

## PERAN MEDIASI MOTIVASI KERJA DALAM HUBUNGAN ANTARA KOMITMEN ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN KINERJA PEGAWAI

Dinar<sup>1</sup>, Syahrani<sup>2</sup>

Program Studi Magister Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Borneo Tarakan

<sup>1</sup>fahmaalmairah@gmail.com, <sup>2</sup>syahrani99@gmail.com

**Abstrak:** Kinerja pegawai pada layanan kesehatan primer berperan penting dalam peningkatan kualitas layanan publik, khususnya di wilayah terpencil seperti Tanjung Palas, Kabupaten Bulungan. Permasalahan terkait rendahnya komitmen organisasi, lingkungan kerja yang belum optimal, serta fluktuasi motivasi kerja masih menjadi hambatan dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara komitmen organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan survei terhadap pegawai UPTD Puskesmas dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, serta motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja terbukti memediasi hubungan antara komitmen organisasi serta lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan komitmen organisasi dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai pada layanan kesehatan primer.

**Kata Kunci:** Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai.

**Abstract:** Employee performance in primary healthcare services plays a crucial role in improving public service quality, particularly in remote areas such as Tanjung Palas, Bulungan Regency. Issues related to low organizational commitment, suboptimal work environments, and fluctuating work motivation continue to hinder effective healthcare delivery. This study aims to analyze the mediating role of work motivation in the relationship between organizational commitment and work environment on employee performance. This research applied a quantitative survey method involving employees at UPTD Puskesmas and data were analyzed using *Structural Equation Modeling* (SEM). The results indicate that organizational commitment and work environment have a positive and significant effect on work motivation, and work motivation significantly influences employee performance. Furthermore, work motivation mediates the relationship between organizational commitment and work environment on performance. These findings highlight the importance of strengthening organizational commitment and creating a supportive work environment to foster higher motivation and improved employee performance in primary healthcare services.

**Keywords:** Work Motivation, Organizational Commitment, Work Environment, Employee Performance.

### PENDAHULUAN

Kinerja tenaga kesehatan primer menjadi perhatian global seiring meningkatnya kebutuhan layanan kesehatan dan tuntutan terhadap efektivitas sistem kesehatan di berbagai negara. Berbagai studi internasional menunjukkan bahwa faktor organisasi dan

faktor psikologis pegawai berperan signifikan dalam menjaga konsistensi layanan, termasuk komitmen organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja sebagai determinan penting kinerja tenaga kesehatan (Zhao et al., 2025). Selain itu, temuan empiris menunjukkan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai

mekanisme mediasi yang menghubungkan berbagai faktor organisasi dengan capaian kinerja tenaga kesehatan pada fasilitas kesehatan primer. Tingkat keterlibatan kerja yang terbentuk melalui dukungan organisasi, komunikasi internal, serta kualitas lingkungan kerja juga terbukti berkontribusi pada peningkatan performa tenaga kesehatan di layanan primer (Szilvassy & Širok, 2022).

Pada tingkat nasional, Indonesia masih menghadapi tantangan dalam penguatan layanan kesehatan primer, khususnya di wilayah dengan keterbatasan fasilitas dan distribusi tenaga kesehatan. Berbagai laporan dan tinjauan sistematis menunjukkan bahwa perbedaan kinerja tenaga kesehatan primer umumnya berkaitan dengan kondisi organisasi, tingkat motivasi pegawai, dan kualitas lingkungan kerja. Layanan kesehatan primer di Kabupaten Bulungan, termasuk UPTD Puskesmas Tanjung Palas, berhadapan dengan kendala geografis, keterbatasan sarana, dan beban kerja yang dapat memengaruhi produktivitas serta cakupan layanan. Kondisi tersebut mengindikasikan perlunya analisis empiris terhadap hubungan antara faktor organisasi dan motivasi pegawai serta pengaruhnya terhadap kinerja tenaga kesehatan primer sebagai dasar perumusan intervensi kebijakan.

Penelitian sebelumnya memberikan kontribusi terhadap pemahaman mengenai komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja, namun masih terdapat sejumlah celah penelitian. Pertama, sebagian besar penelitian

dilakukan pada rumah sakit atau organisasi kesehatan berskala besar, sehingga temuan tersebut belum sepenuhnya mencerminkan kondisi fasilitas kesehatan primer (Zhao et al., 2025). Studi pada tenaga kesehatan primer menunjukkan bahwa motivasi dapat memediasi hubungan antara komitmen dan kinerja, tetapi sebagian besar penelitian tersebut berfokus pada wilayah urban dan belum mencakup daerah terpencil (Rusdiana et al., 2025). Kedua, penelitian mengenai lingkungan kerja dan kinerja lebih sering menempatkan kepuasan kerja atau keterlibatan kerja sebagai mediator, bukan motivasi kerja secara langsung (Yudianto et al., 2018). Ketiga, penelitian yang menguji pengaruh komitmen organisasi dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja melalui motivasi pada layanan kesehatan primer masih terbatas. Beberapa studi mendukung adanya celah tersebut, termasuk penelitian yang menganalisis mediasi motivasi internal pada tenaga kesehatan primer, studi mengenai pengaruh komitmen terhadap kinerja di sektor publik, serta penelitian mengenai lingkungan kerja dan produktivitas yang belum menempatkan lingkup layanan kesehatan primer sebagai fokus utama (Rusdiana et al., 2025; Zhao et al., 2025).

