

Work Motivation As A Mediator Between Work Environment And Job Satisfaction In An Indonesian Public Port Office

Irvan Pajalangi^{1*}, Asraf², Indira Yuana³

^{1,2,3} Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam Enam Kendari, Kendari, Sulawesi Tenggara, Indonesia

*Penulis Korespondensi: irvanpajalangi@gmail.com

Received: 12/08/2026 | Accepted: 15/09/2026 | Publication: 05/10/2026

Abstract: Job satisfaction in operational public organizations depends not only on workplace conditions but also on whether those conditions are translated into employee motivation. This study examines work motivation as a mediator between work environment and job satisfaction among employees of the Class I Molawe Port Authority Office, Indonesia. A quantitative explanatory design was used with a census of 51 employees, excluding the head of the office. Data were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in SmartPLS. The structural model explained 54.1% of the variance in work motivation and 80.4% of the variance in job satisfaction. Work environment was positively associated with work motivation ($\beta = 0.735$; $t = 10.778$; $p < 0.001$) and job satisfaction ($\beta = 0.439$; $t = 3.966$; $p < 0.001$). Work motivation was also positively associated with job satisfaction ($\beta = 0.523$; $t = 4.293$; $p < 0.001$). The indirect effect of work environment on job satisfaction through work motivation was positive and significant ($\beta = 0.385$; $t = 3.918$; $p < 0.001$), indicating complementary partial mediation. The study contributes an environment-to-satisfaction conversion perspective grounded in Job Demands-Resources theory and self-determination theory: physical and relational workplace resources improve job satisfaction directly and partly by strengthening employee motivation. Public managers should therefore combine adequate facilities and supportive work relationships with autonomy-supportive supervision, recognition, and development opportunities.

Keywords: Work Environment; Work Motivation; Job Satisfaction; Public Sector; Mediation; PLS-SEM



Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open-access article under the CC-BY-SA license.

How to Cite: Pajalangi, I., Asraf, & Yuana, I. (2026). Work motivation as a mediator between work environment and job satisfaction in an Indonesian public port office. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 6(5), 2713-2726. <https://doi.org/10.53625/jirk.v6i5.13330>

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan outcome strategis dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik karena berkaitan dengan keberlanjutan pelayanan, keterikatan pegawai, dan kemampuan organisasi mempertahankan perilaku kerja yang produktif. Meta-analisis lintas sektor menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja dan bahwa hubungan tersebut cenderung lebih kuat pada pegawai pemerintah dibandingkan sektor non-pemerintah (Min et al., 2021). Namun, kekuatan hubungan motivasi-kepuasan berbeda menurut konteks nasional dan budaya (Das, 2022; Ki & Kim, 2024). Studi pada pegawai publik juga menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan,

dukungan organisasi, kontak dengan warga, dan kesesuaian pekerjaan dapat membentuk pengalaman kepuasan secara berbeda-beda (Gastearena-Balda et al., 2021; Prysmakova, 2021; Oelberger et al., 2025). Temuan tersebut mengisyaratkan bahwa kepuasan kerja di organisasi pemerintah harus dipahami sebagai hasil interaksi antara kondisi kerja objektif, sumber daya pekerjaan, dan proses motivasional pegawai.

Lingkungan kerja merupakan salah satu sumber konteks yang paling dekat dengan pengalaman sehari-hari pegawai. Dalam penelitian ini, lingkungan kerja mencakup fasilitas, tingkat kebisingan, sirkulasi udara, dan hubungan kerja. Literatur internasional memperlihatkan bahwa kualitas fisik dan psikososial tempat kerja berkaitan dengan kepuasan, kesehatan, dan produktivitas. Zeng et al. (2020) menunjukkan bahwa karakteristik fisik dan psikososial lingkungan kerja berasosiasi dengan kesejahteraan dan kepuasan kerja; Sadick et al. (2020), Franke dan Nadler (2021), serta Motalebi et al. (2021) menunjukkan bahwa ventilasi, kenyamanan, akustik, privasi, dan kualitas ruang memiliki implikasi pada kepuasan dan performa yang dirasakan. Dalam pengaturan organisasi yang berbeda, hubungan kerja dan lingkungan fisik juga menunjukkan pengaruh relatif terhadap kepuasan kerja (Anasi, 2020), sementara studi longitudinal pada layanan publik menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan, kejelasan peran, dukungan atasan, dan dukungan rekan kerja saling berkaitan dengan perubahan kepuasan sepanjang waktu (Viotti et al., 2020).

Job Demands-Resources (JD-R) theory memberikan landasan untuk menjelaskan mengapa lingkungan kerja dapat membentuk sikap dan motivasi. Dalam kerangka JD-R, kondisi seperti dukungan sosial, fasilitas yang memadai, kontrol kerja, kejelasan, serta sumber daya teknis dapat berfungsi sebagai job resources yang membantu pencapaian tujuan, mengurangi biaya tuntutan kerja, dan menstimulasi proses motivasional (Bakker & de Vries, 2021; Tummers & Bakker, 2021; Bakker et al., 2023). Bukti sektor publik menunjukkan bahwa perbedaan job demands dan job resources dapat menjelaskan variasi kepuasan pegawai (Gastearena-Balda et al., 2021), sementara meta-analisis terbaru menunjukkan bahwa job resources dan personal resources berhubungan positif dengan public service motivation dan outcome pekerjaan, termasuk job satisfaction dan work engagement (Tang et al., 2024). Dengan demikian, kualitas lingkungan kerja seharusnya tidak hanya dipandang sebagai kondisi higienis, tetapi sebagai sumber daya yang dapat mengaktifkan proses motivasi.

