan tersebut secara langsung menciptakan keteraturan dalam pelaksanaan tugas, sehingga pegawai dapat bekerja secara lebih presisi, konsisten, dan bertanggung jawab. Dengan demikian, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja dalam penelitian ini tidak memerlukan variabel psikologis sebagai perantara; disiplin yang diterapkan melalui aturan, kepatuhan, dan pengawasan telah secara langsung mendorong pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pandangan Keith Davis dalam Mangkunegara (2017) bahwa disiplin merupakan tindakan manajerial untuk memastikan terpenuhinya standar kerja. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan Riski et al. (2022) serta Hadi dan Kirana (2024).

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja ASN ($\beta = 0{,}271$; $p = 0{,}004$), sehingga H2 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin kondusif lingkungan kerja, semakin tinggi pula kinerja ASN. Bahkan, lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terbesar dibandingkan ketiga variabel bebas dalam model penelitian. Nitisemito (2017) dan Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan kondisi yang secara langsung mendukung produktivitas dan efisiensi kerja. Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Muna, kuatnya pengaruh langsung tersebut dapat dipahami dari karakteristik pekerjaan yang menuntut ketelitian, koordinasi, serta pemanfaatan sistem berbasis digital dalam pengelolaan administrasi kepegawaian daerah. Kondisi empiris berupa keterbatasan perangkat kerja dan instabilitas jaringan internet dapat secara langsung menghambat proses penyelesaian pekerjaan, mengganggu kelancaran aktivitas administrasi, dan memengaruhi akurasi output yang dihasilkan. Dengan demikian, hubungan lingkungan kerja dengan kinerja ASN dalam penelitian ini berlangsung melalui kondisi kerja yang secara langsung mendukung atau menghambat pelaksanaan tugas, tanpa harus melalui variabel perantara. Temuan ini sejalan dengan Riski et al. (2022) dan Hadi dan Kirana (2024).

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja ASN ($\beta = 0{,}220$; $p = 0{,}043$), sehingga H3 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki ASN, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Meskipun besarnya pengaruh langsung motivasi kerja merupakan yang terkecil dibandingkan ketiga variabel bebas dalam model, temuan ini tetap menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja ASN. McClelland (1961) menjelaskan bahwa kebutuhan berprestasi, berafiliasi, dan berkuasa merupakan dorongan internal yang mengarahkan individu untuk mencapai tujuan dan menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik. Dalam konteks ASN BKPSDM Kabupaten Muna, dorongan tersebut dapat tercermin melalui kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan, mencapai target, menjalankan tanggung jawab, serta memberikan hasil kerja yang optimal. Dengan demikian, motivasi kerja secara langsung mendorong usaha dan perilaku kerja ASN yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun pengaruhnya relatif lebih kecil dibandingkan variabel bebas lainnya, motivasi kerja tetap menjadi faktor yang secara langsung berperan dalam pencapaian kinerja ASN.

Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0{,}338$; $p = 0{,}002$), sehingga H4 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan disiplin kerja, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan ASN. Besarnya koefisien pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0{,}338$) juga lebih tinggi dibandingkan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja ($\beta = 0{,}225$), yang menunjukkan bahwa dalam konteks BKPSDM Kabupaten Muna, disiplin kerja memiliki hubungan langsung yang relatif lebih kuat dengan kepuasan pegawai. Mekanisme tersebut dapat dijelaskan melalui penerapan disiplin yang adil, konsisten, dan transparan. Penerapan aturan yang jelas menciptakan keteraturan

dalam pelaksanaan pekerjaan, memberikan kepastian terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, serta membentuk kondisi kerja yang lebih terarah bagi pegawai. Data responden turut memperkuat temuan tersebut, di mana indikator keadilan dan kepatuhan terhadap perundang-undangan memperoleh skor tertinggi dalam pengukuran disiplin kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan disiplin yang konsisten tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga secara langsung berkontribusi terhadap terbentuknya kepuasan kerja ASN. Temuan ini berbeda dengan Wulandari (2023), namun konsisten dengan Rahayu dan Kunci (2023) serta Salsabilla dan Suryawan (2022).