Tujuan penelitian adalah menguji pengaruh komitmen organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada layanan kesehatan primer.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi ilmiah dalam bentuk pemahaman mengenai mekanisme motivasi kerja sebagai mediator pada layanan kesehatan primer di daerah terpencil. Secara teoretis, penelitian ini dapat memperkuat konsep hubungan antara komitmen organisasi, lingkungan kerja, dan kinerja dengan menempatkan motivasi kerja sebagai mekanisme penjelas. Secara praktis, penelitian ini menghasilkan rekomendasi bagi pengelola layanan kesehatan primer untuk meningkatkan komitmen organisasi, memperbaiki lingkungan kerja, dan memperkuat motivasi pegawai guna meningkatkan kinerja tenaga kesehatan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain explanatory research yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel komitmen organisasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai pada layanan kesehatan primer di Kabupaten Bulungan. Rancangan explanatory dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengujian hubungan sebab-akibat antar konstruk berdasarkan kerangka teoretis yang telah dikembangkan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Pendekatan penelitian bersifat kuantitatif dengan metode survei, mengingat pengukuran konstruk dilakukan pada

tingkat individual melalui instrumen terstruktur, dan memungkinkan pengujian hubungan antar variabel secara statistik yang objektif dan terukur. Model kuantitatif berbasis survei menjadi pendekatan umum dalam penelitian mengenai faktor psikologis pegawai serta variabel organisasi seperti motivasi kerja dan kinerja (Alfarissy & Suwaji, 2025; Yudiningtyas & Winarko, 2024). Selain itu, penggunaan kuesioner sebagai instrumen utama sesuai dengan standar empiris penelitian kontemporer pada bidang sumber daya manusia dan organisasi yang meneliti pengaruh komitmen organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja (Meta et al., 2023; Purnamasari et al., 2023).

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai yang bekerja pada layanan kesehatan primer UPTD Puskesmas di wilayah Tanjung Palas, Kabupaten Bulungan. Mengingat populasi relatif kecil dan memiliki karakteristik yang homogen, teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling, sehingga seluruh anggota populasi berpotensi menjadi responden. Penggunaan total sampling memberikan keuntungan dalam memperoleh representasi penuh, terutama pada populasi spesifik dengan jumlah terbatas seperti tenaga kesehatan. Pada penelitian dengan populasi lebih besar, jumlah sampel dapat

ditentukan menggunakan rekomendasi Hair et al. (2021), yang menyatakan bahwa minimal diperlukan 5–10 responden untuk setiap indikator dalam model SEM. Dengan estimasi 20–30 indikator penelitian, jumlah responden ideal berkisar 107–150 orang agar estimasi model dapat dilakukan secara stabil dan akurat.

### Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarkan secara langsung kepada responden melalui fasilitator pada setiap fasilitas layanan kesehatan. Responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian, instruksi pengisian, serta jaminan kerahasiaan data. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 1–5, di mana responden diminta menyatakan tingkat persetujuan terhadap pernyataan terkait komitmen organisasi,

lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai berdasarkan persepsi individu.

### Definisi Operasional Variabel

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini disusun untuk memperjelas batasan konseptual dan indikator yang digunakan dalam pengukuran setiap konstruk penelitian. Seluruh variabel diukur menggunakan instrumen kuesioner berbasis skala Likert lima poin yang mencerminkan tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan penelitian. Identifikasi definisi operasional, indikator, dan sumber referensi instrumen dimaksudkan untuk memastikan kejelasan konsep, konsistensi pengukuran, serta kesesuaian instrumen dengan penelitian terdahulu. Rincian operasionalisasi variabel disajikan pada Berikut:

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
Motivasi Kerja	Dorongan internal dan eksternal yang membuat pegawai bersemangat, berusaha, dan bertahan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.	1) Semangat dan antusiasme bekerja 2) Dorongan untuk berprestasi 3) Kesiapan menerima tanggung jawab 4) Ketekunan dalam menyelesaikan tugas 5) Upaya ekstra dalam pekerjaan	Robbins & Judge (2020); Herzberg (1966)
Komitmen Organisasi	Tingkat keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan pegawai terhadap organisasi yang mendorong kesediaan untuk tetap bekerja dan berkontribusi.	1) Keterikatan emosional terhadap organisasi 2) Kesediaan mempertahankan keanggotaan 3) Perasaan wajib bertahan 4) Kebanggaan menjadi bagian organisasi 5) Kesediaan berusaha lebih demi organisasi	Meyer & Allen (1997)
Lingkungan Kerja	Kondisi fisik, sosial, dan psikologis yang memengaruhi kenyamanan, keselamatan, dan efektivitas pegawai dalam bekerja.	1) Kondisi fisik tempat kerja 2) Hubungan antarpegawai 3) Keamanan dan keselamatan kerja 4) Dukungan pimpinan dan rekan kerja 5) Kenyamanan dan suasana kerja	Sedarmayanti (2017); Sundstrom (2019)