Self-determination theory (SDT) melengkapi JD-R dengan menjelaskan bagaimana konteks kerja membentuk kualitas motivasi melalui kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Gagné et al. (2022) menegaskan bahwa desain dan konteks pekerjaan dapat meningkatkan motivasi ketika memungkinkan pekerja merasa kompeten, memiliki pilihan yang bermakna, dan terhubung secara sosial. Meta-analisis Van den Broeck et al. (2021) juga menunjukkan bahwa bentuk motivasi yang lebih terinternalisasi berkaitan lebih positif dengan sikap, kesejahteraan, dan performa. Dalam organisasi publik, dukungan organisasi, societal impact, leadership, perceived job control, dan rendahnya red tape dapat memperkuat motivasi dan kepuasan (Crucke et al., 2022; Muylaert et al., 2022; Uluturk et al., 2023; Tu et al., 2024). Karena itu, motivasi kerja dapat berperan sebagai mekanisme

psikologis yang mengonversi sumber daya lingkungan menjadi evaluasi kerja yang lebih positif.

Meskipun hubungan lingkungan kerja, motivasi, dan kepuasan telah banyak dibahas, terdapat tiga ruang yang masih memerlukan pengujian. Pertama, sebagian literatur sektor publik berfokus pada public service motivation, leadership, atau dukungan organisasi, sedangkan lebih sedikit penelitian lapangan yang menguji motivasi kerja umum sebagai mediator eksplisit antara lingkungan kerja multidimensi dan kepuasan kerja dalam unit pelayanan operasional (Lee & Na, 2024; Nukpezah et al., 2024). Kedua, bukti menunjukkan bahwa konteks dapat memengaruhi kepuasan secara langsung maupun melalui mekanisme motivasional; misalnya perubahan work environment dapat memengaruhi motivasi dan kepuasan secara bersamaan (Lee & Na, 2024), sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan fit menghasilkan konsekuensi yang berbeda menurut preferensi dan tuntutan pegawai (Oelberger et al., 2025). Ketiga, kantor penyelenggara pelabuhan merupakan boundary condition yang memadukan kebutuhan fasilitas fisik, kondisi lingkungan, koordinasi interpersonal, regulasi publik, dan tuntutan pelayanan, tetapi konteks seperti ini relatif jarang dibahas dalam literatur motivasi-kepuasan.

Perubahan desain kerja pascapandemi juga menegaskan pentingnya menguji mekanisme tersebut secara kontekstual. Penelitian work design menunjukkan bahwa otonomi, dukungan sosial, fasilitas, dan gangguan lingkungan dapat meningkatkan atau menurunkan produktivitas, engagement, dan stres (Wang et al., 2021; Galanti et al., 2021; Ipsen et al., 2021). Tinjauan mengenai kesehatan kerja dari rumah memperlihatkan bahwa kualitas lingkungan kerja fisik dan psikososial tetap menentukan kesejahteraan (Oakman et al., 2020), sedangkan analisis masa depan kerja menekankan bahwa otomatisasi dan digitalisasi justru meningkatkan pentingnya desain kerja manusiawi (Parker & Grote, 2022). Tinjauan sistematis pada organisasi publik juga menunjukkan bahwa dampak telework terhadap produktivitas dan work-life balance tidak seragam karena dipengaruhi dukungan dan konteks organisasi (Mele et al., 2023). Keseluruhan literatur ini memperkuat argumen bahwa kondisi kerja perlu dipahami melalui proses psikologis, bukan hanya hubungan langsung.

Berdasarkan gap tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian sebuah environment-to-satisfaction conversion mechanism: lingkungan kerja diperlakukan sebagai kumpulan sumber daya fisik dan relasional yang dapat meningkatkan kepuasan secara langsung sekaligus secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Kontribusi ini bukan mengusulkan teori baru, melainkan mengintegrasikan JD-R dan SDT untuk menjelaskan mengapa lingkungan kerja yang baik belum tentu menghasilkan kepuasan maksimal apabila tidak berhasil memobilisasi motivasi pegawai. Penelitian bertujuan menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, serta peran mediasi motivasi kerja pada 51 pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas I Molawe.