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja (β = 0,393; T = 5,451; p = 0,000), sehingga H5 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kondusif lingkungan kerja, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan ASN. Koefisien pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja (β = 0,393) juga lebih besar dibandingkan pengaruhnya terhadap kinerja (β = 0,271), yang menunjukkan bahwa dalam konteks BKPSDM Kabupaten Muna, lingkungan kerja memiliki hubungan langsung yang relatif lebih kuat dengan kepuasan kerja dibandingkan dengan kinerja. Secara teoritis, temuan ini dapat dijelaskan melalui Teori Dua Faktor Herzberg, yang menempatkan kondisi lingkungan kerja sebagai bagian dari *hygiene factors* yang berkaitan dengan terciptanya kondisi kerja yang nyaman dan terhindar dari ketidakpuasan. Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Muna, kondisi lingkungan berupa kelayakan ruang kerja, ketersediaan fasilitas, stabilitas konektivitas digital, serta hubungan kerja yang harmonis dapat menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan mendukung. Dengan demikian, lingkungan kerja secara langsung berkontribusi terhadap terbentuknya kepuasan kerja ASN melalui kondisi kerja yang mendukung pelaksanaan tugas dan memberikan kenyamanan dalam bekerja. Temuan ini konsisten dengan Lestari et al. (2024) dan Nuurramadhan dan Darmastuti (2024).

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja (β = 0,469; T = 6,309; p = 0,000), sehingga H6 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki ASN, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Dengan nilai koefisien β = 0,469, motivasi kerja memiliki pengaruh langsung yang lebih besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan disiplin kerja (β = 0,338) dan lingkungan kerja (β = 0,393). Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang memiliki hubungan langsung paling kuat dengan kepuasan kerja dalam model penelitian. Secara teoritis, temuan tersebut selaras dengan Expectancy Theory Vroom (1964), yang menjelaskan bahwa motivasi individu berkaitan dengan keyakinan bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja tertentu dan memperoleh hasil atau penghargaan yang bernilai bagi individu. Dalam konteks ASN BKPSDM Kabupaten Muna, motivasi kerja dapat mendorong pegawai untuk lebih aktif dalam melaksanakan tugas, mencapai tujuan pekerjaan, serta memperoleh hasil yang sesuai dengan harapan mereka. Data responden juga menunjukkan bahwa indikator kebutuhan berafiliasi memperoleh skor tertinggi, yang mengindikasikan bahwa hubungan sosial, penerimaan dalam kelompok, dan suasana kerja yang kolaboratif merupakan aspek yang menonjol dalam pembentukan kepuasan kerja ASN. Dengan demikian, motivasi kerja secara langsung berkontribusi terhadap terbentuknya kepuasan kerja ASN, terutama melalui dorongan internal untuk mencapai tujuan serta kebutuhan untuk membangun hubungan sosial yang positif di lingkungan kerja.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja ASN (β = 0,400; p = 0,019), sehingga H7 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan ASN, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Dengan nilai

koefisien β = 0,400, kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja dan menjadi salah satu prediktor utama dalam model struktural. Kondisi ini menunjukkan bahwa terpenuhinya harapan pegawai terhadap pekerjaan, kompensasi yang dirasakan adil, peluang promosi yang transparan, hubungan yang baik dengan rekan kerja, serta dukungan dalam pengawasan dapat menciptakan kondisi kerja yang mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas secara lebih optimal. Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Muna, karakteristik pekerjaan yang membutuhkan ketelitian dan koordinasi tinggi semakin menegaskan pentingnya kondisi psikologis yang positif dalam mendukung pelaksanaan tugas. Dengan demikian, kepuasan kerja secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja ASN melalui terciptanya kondisi kerja yang mendorong produktivitas, ketelitian, dan pelaksanaan tugas yang lebih optimal. Temuan ini sejalan dengan Basyid (2024) dan Parsaulian et al. (2025) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dalam konteks ASN.

Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja ASN (T = 1,838; p = 0,072), sehingga H8 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja tidak terbukti signifikan. Meskipun disiplin kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, hubungan tersebut belum cukup kuat untuk membentuk jalur mediasi yang signifikan. Dengan kata lain, peningkatan disiplin kerja memang berkaitan dengan meningkatnya kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berkaitan dengan peningkatan kinerja, tetapi kepuasan kerja belum terbukti menjadi mekanisme perantara yang signifikan dalam meneruskan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja. Temuan tersebut dapat dipahami dari karakteristik disiplin kerja di BKPSDM Kabupaten Muna yang berkaitan erat dengan kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, pelaksanaan prosedur, serta pengawasan terhadap tugas pegawai. Mekanisme tersebut memungkinkan disiplin kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja melalui kepatuhan dan pengendalian perilaku kerja secara langsung, tanpa harus bergantung pada terbentuknya kepuasan kerja terlebih dahulu. Dengan demikian, pegawai tetap dapat menjalankan tugas sesuai standar organisasi meskipun tingkat kepuasan kerja yang dirasakan tidak cukup kuat untuk menjadi saluran penghubung antara disiplin dan kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan mekanisme mediasi yang signifikan pada hubungan disiplin kerja terhadap kinerja ASN dalam penelitian ini.Temuan ini memberikan pemahaman bahwa hubungan antara disiplin kerja dan kinerja tidak selalu berlangsung melalui mekanisme psikologis yang sama. Dalam konteks penelitian ini, disiplin kerja lebih menunjukkan pola pengaruh yang bersifat langsung melalui kepatuhan terhadap standar dan aturan organisasi, sementara jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja tidak memperoleh dukungan empiris yang memadai.

Kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ASN (T = 2,229; p = 0,030), sehingga H9 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja ASN, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti menjadi salah satu mekanisme yang meneruskan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ASN. Mediasi yang terjadi bersifat parsial, karena pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja ASN tetap signifikan setelah kepuasan kerja dimasukkan ke dalam model. Kondisi tersebut menunjukkan adanya dua jalur pengaruh yang berjalan secara bersamaan. Jalur pertama merupakan pengaruh langsung, yaitu lingkungan kerja yang mendukung dapat memfasilitasi pegawai dalam melaksanakan tugas secara lebih efektif dan efisien. Jalur kedua merupakan pengaruh tidak langsung, yaitu lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan

kerja pegawai, yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Muna, kondisi lingkungan kerja seperti kelayakan ruang kerja, ketersediaan fasilitas, stabilitas konektivitas digital, dan hubungan kerja yang harmonis tidak hanya mendukung pelaksanaan pekerjaan secara instrumental, tetapi juga menciptakan kondisi yang lebih nyaman bagi pegawai. Kondisi tersebut kemudian berkontribusi terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja selanjutnya berkontribusi terhadap kinerja ASN. Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme perantara yang signifikan, tetapi bukan satu-satunya jalur yang menjelaskan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ASN. Temuan ini konsisten dengan Jerry et al. (2024) dan Yosep et al. (2024).

Kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja ASN ($T = 2{,}110$; $p = 0{,}040$), sehingga H10 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja ASN, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti menjadi salah satu mekanisme yang meneruskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja ASN. Mediasi yang terjadi bersifat parsial, karena pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja ASN tetap signifikan setelah kepuasan kerja dimasukkan sebagai mediator. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memengaruhi kinerja melalui dua jalur yang berjalan secara bersamaan. Jalur pertama adalah pengaruh langsung, yaitu motivasi kerja mendorong ASN untuk meningkatkan usaha, ketekunan, dan pencapaian dalam melaksanakan tugas. Jalur kedua adalah pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja, yaitu motivasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja ASN. Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Muna, motivasi kerja yang tercermin melalui dorongan untuk berprestasi, membangun hubungan sosial, dan mencapai tujuan kerja dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif bagi pegawai. Kondisi tersebut kemudian berkaitan dengan meningkatnya kepuasan kerja, yang selanjutnya berkontribusi terhadap kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang secara signifikan meneruskan sebagian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja ASN, sementara sebagian pengaruh lainnya tetap berlangsung secara langsung. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Sembiring dan Tanjung (2021) serta Emon (2024).

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Ketiga variabel tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Dalam hubungan mediasi, kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja ASN, tetapi terbukti memediasi secara parsial pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme perantara pada hubungan lingkungan kerja dan motivasi kerja dengan kinerja, tetapi tidak pada hubungan disiplin kerja dengan kinerja.