Kinerja Pegawai	Hasil kerja yang dicapai pegawai berdasarkan kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, serta kontribusi terhadap tujuan organisasi.	1) Kualitas pekerjaan 2) Kuantitas pekerjaan 3) Ketepatan waktu 4) Efisiensi penggunaan sumber daya 5) Kerja sama dan kontribusi terhadap tim	Bernardin & Russell (2019)
-----------------	---	---	----------------------------

### Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS*. Metode ini dipilih karena sesuai untuk model penelitian dengan variabel mediasi, mampu menangani ukuran sampel kecil hingga menengah, mendukung model pengukuran reflektif maupun formatif, serta robust terhadap pelanggaran asumsi normalitas distribusi data. Analisis dilakukan dalam dua tahap: evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).

Pada tahap evaluasi model pengukuran, validitas konvergen diuji melalui nilai *loading factor* ( $>0,70$ ) dan *Average Variance Extracted* ( $AVE >0,50$ ). Validitas diskriminan dinilai menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT  $<0,90$ ). Reliabilitas konstruk diukur melalui *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* dengan nilai minimal 0,70. Selanjutnya, evaluasi model struktural dilakukan melalui penilaian nilai *R-square*, *effect size* ( $f^2$ ), *predictive relevance* ( $Q^2$ ), serta signifikansi koefisien jalur (*path coefficient*) yang diuji menggunakan *bootstrap* 5.000 sampel, menghasilkan nilai

*t-statistic* dan *p-value* untuk menentukan signifikansi hipotesis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Karakteristik Responden

Bagian ini menyajikan gambaran umum mengenai profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian. Informasi ini penting untuk menunjukkan representasi dan relevansi sampel terhadap konteks layanan kesehatan primer:

Tabel 2. Karakteristik Responden

Kategori	Keterangan	n	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	34	32,1
	Perempuan	72	67,9
Usia	21–30 tahun	27	25,5
	31–40 tahun	49	46,2
	41–50 tahun	22	20,8
	> 50 tahun	8	7,5
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK Kesehatan	19	17,9
	Diploma III	44	41,5
	Sarjana (S1)	39	36,8
	Magister (S2)	4	3,8
Masa Kerja	1–5 tahun	31	29,2
	6–10 tahun	39	36,8
	11–15 tahun	22	20,8
	> 15 tahun	14	13,2
Jabatan/Posisi	Tenaga Kesehatan	63	59,4
	Tenaga Medis	18	17,0
	Administrasi/pendukung	25	23,6

Secara keseluruhan, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (67,9%), sedangkan laki-laki 32,1%. Dari segi usia, responden terbanyak berada pada rentang 31–40 tahun (46,2%), diikuti usia 21–30 tahun (25,5%). Tingkat pendidikan didominasi oleh Diploma III (41,5%), diikuti S1 (36,8%), dengan sebagian kecil berpendidikan SMA/SMK Kesehatan (17,9%) dan S2 (3,8%).

Kemudian berdasarkan masa kerja, kelompok terbesar memiliki pengalaman 6–10 tahun (36,8%). Berdasarkan jabatan, sebagian besar responden merupakan tenaga kesehatan profesional seperti perawat, bidan, dan gizi (59,4%), tenaga medis dokter/dokter gigi (17,0%), dan administrasi/pendukung (23,6%).

### Hasil Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan untuk menilai sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk variabel yang diukur dalam model. Validitas konvergen dinilai melalui dua parameter utama, yaitu nilai *Loading Factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,60, sedangkan nilai AVE dinyatakan memadai jika berada di atas 0,50 (Hair et al., 2021).

Tabel 3. Hasil Uji *Loading Factor*

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Komitmen Organisasi (X1)	X1_1	0.796	Valid
	X1_2	0.667	Valid
	X1_3	0.784	Valid
	X1_4	0.668	Valid
	X1_5	0.749	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	X2_1	0.867	Valid
	X2_2	0.600	Valid
	X2_3	0.829	Valid
	X2_4	0.875	Valid
	X2_5	0.840	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y_1	0.902	Valid
	Y_2	0.917	Valid
	Y_3	0.886	Valid
	Y_4	0.824	Valid
	Y_5	0.863	Valid
Motivasi Kerja (Z)	Z_1	0.921	Valid
	Z_2	0.917	Valid
	Z_3	0.881	Valid
	Z_4	0.855	Valid
	Z_5	0.893	Valid

Berdasarkan hasil analisis, seluruh indikator pada variabel Komitmen Organisasi (X1) memiliki nilai *loading factor* pada rentang 0,667–0,796, sehingga seluruhnya memenuhi syarat validitas konvergen. Variabel Lingkungan Kerja (X2) juga menunjukkan nilai *loading factor* yang memadai dengan rentang 0,600–0,875. Sementara itu, variabel Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan nilai *loading factor* yang sangat kuat pada kisaran 0,824–0,917, menandakan bahwa indikator kualitas dan kuantitas pekerjaan sangat representatif dalam menjelaskan konstruk kinerja.