Pengembangan Hipotesis

Lingkungan kerja yang menyediakan fasilitas memadai, tingkat gangguan yang terkendali, kualitas udara yang layak, dan hubungan kerja suportif dapat berfungsi sebagai job resources. JD-R memprediksi bahwa sumber daya tersebut meningkatkan energi dan motivasi karena memudahkan pencapaian tujuan serta mengurangi biaya psikologis

tuntutan pekerjaan (Bakker et al., 2023; Tummers & Bakker, 2021). Bukti empiris juga menunjukkan bahwa work environment dan organizational support berkaitan dengan motivasi pegawai publik (Lee & Na, 2024; Tang et al., 2024). Oleh karena itu:

H1: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Lingkungan kerja juga dapat memengaruhi kepuasan secara langsung karena pegawai mengevaluasi pekerjaan berdasarkan kenyamanan fisik, dukungan sosial, beban, kejelasan, dan sumber daya yang tersedia. Studi lintas negara dan lintas konteks menunjukkan keterkaitan kualitas lingkungan dengan kepuasan kerja (Zeng et al., 2020; Viotti et al., 2020; Anasi, 2020; Toivanen et al., 2023). Oleh karena itu:

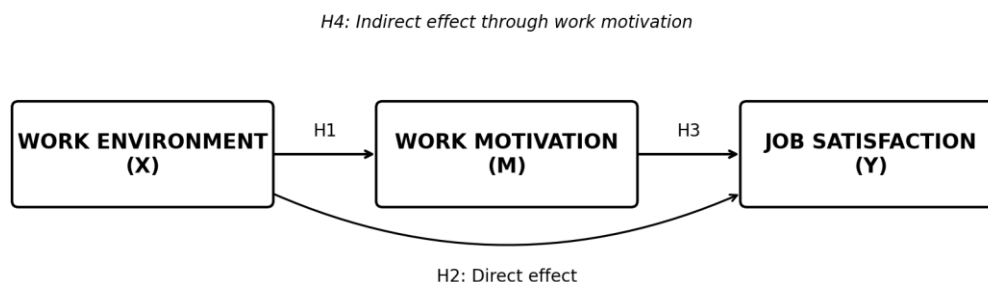
H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

SDT menjelaskan bahwa motivasi yang lebih terinternalisasi berkembang ketika konteks kerja mendukung otonomi, kompetensi, dan relatedness. Meta-analisis menunjukkan bahwa motivasi yang lebih self-determined memiliki hubungan yang lebih positif dengan sikap kerja, sementara studi sektor publik secara konsisten menghubungkan motivasi dengan job satisfaction (Van den Broeck et al., 2021; Min et al., 2021; Das, 2022; Zhang, 2023). Oleh karena itu:

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Jika lingkungan menyediakan resources yang meningkatkan motivasi dan motivasi selanjutnya meningkatkan kepuasan, maka sebagian pengaruh lingkungan terhadap kepuasan seharusnya bekerja melalui mekanisme motivasional. Temuan tentang organizational support, public service motivation, dan job satisfaction mendukung logika mediasi semacam ini (Crucke et al., 2022; Lee & Na, 2024; Nukpezah et al., 2024). Oleh karena itu:

H4: Motivasi kerja memediasi secara positif pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan desain kuantitatif eksplanatori untuk menguji hubungan kausal-statistik antar konstruk pada satu periode pengamatan. Unit analisis adalah pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas I Molawe. Naskah sumber melaporkan populasi 51 pegawai dan menggunakan teknik sensus, sehingga seluruh 51 pegawai yang memenuhi



cakupan penelitian dijadikan responden; pimpinan kantor tidak termasuk dalam responden sebagaimana dinyatakan pada abstrak sumber. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dan dilengkapi dokumentasi organisasi.

Lingkungan kerja dioperasionalkan melalui empat area yang tersedia pada instrumen sumber, yaitu fasilitas, kebisingan, sirkulasi udara, dan hubungan kerja. Motivasi kerja diukur melalui tanggung jawab, prestasi yang dicapai, pengembangan diri, dan kemandirian dalam bekerja. Kepuasan kerja diukur melalui pekerjaan itu sendiri, upah, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Skor deskriptif menggunakan skala respons yang diterapkan dalam naskah sumber. Revisi ini mempertahankan seluruh definisi operasional dan nilai empiris yang tersedia tanpa menambahkan indikator atau mengubah data.

Analisis dilakukan dengan partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS sebagaimana dilaporkan pada naskah sumber. PLS-SEM sesuai untuk model prediktif-eksplanatori yang mengestimasi beberapa hubungan laten secara simultan; pelaporan yang baik memerlukan transparansi model pengukuran, model struktural, dan pengujian indirect effect (Benitez et al., 2020; Hair & Alamer, 2022). Signifikansi hubungan ditentukan dari bootstrapping yang dilaporkan pada analisis sumber dengan $p < 0.05$. Nilai $p = 0.000$ pada output sumber dilaporkan dalam artikel ini sebagai $p < 0.001$.

Penting dicatat bahwa naskah sumber yang diunggah menyediakan R^2 , koefisien jalur, t-statistics, p-values, serta specific indirect effect, tetapi tidak memuat tabel lengkap outer loadings, AVE, composite reliability, Cronbach's alpha, atau HTMT. Oleh karena itu, statistik model pengukuran tersebut tidak direkonstruksi atau diinventarisasi secara artifisial dalam revisi ini. Interpretasi inferensial dibatasi pada statistik struktural yang benar-benar tersedia. Nilai Q^2 -type sebesar 0.911 juga dipertahankan sebagai ukuran global yang dihitung oleh naskah sumber menggunakan rumus legacy $1 - (1 - R^2_{\text{motivation}})(1 - R^2_{\text{satisfaction}})$; nilai ini tidak diperlakukan sebagai bukti PLSpredict atau out-of-sample prediction.