BKPSDM Kabupaten Muna perlu memperkuat penerapan disiplin secara konsisten dan adil, meningkatkan kualitas lingkungan kerja fisik dan nonfisik, serta memperkuat motivasi melalui pengembangan kompetensi, apresiasi, dan peluang pengembangan karier. Selain itu, kepuasan kerja perlu dipelihara melalui penciptaan kondisi kerja yang kondusif, hubungan kerja yang harmonis, dan sistem penghargaan yang adil.

Penelitian ini terbatas pada satu instansi dan menggunakan kuesioner sebagai sumber data. Model penelitian juga belum mencakup faktor lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan

kompetensi. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian, mempertimbangkan variabel tersebut, serta menggunakan pendekatan mixed methods untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

Aini, H. L., & Rofiqoh, I. (2025). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal LOCUS: Penelitian & Pengabdian,* 4(12), 11831–11838.

Arifin, M. Z., Sasana, H., Ekonomi, F., Tidar, U., & Jawab, T. (2022). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *TRANSEKONOMIKA: Akuntansi, Bisnis, Dan Keuangan,* 2(6), 49–56.

Basyid, M. A. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Journal Riset Mahasiswa Manajemen,* 12(1), 52–57.

Dewanti, M. A. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai ASN. *Bisma: Jurnal Manajemen,* 11(2), 558–567.

Emon, V. Y. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja. *Journal Riset Mahasiswa Manajemen,* 1(1), 52–57.

Firman, A., & Dirwan, F. L. (2024). Efek motivasi kerja, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi,* 7(4), 425–435.

Habaora, F., Riwukore, J. R., & Yustini, T. (2021). Analisis deskriptif tentang tampilan kinerja aparatur sipil negara di Sekretariat Pemerintah Kota Kupang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini,* 12(1), 31–41.

Hadi, S., & Kirana, D. S. (2024). Pengaruh disiplin kerja terhadap efektivitas pelaksanaan tugas dan pencapaian target organisasi. *Jurnal Manajemen dan SDM,* 5(1), 22–34.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2022). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review,* 31(1), 2–24.

Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia* (Rev. ed.). Bumi Aksara.

Hasinah, S., Nurdiani, T., & Purwati, E. (2026). Kualitas lingkungan kerja dan kinerja aparatur pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik,* 8(1), 45–60.

Kurniawan, A. (2021). Kinerja ASN: Faktor-faktor yang mempengaruhinya. *Jurnal Kebijakan Publik,* 10(2), 1–15.

Lestari, D., Ibtisamah, N., & Damhudi, M. (2024). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kemenko PMK. *Jurnal Manajemen dan Kepemimpinan,* 5(2), 88–100.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan.* Remaja Rosdakarya.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society.* Van Nostrand Reinhold.

Nitisemito, A. S. (2017). *Manajemen personalia: Manajemen sumber daya manusia* (3rd ed.). Ghalia Indonesia.

Nuurramadhan, F. F., & Darmastuti, I. (2024). Hubungan keseimbangan kehidupan kerja, lingkungan kerja fisik dan kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi: Studi empiris PT Pos Indonesia Persero. *Jurnal Manajemen dan Bisnis,* 1(1), 18–46.

Parsaulian, A., Bambang, R., & Siddiq, A. (2025). Motivasi dan kepuasan kerja: Kunci kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial, Humaniora, Politik dan Kebijakan Publik,* 2(1), 28–38.

Rivai, V. (2019). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan* (3rd ed.). Rajawali Press.

Rivaldo, Y., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap

kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen,* 8(3), 112–125.

Riski, A., Lestari, D., & Pratama, Y. (2022). Disiplin kerja dan kinerja karyawan: Hubungan dan implikasinya. *Jurnal Manajemen SDM,* 6(2), 45–58.

Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil.* Refika Aditama.

Sembiring, M., & Tanjung, H. (2021). Efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen,* 4(1), 131–144.

Sulila, I., & Abdussamad, J. (2024). Kinerja aparat dalam pelayanan administrasi kependudukan pada masyarakat di Kantor Camat Pasir Putih Kabupaten Muna. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial,* 1(May), 162–167.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation.* John Wiley & Sons.

Wulandari, A. (2023). Analisis pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan teamwork sebagai variabel moderasi. *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis,* 11(2), 47–67.