Tabel 4. Hasil Uji AVE

Variabel	Average Variance Extracted
Komitmen Organisasi	0.540
Lingkungan Kerja	0.654
Kinerja	0.773
Motivasi Kerja	0.799

Hasil uji AVE juga menunjukkan bahwa seluruh variabel memenuhi kriteria kelayakan, yaitu Komitmen Organisasi (0,540), Lingkungan Kerja (0,654), Kinerja Pegawai (0,773), dan Motivasi Kerja (0,799). Nilai AVE tertinggi terdapat pada variabel motivasi kerja, menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki kemampuan paling kuat dalam menjelaskan varians indikator.

### Hasil Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian benar-benar berbeda satu



sama lain dan tidak terjadi tumpang tindih konsep antarvariabel. Pengujian validitas diskriminan dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT) dan *Fornell–Larcker Criterion*.

Tabel 5. Hasil Uji HTMT

Variabel	KP	KO	LK	MK
Kinerja Pegawai (KP)				
Komitemen Organisasi (KO)	0.752			
Lingkungan Kerja (LK)	0.815	0.774		
Motivasi Kerja (MK)	0.893	0.658	0.833	

Berdasarkan hasil uji HTMT, seluruh nilai rasio antarvariabel berada di bawah batas maksimum 0,90, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki perbedaan yang jelas secara empiris.

Tabel 6. Hasil Uji *Fornell–Larcker*

Variabel	KP	KO	LK	MK
Kinerja Pegawai (KP)	0.879			
Komitemen Organisasi (KO)	0.661	0.735		
Lingkungan Kerja (LK)	0.831	0.655	0.809	
Motivasi Kerja (MK)	0.839	0.586	0.854	0.894

Hasil uji *Fornell–Larcker* juga mendukung terpenuhinya validitas diskriminan. Nilai akar AVE (ditunjukkan pada diagonal tabel) lebih tinggi dibanding korelasi antarvariabel pada baris dan kolom yang sama. Dimana, nilai akar AVE untuk Kinerja Pegawai (KP) sebesar 0.879, lebih tinggi dibanding nilai korelasinya dengan Komitmen Organisasi (0.661), Lingkungan Kerja (0.831), dan Motivasi Kerja (0.839). Pola serupa ditunjukkan oleh semua variabel lainnya, termasuk Komitmen Organisasi (0.735), Lingkungan Kerja (0.809), dan Motivasi Kerja (0.894), di

mana masing-masing nilai diagonal lebih besar daripada korelasi antarvariabel.

### Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang membentuk setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang baik dalam mengukur variabel laten. Reliabilitas konstruk dinilai menggunakan dua parameter utama, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR). Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* berada di atas 0,70 (Hair et al., 2021).

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho a)</i>	<i>Composite reliability (rho c)</i>
Kinerja	0.926	0.932	0.944
Komitmen Organisasi	0.788	0.798	0.854
Lingkungan Kerja	0.864	0.888	0.903
Motivasi Kerja	0.937	0.939	0.952

Berdasarkan hasil analisis, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai reliabilitas yang sangat baik. Variabel *Kinerja Pegawai* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.926 dan *Composite Reliability* sebesar 0.944, menunjukkan tingkat konsistensi yang sangat tinggi antarindikator. Variabel *Motivasi Kerja* juga menunjukkan hasil yang sangat kuat dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0.937 dan *Composite Reliability* 0.952, menandakan bahwa instrumen motivasi kerja sangat



andal dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

Variabel Lingkungan Kerja menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* 0.864 dan *Composite Reliability* 0.903, yang mengindikasikan bahwa indikator penyusunnya stabil dan konsisten. Sementara itu, variabel Komitmen Organisasi memiliki nilai *Cronbach's Alpha* 0.788 dan *Composite Reliability* 0.854, masih berada di atas batas standar kelayakan sehingga dinyatakan reliabel.

#### Hasil Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai kekuatan hubungan antarvariabel laten dan kemampuan model dalam menjelaskan variasi konstruk endogen.

Tabel 8. Hasil Uji *Inner Model*

Parameter	Motivasi Kerja (MK)	Kinerja Pegawai (KP)
<i>R-square</i>	0.731	0.771
<i>R-square Adjusted</i>	0.729	0.768
<i>f-Square</i> (Komitmen Organisasi)	0.084	0.004
<i>f-Square</i> (Lingkungan Kerja)	0.102	1.444
<i>f-Square</i> (Motivasi Kerja)	–	0.249
<i>Q<sup>2</sup>predict</i>	0.727	0.709
RMSE	0.526	0.543
MAE	0.423	0.771

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *R-square* variabel Motivasi Kerja (MK) sebesar 0.731, yang berarti 73,1% variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, nilai *R-square* variabel

Kinerja Pegawai (KP) sebesar 0.771, mengindikasikan bahwa 77,1% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja, dengan nilai *Adjusted R-square* yang relatif stabil pada 0.768. Nilai ini dikategorikan kuat, sesuai dengan kriteria Hair et al. (2021).