Tabel 1. Operasionalisasi Konstruk

Konstruk	Indikator/area	Peran	Interpretasi konseptual
Lingkungan Kerja	Fasilitas; kebisingan; sirkulasi udara; hubungan kerja	Prediktor (X)	Physical and relational job resources
Motivasi Kerja	Tanggung jawab; prestasi; pengembangan diri; kemandirian	Mediator (M)	Motivational activation/internalization
Kepuasan Kerja	Pekerjaan; upah; promosi; pengawasan; rekan kerja	Outcome (Y)	Positive evaluation of the job

Sumber: Operasionalisasi berdasarkan naskah sumber; tidak ada indikator baru yang ditambahkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Konstruk dan Daya Jelaskan Model

Secara deskriptif, seluruh konstruk dipersepsi pada kategori baik. Lingkungan kerja memiliki skor rata-rata 3.82, motivasi kerja 3.95, dan kepuasan kerja 3.99. Pola ini menunjukkan bahwa responden menilai kondisi fisik-relasional, motivasi, dan kepuasan relatif positif, tetapi analisis struktural tetap diperlukan untuk mengetahui pola hubungan antar konstruk.

Tabel 2. Ringkasan Deskriptif

Konstruk	Rata-rata	Interpretasi sumber
Lingkungan Kerja	3.82	Baik
Motivasi Kerja	3.95	Baik
Kepuasan Kerja	3.99	Baik

Sumber: Data primer pada naskah sumber, 2026.

Nilai R^2 motivasi kerja sebesar 0.541 menunjukkan bahwa lingkungan kerja menjelaskan 54.1% variasi motivasi kerja pada sampel. Nilai R^2 kepuasan kerja sebesar 0.804 menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama menjelaskan 80.4% variasi kepuasan kerja. Daya jelaskan yang tinggi ini bersifat in-sample dan tidak boleh disamakan dengan generalisasi atau prediksi eksternal. Naskah sumber juga menghitung nilai Q^2 -type global sebesar 0.911 dengan formula berbasis dua R^2 . Karena bukan hasil blindfolding atau PLSpredict yang terdokumentasi, nilai tersebut dilaporkan secara deskriptif tanpa klaim predictive validity eksternal.

Tabel 3. Koefisien Determinasi Konstruk Endogen

Konstruk endogen	R^2	Variansi dijelaskan
Motivasi Kerja	0.541	54.1%
Kepuasan Kerja	0.804	80.4%

Sumber: Output PLS pada naskah sumber.

Pengujian Hipotesis dan Mediasi

Semua jalur langsung berarah positif dan signifikan. Lingkungan kerja memiliki pengaruh kuat terhadap motivasi kerja ($\beta = 0.735$; $t = 10.778$; $p < 0.001$), serta pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0.439$; $t = 3.966$; $p < 0.001$). Motivasi kerja juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0.523$; $t = 4.293$; $p < 0.001$). Specific indirect effect lingkungan kerja terhadap kepuasan melalui motivasi sebesar $\beta = 0.385$ ($t = 3.918$; $p < 0.001$). Karena jalur langsung $X \rightarrow Y$ dan jalur tidak langsung $X \rightarrow M \rightarrow Y$ sama-sama positif dan signifikan, pola ini merupakan complementary partial mediation: motivasi menjelaskan sebagian, tetapi bukan seluruh, pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

H	Hubungan	β	t	p	Keputusan
H1	Lingkungan Kerja $\rightarrow$ Motivasi Kerja	0.735	10.778	<0.001	Didukung
H2	Lingkungan Kerja $\rightarrow$ Kepuasan Kerja	0.439	3.966	<0.001	Didukung
H3	Motivasi Kerja $\rightarrow$ Kepuasan Kerja	0.523	4.293	<0.001	Didukung
H4	Lingkungan Kerja $\rightarrow$ Motivasi $\rightarrow$ Kepuasan	0.385	3.918	<0.001	Didukung

Sumber: Koefisien jalur dan specific indirect effect pada naskah sumber. $p = 0.000$ ditulis sebagai $p < 0.001$.

Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja

Hasil H1 menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan antecedent penting bagi motivasi pegawai. Koefisien 0.735 mengindikasikan hubungan yang kuat dalam model ini. JD-R menjelaskan temuan tersebut dengan memandang fasilitas, kondisi fisik yang mendukung, dan hubungan kerja sebagai resources yang mempermudah pencapaian tujuan serta menjaga energi motivasional (Bakker & de Vries, 2021; Bakker et al., 2023). Tinjauan Tummers dan Bakker (2021) juga menunjukkan bahwa resources dapat dibentuk oleh

kepemimpinan dan konteks sehingga mendorong proses motivasional. Dalam sektor publik, Tang et al. (2024) menemukan melalui meta-analisis bahwa job resources berhubungan positif dengan public service motivation, sedangkan Lee dan Na (2024) menunjukkan bahwa perubahan demands dan organizational support berhubungan dengan motivasi pegawai pemerintah.

Kekuatan hubungan tersebut dapat dipahami dari karakter pekerjaan pelabuhan yang membutuhkan koordinasi, ketepatan administrasi, dan kesiapan operasional. Fasilitas yang berfungsi, ventilasi yang memadai, kebisingan yang terkendali, dan hubungan kerja suportif mengurangi friksi yang tidak perlu sehingga perhatian dapat diarahkan pada tugas. Bukti kualitas lingkungan dalam berbagai organisasi mendukung mekanisme ini: Sadick et al. (2020) dan Motalebi et al. (2021) menunjukkan hubungan antara kualitas lingkungan ruang kerja dengan kepuasan dan performa yang dirasakan; Zeng et al. (2020) menegaskan pentingnya dimensi fisik dan psikososial; sedangkan Liu et al. (2023) mengidentifikasi faktor lingkungan dalam produktivitas staf. Walaupun konteks studi-studi tersebut berbeda, keseluruhannya mendukung interpretasi bahwa workplace resources memengaruhi pengalaman kerja sebelum menjadi outcome akhir.

Dari perspektif SDT, lingkungan yang mendukung juga dapat memperkuat rasa kompeten, relatedness, dan otonomi. Gagné et al. (2022) menjelaskan bahwa konteks kerja yang memenuhi kebutuhan dasar psikologis meningkatkan kualitas motivasi, sedangkan Van den Broeck et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi yang lebih self-determined memberi konsekuensi sikap dan perilaku yang lebih positif. Karena itu, implikasi H1 bukan hanya memperbaiki sarana fisik, tetapi memastikan lingkungan relasional dan supervisi memungkinkan pegawai merasa mampu, dihargai, dan memiliki ruang bertanggung jawab.

Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja

H2 memperlihatkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja bahkan setelah motivasi masuk ke dalam model. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kualitas lingkungan fisik dan psikososial berkaitan dengan evaluasi pekerjaan. Viotti et al. (2020) menemukan hubungan longitudinal antara karakteristik psikososial pekerjaan, dukungan, dan kepuasan; Anasi (2020) menunjukkan bahwa work relationship dan physical work environment memiliki kontribusi relatif terhadap job satisfaction; sedangkan Toivanen et al. (2023) menemukan bahwa perubahan lingkungan fisik dan psikososial dapat diikuti penurunan job satisfaction. Franke dan Nadler (2021) juga menempatkan satisfaction sebagai salah satu outcome utama kualitas lingkungan dalam pendekatan IEQ yang holistik.

Dalam sektor publik, hasil ini sejalan dengan argumen bahwa perbedaan job resources dan demands menjelaskan sebagian perbedaan kepuasan antar sektor (Gastearna-Balda et al., 2021). Prysmakova (2021) menunjukkan bahwa fitur relasional pekerjaan dan fit dengan pelayanan publik dapat meningkatkan kepuasan, sementara Oelberger et al. (2025) memperlihatkan bahwa kecocokan antara preferensi dan atribut pekerjaan memengaruhi job satisfaction secara tidak seragam. Artinya, peningkatan lingkungan kerja sebaiknya tidak diseragamkan: fasilitas, hubungan, supervisi, dan pengaturan pekerjaan perlu disesuaikan dengan karakter pekerjaan dan kebutuhan pegawai.

Temuan langsung H2 juga penting secara teoritis karena membatasi klaim mediasi. Jika motivasi menjadi satu-satunya mekanisme, pengaruh langsung lingkungan terhadap kepuasan akan hilang setelah mediator dimasukkan. Namun jalur langsung tetap signifikan ($\beta = 0.439$). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dapat merasa puas karena lingkungan fisik dan sosial itu sendiri, terlepas dari seberapa jauh lingkungan tersebut meningkatkan motivasi. Dengan demikian, sumber daya lingkungan memiliki fungsi intrinsik sebagai kondisi kerja yang dinilai positif sekaligus fungsi instrumental sebagai pemicu motivasi.

Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja

H3 menunjukkan bahwa motivasi kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Temuan ini konsisten dengan meta-analisis Min et al. (2021) dan Das (2022) yang menunjukkan hubungan positif antara public service motivation dan job satisfaction, serta dengan Ki dan Kim (2024) yang menunjukkan bahwa besarnya hubungan dapat bervariasi menurut budaya. Ding dan Wang (2023) juga menunjukkan bahwa public service motivation berhubungan positif dengan work engagement, memperkuat pandangan bahwa motivasi merupakan sumber psikologis penting bagi sikap positif terhadap pekerjaan.

Pada level mekanisme, SDT menawarkan penjelasan bahwa motivasi yang terinternalisasi membuat pegawai melihat tugas sebagai bermakna dan konsisten dengan nilai atau rasa kompetensi mereka (Van den Broeck et al., 2021; Gagné et al., 2022). Bukti sektor publik menunjukkan pola yang sejalan: Crucke et al. (2022) menemukan bahwa organizational support dan perceived societal impact menghubungkan kebijakan organisasi dengan motivasi dan kepuasan; Zhang (2023) menunjukkan mekanisme motivasi-kepuasan dalam sektor publik Tiongkok; Tu et al. (2024) menunjukkan bahwa public service motivation dan performance-contingent pay dapat memengaruhi kepuasan melalui perceived job control. Dengan demikian, motivasi kerja di kantor pelabuhan sebaiknya dibangun melalui makna pekerjaan, pengembangan kompetensi, pengakuan, dan otonomi yang bertanggung jawab, bukan hanya insentif ekstrinsik.