Hasil uji *f-square* menunjukkan besaran pengaruh masing-masing variabel prediktor terhadap konstruk endogen. Variabel Lingkungan Kerja memiliki pengaruh sangat besar terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai *f-square* 1.444, menunjukkan efek substantif dalam model. Kemudian Motivasi Kerja memiliki efek sedang terhadap Kinerja Pegawai (*f-square* 0.249). Sementara itu, pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja berada pada kategori kecil (*f-square* 0.084), dan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai juga kecil (*f-square* 0.004), yang mendukung kesimpulan mengenai peran mediasi motivasi kerja.

Nilai *Q<sup>2</sup>predict* untuk variabel Motivasi Kerja (0.727) dan Kinerja Pegawai (0.709) menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik, karena nilai berada di atas 0,50. Parameter RMSE sebesar 0.526 untuk motivasi kerja dan 0.543 untuk kinerja pegawai, serta MAE masing-masing 0.423 dan 0.771,

menunjukkan tingkat error prediksi yang kecil dan dapat diterima.

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* pada SEM-PLS, dengan dasar penilaian signifikansi yakni nilai *T-statistics* > 1,96 dan *p-value* < 0,05 sebagai indikator hipotesis yang didukung secara statistik.

Tabel 9. Hasil Uji Pengaruh Langsung

Hipotesis	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Keterangan
Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	4.339	0.000	Terdukung
Komitmen Organisasi -> Motivasi Kerja	1.108	0.268	Tidak Terdukung
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	16.941	0.000	Terdukung
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja	27.147	0.000	Terdukung
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	6.753	0.000	Terdukung

Hasil analisis pengaruh langsung menunjukkan bahwa:

1. Variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $T = 4.339$ ;  $p = 0.000$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi, maka semakin meningkat pula kinerja mereka dalam memberikan layanan kesehatan. Keterikatan emosional maupun kesediaan mendukung misi organisasi menjadi pendorong peningkatan hasil kerja.
2. Variabel Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja ( $T = 1.108$ ;  $p = 0.268$ ). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen tidak selalu menjadi faktor yang mampu memotivasi pegawai secara langsung. Kemungkinan besar motivasi pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kondisi kerja atau dukungan organisasi yang nyata.
3. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $T = 16.941$ ;  $p = 0.000$ ). Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung memperkuat efektivitas dan produktivitas pegawai dalam menyelesaikan tugas.
4. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja ( $T = 27.147$ ;  $p = 0.000$ ). Artinya, semakin baik kualitas sarana, hubungan kerja, dan dukungan pimpinan, semakin tinggi dorongan pegawai untuk bekerja secara optimal.
5. Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $T = 6.753$ ;  $p = 0.000$ ). Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan ketekunan, semangat, dan upaya yang lebih besar dalam menjalankan tanggung jawab mereka.

Tabel 10. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Keterangan
Komitmen Organisasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja	1.075	0.283	Tidak Terdukung
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja	6.718	0.000	Terdukung

Adapun hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa:

1. Peran motivasi dalam memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja menunjukkan hasil tidak signifikan ( $T = 1.075$ ;  $p = 0.283$ ). Dengan demikian, motivasi kerja tidak memediasi hubungan komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Artinya, meskipun komitmen dapat meningkatkan kinerja, pengaruh ini tidak berjalan melalui motivasi sebagai mekanisme psikologis perantara.
2. Peran mediasi motivasi pada hubungan lingkungan kerja dan kinerja menunjukkan hasil signifikan secara statistik ( $T = 6.718$ ;  $p = 0.000$ ). Artinya, motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, kondisi kerja yang baik tidak hanya berdampak langsung pada hasil kerja, tetapi juga meningkatkan motivasi yang kemudian mendorong performa lebih optimal.

## Pembahasan

## Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $T = 4.339$ ;  $p = 0.000$ ). Secara teoretis, temuan ini sesuai dengan teori komitmen organisasi yang dikemukakan Meyer dan Allen (1997), bahwa pegawai yang memiliki keterikatan afektif, normatif, dan berorientasi kontinuitas akan menunjukkan usaha lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks layanan kesehatan primer, komitmen organisasi mendorong rasa tanggung jawab terhadap pelayanan publik sehingga pegawai lebih berorientasi pada hasil kerja yang berkualitas dan tepat waktu.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu yang menegaskan bahwa komitmen organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja tenaga kesehatan. Kjellström et al. (2017) menyebutkan bahwa *affective commitment* memperkuat etos kerja melalui peningkatan identifikasi terhadap nilai pelayanan kesehatan. Selain itu, Loan (2020) melaporkan bahwa komitmen organisasi mendorong perilaku prososial seperti empati, komunikasi efektif, serta kepedulian terhadap pasien yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja layanan kesehatan. Alfarissy dan

Suwaji (2025) juga menegaskan bahwa komitmen organisasi mendorong kinerja melalui kesiapan psikologis dan *willingness to exert effort*.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ( $T = 1.108$ ;  $p = 0.268$ ). Temuan ini bertolak belakang dengan teori yang menyatakan bahwa pegawai yang berkomitmen kuat cenderung memiliki motivasi intrinsik lebih tinggi dalam bekerja (Deci & Ryan, 2000). Dalam konteks penelitian ini, pola ini dapat dijelaskan melalui kondisi lingkungan kerja dan keterbatasan fasilitas yang menjadi faktor penentu utama semangat kerja, sehingga komitmen organisasi tidak secara otomatis mendorong munculnya motivasi.