Namun motivasi tidak selalu bekerja secara identik pada seluruh pegawai atau konteks. Oelberger et al. (2025) menunjukkan bahwa efek atribut pekerjaan bergantung pada fit preferensi-pengalaman, sementara Nguyen et al. (2024) memperlihatkan relevansi person-job fit bagi hubungan motivasi pelayanan publik dengan performance di organisasi negara. Temuan ini penting bagi interpretasi penelitian: skor motivasi yang tinggi kemungkinan lebih berkelanjutan jika organisasi juga memastikan kesesuaian tugas, kompetensi, dan ekspektasi kerja.

Peran Mediasi Motivasi Kerja: Environment-to-Satisfaction Conversion

H4 merupakan temuan sentral penelitian. Indirect effect sebesar 0.385 menunjukkan bahwa lingkungan kerja meningkatkan kepuasan sebagian melalui peningkatan motivasi. Pola ini sejalan dengan logika JD-R: resources memicu motivational process yang kemudian menghasilkan outcome attitudinal yang positif (Bakker et al., 2023; Tang et al., 2024). Temuan ini juga paralel dengan studi Lee dan Na (2024), yang menunjukkan bahwa perubahan lingkungan dan dukungan organisasi berkaitan dengan motivation dan satisfaction, serta Crucke et al. (2022), yang menunjukkan mekanisme tidak langsung dari faktor organisasi ke kepuasan melalui resources dan public service motivation.

Secara substantif, hasil tersebut menyarankan dua jalur manajerial. Jalur pertama bersifat langsung: fasilitas, kondisi fisik, dan hubungan kerja yang lebih baik membuat

pengalaman kerja lebih menyenangkan. Jalur kedua bersifat konversi: lingkungan yang sama meningkatkan rasa mampu, tanggung jawab, kesempatan berkembang, dan kemandirian, sehingga motivasi meningkat dan selanjutnya memperkuat kepuasan. Nukpezah et al. (2024) menunjukkan bahwa motivation dapat menjadi mekanisme penting dalam konteks kerja publik yang memiliki karakter operasional dan pelayanan; Uluturk et al. (2023) juga menunjukkan bahwa job resources, public service motivation, dan job satisfaction terhubung dalam model street-level bureaucracy. Dengan demikian, hasil penelitian memperluas pemahaman dari sekadar “lingkungan yang baik membuat pegawai puas” menjadi “lingkungan yang baik menciptakan kepuasan secara langsung dan melalui aktivasi motivasi.”

Karena direct effect tetap signifikan, mediasi yang ditemukan adalah complementary partial mediation. Klasifikasi ini lebih tepat daripada menyebut motivasi sebagai mediator penuh. Artinya, kebijakan peningkatan motivasi tidak dapat menggantikan kebutuhan memperbaiki lingkungan fisik dan relasional; sebaliknya, investasi pada fasilitas juga tidak akan mencapai potensi maksimal jika pimpinan gagal mengubah resources tersebut menjadi pengalaman kerja yang bermakna, suportif, dan memberi ruang berkembang.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memberikan tiga kontribusi. Pertama, penelitian mengintegrasikan JD-R dan SDT pada konteks kantor layanan pelabuhan publik dengan menempatkan lingkungan kerja sebagai physical-relational resources dan motivasi sebagai psychological conversion mechanism. Kedua, hasil partial mediation menunjukkan bahwa job satisfaction memiliki dua sumber yang berjalan bersamaan: evaluasi langsung terhadap kondisi kerja dan proses motivasional yang diaktifkan kondisi tersebut. Ketiga, konteks pelayanan pelabuhan memperluas penerapan literatur yang selama ini banyak mengandalkan pegawai pemerintahan umum, kesehatan, pendidikan, atau layanan publik lain (Min et al., 2021; Lee & Na, 2024; Weeratunga et al., 2025; Pirrotta et al., 2025).

Secara praktis, Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas I Molawe perlu mengelola lingkungan dan motivasi sebagai satu paket intervensi. Prioritas pertama adalah menjaga kualitas fasilitas kerja, ergonomi, ventilasi/sirkulasi udara, pengendalian kebisingan, dan keandalan sarana operasional. Prioritas kedua adalah memperkuat hubungan kerja melalui komunikasi, dukungan kolega, supervisi yang jelas, dan penyelesaian konflik. Prioritas ketiga adalah mengaktivasi motivasi melalui kejelasan tanggung jawab, pengakuan prestasi, kesempatan pengembangan kompetensi, dan otonomi yang proporsional. Literatur JD-R menunjukkan bahwa ketidakseimbangan demands-resources dapat menguras regulasi diri (Bakker & de Vries, 2021), sedangkan bukti public HRM menunjukkan bahwa dukungan, job control, staffing, dan resources memengaruhi kepuasan dan kesejahteraan (Muylaert et al., 2022; Tu et al., 2024; Weeratunga et al., 2025; Pirrotta et al., 2025).

Keterbatasan Penelitian

Penelitian memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, sampel hanya 51 pegawai pada satu kantor, sehingga generalisasi ke pelabuhan lain atau instansi publik berbeda harus dilakukan secara hati-hati. Kedua, desain cross-sectional tidak memungkinkan inferensi kausal atau perubahan longitudinal. Ketiga, seluruh konstruk berasal dari self-report sehingga common method bias mungkin terjadi. Keempat, naskah sumber yang tersedia

tidak menyertakan tabel diagnostik model pengukuran lengkap (outer loadings, AVE, reliability, HTMT), sehingga revisi ini tidak dapat melakukan audit independen terhadap convergent dan discriminant validity. Kelima, motivasi kerja yang digunakan merupakan konstruk umum dan tidak identik dengan public service motivation. Penelitian berikutnya perlu menggunakan sampel multisite, desain longitudinal, data supervisor/administratif, pengujian measurement model lengkap, serta membandingkan general work motivation dengan public service motivation, perceived organizational support, leadership, job crafting, atau person-job fit.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan sumber penting bagi motivasi dan kepuasan pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas I Molawe. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja ($\beta = 0.735$; $p < 0.001$) dan kepuasan kerja ($\beta = 0.439$; $p < 0.001$), sementara motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan ($\beta = 0.523$; $p < 0.001$). Indirect effect lingkungan kerja terhadap kepuasan melalui motivasi juga signifikan ($\beta = 0.385$; $p < 0.001$). Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan, motivasi kerja berperan sebagai complementary partial mediator. Model menjelaskan 54.1% variasi motivasi dan 80.4% variasi kepuasan pada sampel penelitian.

Kontribusi utama penelitian adalah environment-to-satisfaction conversion perspective: resources fisik dan relasional dari lingkungan kerja meningkatkan kepuasan secara langsung sekaligus memperoleh nilai tambahan ketika berhasil dikonversi menjadi motivasi. Karena itu, rekomendasi bagi manajemen bukan memilih antara perbaikan lingkungan atau peningkatan motivasi, tetapi mengintegrasikan keduanya. Pemeliharaan fasilitas, pengendalian kebisingan dan kualitas udara, hubungan kerja suportif, supervisi yang jelas, pengakuan prestasi, pengembangan kompetensi, dan otonomi yang bertanggung jawab perlu dikelola secara terpadu untuk membangun kepuasan kerja yang berkelanjutan.

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Penulis menyampaikan terima kasih kepada pimpinan dan seluruh pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas I Molawe yang telah mendukung pelaksanaan penelitian dan memberikan data yang diperlukan. Penulis juga menghargai dukungan akademik Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam Enam Kendari.

DAFTAR PUSTAKA

- Anasi, S. N. I. (2020). Perceived influence of work relationship, work load and physical work environment on job satisfaction of librarians in South-West, Nigeria. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 69(6/7), 377-398. <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2019-0135>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands-Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>

- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, 57(2), 103168. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>
- Crucke, S., Kluijtmans, T., Meyfroidt, K., & Desmidt, S. (2022). How does organizational sustainability foster public service motivation and job satisfaction? The mediating role of organizational support and societal impact potential. *Public Management Review*, 24(8), 1155-1181. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1893801>
- Das, R. (2022). Meta-analysis of country-level contextual moderators that impact the link between public service motivation and job satisfaction: Evidence from 10 countries. *International Review of Public Administration*, 27(3), 228-248. <https://doi.org/10.1080/12294659.2022.2123295>
- Ding, M., & Wang, C. (2023). Can public service motivation increase work engagement? A meta-analysis across cultures. *Frontiers in Psychology*, 13, 1060941. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060941>
- Franke, M., & Nadler, C. (2021). Towards a holistic approach for assessing the impact of IEQ on satisfaction, health, and productivity. *Building Research & Information*, 49(4), 417-444. <https://doi.org/10.1080/09613218.2020.1788917>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rochelleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1, 378-392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426-e432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Gastearna-Balda, L., Ollo-López, A., & Larraza-Kintana, M. (2021). Are public employees more satisfied than private ones? The mediating role of job demands and job resources. *Management Research*, 19(3/4), 231-258. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2020-1094>
- Hair, J. F., & Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Ki, N., & Kim, G. J. (2024). Why public service motivated government employees experience varying job satisfaction levels across countries: A meta-analysis emphasizing cultural dimensions. *Public Performance & Management Review*, 47(4), 1014-1045. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2354891>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keesbir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Lee, S., & Na, C. (2024). Public service motivation and job satisfaction amid COVID-19: Exploring the effects of work environment changes. *Public Personnel Management*, 53(2), 281-308. <https://doi.org/10.1177/00910260231207332>