Temuan ini diperkuat oleh Purnamasari et al. (2023) dan Zhao et al. (2025) yang menunjukkan bahwa jenis komitmen organisasi memiliki dampak yang berbeda terhadap motivasi. Komitmen berbasis kewajiban (*normative commitment*) dan peluang yang terbatas di daerah terpencil dapat menyebabkan pegawai bertahan bukan karena motivasi intrinsik, tetapi karena faktor eksternal seperti keterbatasan pilihan kerja.

### **Pengaruh Lingkungan terhadap Kinerja Pegawai**

Lingkungan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $T = 16.941$ ;  $p = 0.000$ ). Hal ini mendukung teori *Job Demands-Resources* (Bakker & Demerouti, 2017) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang memadai merupakan sumber daya utama untuk memperkuat performa dan efektivitas kerja. Dalam layanan kesehatan primer, dukungan fasilitas dan iklim kerja kolaboratif berkontribusi langsung terhadap kecepatan dan akurasi pelayanan kesehatan.

Temuan ini konsisten dengan Yusefzadeh & Nabilou (2020) yang mencatat bahwa desain fasilitas dan ketersediaan peralatan berpengaruh langsung pada tingkat produktivitas tenaga kesehatan primer. Sejalan dengan Kiliç et al. (2023), lingkungan kerja yang buruk menyebabkan keterbatasan kerja yang menurunkan kapasitas pelayanan. Sementara itu, Yeşilyurt Sevim et al. (2025) menunjukkan bahwa persepsi keselamatan dan koordinasi meningkatkan orientasi pelayanan.

### **Pengaruh Lingkungan terhadap Motivasi Kerja**

Hasil analisis mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap motivasi ( $T = 27.147$ ;  $p = 0.000$ ). Lingkungan kerja bukan hanya memengaruhi kondisi fisik kerja, tetapi juga aspek psikologis, sosial, dan dukungan

yang diberikan oleh pimpinan serta rekan kerja. Ini sesuai dengan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000), bahwa pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sangat memengaruhi motivasi intrinsik.

Hasil ini sejalan dengan temuan Dahrani & Sohiron (2024) serta Mahamadou et al. (2021) yang menyatakan bahwa motivasi tenaga kesehatan meningkat ketika dukungan organisasi tersedia secara nyata misalnya ketercukupan peralatan medis, supervisi, serta hubungan interpersonal yang positif.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( $T = 6.753$ ;  $p = 0.000$ ). Temuan ini mendukung *Expectancy Theory* (Vroom, 1964) bahwa individu akan mengerahkan usaha maksimal ketika meyakini bahwa usaha tersebut menghasilkan kinerja yang dihargai.

Dalam sektor kesehatan, motivasi mendorong inisiatif, ketekunan, dan orientasi profesional terhadap pelayanan berkualitas. Hasil ini konsisten dengan temuan Mahamadou et al. (2021) dan Ibrahim et al. (2023) yang menyatakan bahwa motivasi tenaga medis merupakan faktor dominan dalam efektivitas pelayanan klinis.

### **Peran Mediasi Motivasi kerja pada Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Temuan menunjukkan bahwa mediasi motivasi pada hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja tidak signifikan ( $T = 1.075$ ;  $p = 0.283$ ). Hal ini menandakan bahwa meskipun komitmen dapat meningkatkan kinerja, hal tersebut tidak terjadi melalui mekanisme motivasional.

Dugaan argumentatif yang muncul adalah bahwa komitmen yang terbentuk mungkin bersifat *continuance commitment*, di mana pegawai bertahan karena keterbatasan pilihan dan bukan karena dorongan psikologis untuk berprestasi (Purnamasari et al., 2023).

Dengan demikian, peningkatan kinerja melalui komitmen harus difokuskan pada aspek *affective commitment* dan *professional identity*, bukan sekadar loyalitas formal terhadap organisasi.

### **Peran Mediasi Motivasi kerja pada Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi terbukti memediasi secara signifikan hubungan lingkungan kerja dengan kinerja ( $T = 6.718$ ;  $p = 0.000$ ). Artinya, lingkungan kerja tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi. Temuan ini mendukung perspektif psikologis bahwa dukungan lingkungan

memperkuat kemauan dan energi pegawai untuk memberikan layanan terbaik.

Penelitian serupa oleh Yeşilyurt Sevim et al. (2025) menunjukkan bahwa motivasi menjembatani pengaruh kondisi kerja terhadap *outcome* pelayanan.

Implikasinya adalah bahwa kebijakan peningkatan kualitas lingkungan kerja akan memiliki efek ganda terhadap peningkatan kinerja pegawai.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja pegawai pada layanan kesehatan primer di Kabupaten Bulungan dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja melalui hubungan struktural yang berbeda. Komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap motivasi kerja. Lingkungan kerja merupakan faktor yang paling dominan, berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap motivasi kerja maupun kinerja pegawai. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta memediasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, tetapi tidak memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai di

layanan kesehatan primer lebih efektif dicapai melalui strategi perbaikan lingkungan kerja dan penguatan motivasi, sementara peningkatan komitmen organisasi perlu didukung oleh dimensi lain yang mampu mendorong motivasi intrinsik pegawai.

### **Saran**

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan agar pengelola layanan kesehatan primer, khususnya UPTD Puskesmas di Kabupaten Bulungan, memprioritaskan strategi peningkatan kualitas lingkungan kerja melalui penyediaan fasilitas kerja yang memadai, penguatan dukungan pimpinan, serta penciptaan iklim kerja kolaboratif untuk mendorong peningkatan motivasi dan performa pegawai. Mengingat motivasi terbukti menjadi mekanisme mediasi utama antara lingkungan kerja dan kinerja, program pengembangan SDM sebaiknya dirancang untuk meningkatkan motivasi intrinsik melalui penghargaan kinerja, peluang pengembangan karier, serta pelatihan peningkatan kompetensi profesional. Karena komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi, penelitian lanjutan perlu mengeksplorasi peran variabel moderasi seperti beban kerja, resiliensi, komitmen afektif, dan dukungan organisasi untuk memahami dinamika pembentukan motivasi pegawai kesehatan di daerah terpencil. Selain itu, studi lebih lanjut dapat memperluas model dengan pendekatan longitudinal atau komparatif antar wilayah untuk memperkuat generalisasi temuan dan



berkontribusi pada pengembangan teori perilaku organisasi di sektor kesehatan publik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Al Imtinan, N. T., & Wulandari, F. (2025). PERAN Mediasi Kepemimpinan Transaksional : Pengaruh Motivasi Ekstrinsik Dan Intrinsik Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 9(2), 1363–1378. <https://doi.org/10.31955/mea.v9i2.5765>
- Alfarissy, S., & Suwaji, R. (2025). The Impact of Work Motivation and Work Environment on Employee Performance in Organizational Contexts. *Quantitative Economics and Management Studies*, 6(1), 32–40. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems3851>
- Amrita, N., Iba, Z., & Hendiyani, D. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Puskesmas Bayu Kabupaten Aceh Utara. *Business Journal : Jurnal Bisnis Dan Sosial*, 10(1), 17–34. <https://doi.org/10.25124/businessjournal.v10i1.8113>
- Andika, A., Sudarijati, S., & Silaningsih, E. (2025). Employee Performance Based On Work Motivation, Employee Engagement And Organizational Commitment. *Journal of Management : Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 18(2), 1039–1052. <https://doi.org/10.35508/jom.v18i2.17049>
- Baker, R. (2023). Primary health care and population mortality in low-, middle- and high-income countries. In *Primary Health Care and Population Mortality* (pp. 47–75). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003355380-4>
- Dahrani, D., & Sohiron, S. (2024). Penerapan Teori Harapan Victor Vroom dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)*, 4(02), 1974–1987. <https://doi.org/10.37680/almikraj.v4i02.5511>
- DeHaan, C. R., Bradshaw, E. L., Diaz-Castillo, S., Trautman, T. C., Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2024). Energy in the workplace: job demands, job resources, and employees' inner resources as pathways to organizational outcomes. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1413901>
- Delawati, D., Irawati, Alawi, M. N., & Maliki, B. I. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Produksi Pt. Dui Esa Unggul. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(2). <https://doi.org/10.62281/v2i2.149>
- Faadillah, M. R., & Noermijati, N. (2024). The Influence Of Work Environment And Work Motivation On Employees' Performance. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 2(4), 1148–1163. <https://doi.org/10.21776/jki.2023.02.4.17>
- Fadilah, W. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perawat di RS Awal Bros Bekasi. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(10), 5617–5631. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i10.13719>
- Fantahun, B., Dellie, E., Worku, N., & Debie, A. (2023). Organizational commitment and associated factors among health professionals working in



- public hospitals of southwestern Oromia, Ethiopia. *BMC Health Services Research*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09167-3>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. In *Classroom Companion: Business*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Handaya, H., Prasilowati, S. L., & Maskuri, M. (2024). Efek Motivasi Sebagai Mediasi Pada Analisis Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Yayasan Darussalam Koposari Cileungsi Kabupaten Bogor. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(5), 2201–2216. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.12023>
- Hayani, W., Asfiah, N., & Robbie, R. I. (2021). Effect of Work Environment and Work Motivation on Employee Performance at NTB Province Hospitals. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)*, 1(4), 299–307. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v1i4.19410>
- Ibrahim, M. U., Maidin, A., Irwandy, I., Sidin, I., Rivai, F., & Shaleh, K. (2023). The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Nurse Performance with Work Motivation as a Mediating Factor at I Lagaligo East Luwu Hospital In 2022. *Pharmacognosy Journal*, 15(2), 319–324. <https://doi.org/10.5530/pj.2023.15.47>
- Kiliç, M., Uslukiliç, G., & Yaman, S. (2023). The effect of the hospital working environment on the work limitation of the employees in Turkey: a multivariable analysis. *BMC Health Services Research*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09356-0>
- Kjellström, S., Avby, G., Areskoug-Josefsson, K., Andersson Gäre, B., & Andersson Bäck, M. (2017). Work motivation among healthcare professionals. *Journal of Health Organization and Management*, 31(4), 487–502. <https://doi.org/10.1108/jhom-04-2017-0074>
- Lee, D. Y., & Jo, Y. (2023). The job demands-resource model and performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1194018>
- Lestariningsih, M., & Rismawati, R. (2024). The Important Role of Organizational Commitment, Competency and Work Capability in Improving Employee Performance. *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 3(1), 1–11. <https://doi.org/10.56070/ibmaj.2024.001>
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 3308–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Mahamadou, Z., Fall, A., & Giraud, L. (2021). The impact of organizational culture on work performance: the mediating role of intrinsic motivation. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, N° 118(4), 38–54. <https://doi.org/10.3917/grhu.118.0038>
- Manurung, T., Nababan, D., & Silalahi, V. P. (2023). Organizational

- Commitment Relationship And Work Motivation With The Performance Of The Implementing Nurse At Porsea Regional General Hospital. *International Journal of Health Engineering and Technology*, 1(6). <https://doi.org/10.55227/ijhet.v1i6.112>
- Meta, M., Saharuddin, & Khadapi, M. (2023). The Relationship between Work Motivation and Workload on Employee Job Satisfaction at PT. Pratomo Putra Teknik Palopo. *Jurnal Economic Resource*, 6(1), 119–124. <https://doi.org/10.57178/jer.v6i1.574>
- Purnamasari, S., Rahmanita, F., & Lubis, M. (2023). Kinerja Karyawan: Apakah Dipengaruhi Oleh Motivasi Dan Komitmen Organisasi? *Jurnal Arastirma*, 3(2), 297. <https://doi.org/10.32493/arastirma.v3i2.30221>
- Putri, G. A., & Muttaqin, R. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Agronesia Divisi Industri Es Saripetojo. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(6), 2757–2767. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i6.1731>
- Rahmawati, G. P. (2021). Teacher Performance Assessed From Work Motivation, Job Satisfaction And Compensation In Smp Batik Surakarta. *JURNAL ILMIAH EDUNOMIKA*, 5(1). <https://doi.org/10.29040/jie.v5i1.1298>
- Rau, O., Gero, S., & Hastuti, W. (2025). THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK MOTIVATION AND NURSE PERFORMANCE. *Jurnal SMART Keperawatan*, 12(2), 96–100. <https://doi.org/10.34310/jzcyqv34>
- Rolindo, R. H., & Sudiro, A. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 2(1), 1–12. <https://doi.org/10.21776/jki.2023.02.1.01>
- Rusdiana, R., Faisya, A. F., & Idris, H. (2025). Determinants Of Work Motivation Among Doctors At Community Health Centers In Indonesia. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 13(1), 30–43. <https://doi.org/10.20473/jaki.v13i1.2025.30-43>
- Setiawan, P., & Saputro, A. H. (2025). Pengaruh Job Satisfaction, Job Resources dan Self Determination Terhadap Work Engagement Karyawan Corry Manurung Grup. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 11(1), 648–659. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i1.3776>
- Sulistiyani, E., Hidayat, Y. A., Setiawan, A., & Suwardi, S. (2022). Perceived organizational support, employee work engagement and work life balance: Social exchange theory perspective. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 133. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i2.5336>
- Surahman, A. (2023). Fueling Productivity: Exploring the Impact of Work Motivation, Work Environment, Work Commitment, and Competence on Teaching Staff's Performance. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi*, 2(1), 93–103. <https://doi.org/10.37481/jko.v2i1.90>
- Szilvassy, P., & Širok, K. (2022). Importance of work engagement in primary healthcare. *BMC Health Services Research*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08402-7>
- Wardani, A. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja

- Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 3(4), 998–1011. <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.4.06>
- Yeşilyurt Sevim, T., Türkmen, E., Göktepe, N., Çakmak, N. E., Ünal, E. Ö., Adigüzel, E., & İşçi, R. (2025). The Effect of Work Environment and Work-Related Characteristics on Perceived Individual Work Performance of Front-Line Nurse Managers: A Cross-Sectional Study. *Research in Nursing & Health*, 48(4), 441–453. <https://doi.org/10.1002/nur.22466>
- Yudianto, S., & Aryani, D. N. (2018). The Influence of Compensation, Motivation and Work Environment on Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable A Study at Secretariate of Pasuruan Regency. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, Volume-2(Issue-5), 2194–2201. <https://doi.org/10.31142/ijtsrd18252>
- Yudiningtyas, L. A., & Winarko, R. (2024). Kinerja Pegawai: Peran Motivasi Dalam Pengaruh Komitmen Dan Lingkungan Kerja. *Jurnal Inspirasi Ilmu Manajemen*, 3(1), 46–53. <https://doi.org/10.32897/jiim.2024.3.1.3703>
- Yusefzadeh, H., & Nabilou, B. (2020). Work environment factors and provider performance in health houses: a case study of a developing country. *BMC Research Notes*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s13104-020-05346-1>
- Zhao, S., Wang, T., Luo, S., Mi, Y., Wang, Y., Ma, H., & Wei, X. (2025). The impact of organizational commitment on job performance in primary healthcare: a motivation internalization perspective. *Frontiers in Public Health*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1685420>