- Liu, F., Chang-Richards, A., Wang, K. I.-K., & Dirks, K. N. (2023). Critical indoor environmental factors affecting productivity: Perspectives from university staff and postgraduate students. *Building Research & Information*, 51(6), 730-745. <https://doi.org/10.1080/09613218.2023.2204413>
- Mele, V., Belardinelli, P., & Bellé, N. (2023). Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. *Public Administration Review*, 83(6), 1649-1666. <https://doi.org/10.1111/puar.13734>
- Min, N., Ki, N., & Yoon, T. (2021). Public service motivation, job satisfaction, and the moderating effect of employment sector: A meta-analysis. *International Review of Public Administration*, 26(2), 135-155. <https://doi.org/10.1080/12294659.2020.1866272>
- Motalebi, G., Sal Moslehian, A., & Hasanzadeh, E. (2021). The most effective indoor environmental quality factors related to worker satisfaction and performance: A case of the administrative office building at Ferdowsi University of Mashhad. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 27(2), 358-370. <https://doi.org/10.1080/10803548.2019.1582886>
- Muylaert, J., Bauwens, R., Audenaert, M., & Decramer, A. (2022). Reducing red tape's negative consequences for leaders: The buffering role of autonomous motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 806388. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.806388>
- Nguyen, H. D., Do, P. T. T., & Huynh, Q. T. V. (2024). Improving job performance in the state sector by public service motivation and job-person fit toward sustainable development. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 15(2), 288-304. <https://doi.org/10.15388/omee.2024.15.14>
- Nukpezah, J. A., Flomo, V. O., French, P. E., & Breen, D. (2024). Does public service motivation mediate public safety work's effect on public sector employee job satisfaction? *Public Organization Review*, 24(3), 907-923. <https://doi.org/10.1007/s11115-024-00763-3>
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health? *BMC Public Health*, 20, 1825. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>
- Oelberger, C., Eaton, A., & Choi, J. H. (2025). One size fits all? Exploring motivation for public employees with a job fit framework and response surface analysis. *Review of Public Personnel Administration*, 45(2), 333-364. <https://doi.org/10.1177/0734371X231218898>
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology*, 71(4), 1171-1204. <https://doi.org/10.1111/apps.12241>
- Pirrotta, L., Cantarelli, P., & Bellé, N. (2025). Exploring the role of staffing needs in JD-R theory: Evidence from public healthcare organizations. *Management Decision*, 63(13), 282-301. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2024-1718>
- Prysmakova, P. (2021). Contact with citizens and job satisfaction: Expanding person-environment models of public service motivation. *Public Management Review*, 23(9), 1339-1358. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1751252>
- Prysmakova, P., & Vandenabeele, W. (2020). Enjoying police duties: Public service motivation and job satisfaction. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 35(3), 304-317. <https://doi.org/10.1007/s11896-019-09324-7>
- Sadick, A.-M., Kpamma, Z. E., & Agyefi-Mensah, S. (2020). Impact of indoor environmental quality on job satisfaction and self-reported productivity of university employees in a tropical African

- climate. *Building and Environment*, 181, 107102. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2020.107102>
- Tang, H., An, S., Zhang, L., Xiao, Y., & Li, X. (2024). The antecedents and outcomes of public service motivation: A meta-analysis using the Job Demands-Resources model. *Behavioral Sciences*, 14(10), 861. <https://doi.org/10.3390/bs14100861>
- Toivanen, S., Berthelsen, H., & Muhonen, T. (2023). Consequences of implementing activity-based flexible offices in academia: A follow-up study of perceived changes in the physical and psychosocial work environment after relocation. *Facilities*, 41(15/16), 129-145. <https://doi.org/10.1108/F-05-2023-0043>
- Tu, W., Hsieh, C.-W., Chen, C.-A., & Wen, B. (2024). Public service motivation, performance-contingent pay, and job satisfaction of street-level bureaucrats. *Public Personnel Management*, 53(2), 256-280. <https://doi.org/10.1177/00910260231201628>
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 722080. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Uluturk, B., Yilmaz Altuntas, E., & Isik, T. (2023). Impact of ethical leadership on job satisfaction and work-related burnout among Turkish street-level bureaucrats: The roles of public service motivation, perceived organizational support, and red tape. *Public Performance & Management Review*, 46(6), 1502-1534. <https://doi.org/10.1080/15309576.2023.2256705>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Viotti, S., Sottimano, I., Converso, D., & Guidetti, G. (2020). The relationship between psychosocial characteristics of the work environment and job satisfaction in an Italian public ECE service: A cross-lagged study. *Early Childhood Research Quarterly*, 53, 464-475. <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2020.06.002>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Weeratunga, V., Buick, F., O'Donnell, M. E., Blackman, D. A., & Glennie, M. (2025). Well-being in the public service: A multi-level analysis of job demands and job resources. *International Journal of Public Administration*, 48(7), 446-461. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2365866>
- Zeng, Z., Liu, J., Xie, Q., Wu, Y., Wang, H., & Lu, L. (2020). A national cross-sectional survey on work environment associated with psychological well-being and job satisfaction among Chinese employees. *Asia-Pacific Journal of Public Health*, 32(4), 201-208. <https://doi.org/10.1177/1010539520914420>
- Zhang, Y. (2023). Disclosing the relationship between public service motivation and job satisfaction in the Chinese public sector: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1073370. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1073370>

2726

JIRK

Journal of Innovation Research and Knowledge

Vol.6, No.5, Oktober 2026

<https://doi.org/10.53625/jirk.v6i5.13330>

Accredited

SINTA 4



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN