Jurnal Samudra Ekonomi & Bisnis
Volume 17, Nomor 2, Mei 2026
P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Model Anteseden Kinerja Pegawai: Peran Kepuasan Kerja dan Motivasi pada Unit PBJ Provinsi Jawa Timur

Antecedents of Employee Performance: Roles of Job Satisfaction and Motivation in Public Procurement East Java

Rita Noviyanti Rahayu[1*)], **Amir Fikri**[2)], **Maya Maria**[1)]
[1)]Fakultas Bisnis Dan Manajemen, Universitas Terbuka, Indonesia
[2)]Fakultas Bisnis Dan Manajemen, Universitas Bina Nusantara, Indonesia
**e-mail korespondensi: ritanoviyantir@gmail.com*

Info Artikel

Riwayat Artikel :
Diterima: 31 Desember 2025
Disetujui: 25 Maret 2026
Dipublikasikan: Mei 2026

Nomor DOI :
10.33059/jseb.v17i2.13782

Cara Mensitasi :
Rahayu, R. N., Fikri, A., & Maria, M. (2026). Model anteseden kinerja pegawai: Peran kepuasan kerja dan motivasi pada unit PBJ Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, *17*(2), 438-449. DOI:10.33059/jseb.v17i2.13782.

Abstrak

Penelitian menganalisi pengaruh dari beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja pada kinerja pegawai pada Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) Provinsi Jawa Timur, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan motivasi sebagai variabel moderasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan data yang dikumpulkan dari 90 responden. Analisis model penelitian menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS 4. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan atas kinerja pegawai. Namun, motivasi tidak memoderasi hubungan antara beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh lingkungan kerja atas kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan tuntutan kerja serta penguatan sumber daya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada institusi pengadaan sektor publik.

Kata Kunci: Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Kompensasi, Lingkungan Kerja.

Article Info

Article History :
Received: 31 December 2025
Accepted: 25 March 2026
Published: May 2026

DOI Number :
10.33059/jseb.v17i2.13782

How to Cite :
Rahayu, R. N., Fikri, A., & Maria, M. (2026). Model anteseden kinerja pegawai: Peran kepuasan kerja dan motivasi pada unit PBJ Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, *17*(2), 438-449. DOI:10.33059/jseb.v17i2.13782.

Abstract

This study analyzes the influence of workload, compensation, and work environment on employee performance in the Goods/Services Procurement Work Unit (UKPBJ) of East Java Province, with job satisfaction as a mediating variable and motivation as a moderating variable. The study used a quantitative explanatory approach with data collected from 90 respondents. The research model analysis used Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with the help of SmartPLS 4 software. The results obtained indicate that workload, compensation, and work environment have a positive and significant effect on employee performance. However, motivation does not moderate the relationship between workload, compensation, and work environment on employee performance. Job satisfaction significantly mediates the influence of the work environment on employee performance. These findings emphasize the importance of managing work demands and strengthening organizational resources in improving employee performance in public sector procurement institutions.

Keywords: *Workload, Job Satisfaction, Compensation, Employee Performance, Work Environment.*

2614-1523/©2026 The Authors. Published by Fakultas Ekonomi Universitas Samudra.
This is an open access article under the CC BY-SA license (https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

PENDAHULUAN

Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) memiliki fungsi sebagai elemen kunci dalam memastikan proses pengadaan pemerintah berjalan secara transparan, efektif, dan efisien. Meskipun demikian, laporan LKPP menunjukkan adanya penurunan nilai Indeks Tata Kelola Pengadaan (ITKP) pada UKPBJ Provinsi Jawa Timur, dari 84,86 pada tahun 2021 menjadi 82,01 pada tahun 2022 dan kembali turun menjadi 77,07 pada tahun 2023. Penurunan ini mengindikasikan adanya penurunan kualitas dalam tata kelola pengadaan (LKPP, 2025).

Dilihat dari perspektif *Stewardship Theory*, fenomena tersebut mencerminkan bahwa komitmen dan tanggungjawab organisasi dalam menjalankan fungsi pengadaan yang belum sepenuhnya terinternalisasi dengan baik (Davis *et al*., 1997). Sementara itu, pendekatan *Job Demands–Resources* (JD-R) menjelaskan kondisi tersebut dapat dipicu oleh ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks dengan terbatasnya ketersediaan sumber daya kerja, seperti dukungan teknologi, pelatihan, supervisi, atau dorongan motivasi pegawai (Bakker & Demerouti, 2017).

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai UKPBJ Provinsi Jawa Timur. Dalam model penelitian yang dikembangkan, motivasi diposisikan sebagai variabel moderasi, sedangkan kepuasan kerja memiliki peran sebagai variabel mediasi. Secara konseptual, JD-R dan teori *stewardship* memandang motivasi sebagai faktor yang dapat mengubah kekuatan hubungan antara tuntutan kerja dan sumber daya organisasi terhadap kinerja, meskipun pengujian mengenai peran moderasi ini masih terbatas.

Di sisi empiris, penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam, baik terkait pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja maupun hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja (Nurdiana & Husaini, 2024; Syardiansyah & Rahman, 2022; Onsardi & Riastami, 2023; Hidayat, 2021; Manalu, 2020; Darmadi & Suwanto, 2025). Dalam penelitian ini, motivasi diposisikan sebagai variabel moderasi karena memiliki potensi untuk memperkuat maupun memperlemah pengaruh beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (Ilyas, 2025; Wibisono *et al*., 2024). Sementara itu, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi, mengingat lingkungan kerja yang kondusif dapat membentuk sikap positif terhadap pekerjaan yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja (Bakker & Demerouti, 2017; Putra & Nugroho, 2025). Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengujian secara simultan ketiga variabel utama tersebut dengan melibatkan peran kepuasan kerja sebagai mediator dan motivasi sebagai moderator dalam konteks birokrasi pengadaan publik di tingkat daerah.

TELAAH LITERATUR

Teori *Stewardship* menjelaskan ASN maupun pegawai non-ASN pada dasarnya merupakan individu yang dapat dipercaya, memiliki tanggungjawab, serta berorientasi pada kepentingan organisasi. Oleh karena itu, mereka cenderung bekerja secara kolaboratif dan berkomitmen dalam mencapai tujuan institusi (Davis *et al*., 1997; Hernandez, 2012; Madison *et al*., 2020). Perspektif ini relevan untuk menggambarkan perilaku pegawai UKPBJ yang dituntut menjunjung tinggi integritas, profesionalisme, serta akuntabilitas dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa.

Di sisi lain, model *Job Demands–Resources* (JD-R) menyatakan kinerja dan kesejahteraan pegawai ditentukan oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*), seperti beban kerja dan tekanan waktu, dengan sumber daya kerja (*job resources*), seperti lingkungan kerja, kompensasi, kejelasan peran, dan dukungan atasan. Tuntutan kerja yang berlebihan dapat memicu kelelahan,

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

sedangkan ketersediaan sumber daya yang memadai mampu meningkatkan motivasi, kepuasan, serta keterlibatan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja pegawai (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker *et al*., 2023).

Beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja merupakan faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, sementara kepuasan kerja dan motivasi berperan sebagai aspek psikologis yang mendukung (Hasibuan, 2018; Fadillah & Santoso, 2025). Penggabungan konsep tersebut menjadi dasar dalam menguji pengaruh ketiga variabel terhadap kinerja dengan melibatkan kepuasan kerja sebagai mediator dan motivasi sebagai moderator. Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan inkonsistensi, khususnya berkenaan dengan pengaruh beban kerja, sehingga topik ini masih relevan untuk dikaji lebih lanjut (Nurdiana & Husaini, 2024; Rolos *et al*., 2018; Syardiansyah & Rahman, 2022).

H1: Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kompensasi dipandang sebagai bentuk apresiasi organisasi yang dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai, meskipun beberapa studi menunjukkan bahwa pengaruhnya tidak selalu langsung dan dapat dipengaruhi oleh variabel lain (Ali *et al*., 2025; Prihatin & Haerani, 2023; Darmadi & Suwanto, 2025). Sementara itu, lingkungan kerja yang kondusif secara konsisten terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Muhammad *et al*., 2016; Nabawi, 2019; Yulianti *et al*., 2022).

H2: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi kerja dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel moderasi karena secara teoretis memiliki kemampuan untuk memperkuat maupun memperlemah hubungan antara beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, sejumlah hasil empiris sebelumnya masih menunjukkan variasi temuan (Anazail *et al*., 2023; Ilyas, 2025; Putri *et al*., 2023).

H4: Motivasi memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai.

H5: Motivasi memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

H6: Motivasi memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi karena lingkungan kerja yang mendukung terbukti mampu meningkatkan kepuasan pegawai, yang selanjutnya berimplikasi pada peningkatan kinerja (Idris *et al*., 2020; Rachmadany & Wanasida, 2024).

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Populasi mencakup seluruh pegawai UKPBJ Provinsi Jawa Timur berjumlah 90 orang. Mengingat jumlah populasi yang terbatas dan seluruhnya dapat dijangkau, teknik yang digunakan adalah sampling jenuh yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden (Sugiyono, 2022; Sekaran & Bougie, 2016).

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur dengan pengukuran menggunakan skala Likert lima tingkat. Variabel yang dianalisis meliputi beban kerja, kompensasi, lingkungan kerja, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Teknik analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Tahap awal analisis dilakukan dengan menguji model pengukuran (*outer model*) untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dievaluasi dengan kriteria nilai *loading factor* harus melebihi 0,70 serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50. Sementara itu, reliabilitas konstruk dinilai menggunakan *Composite Reliability* dan Cronbach's *Alpha* dengan batas minimal 0,70 (Hair *et al*., 2019). Selanjutnya, pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan untuk menilai hubungan antarvariabel laten dengan melihat nilai R-*square*, *predictive relevance* (Q^2), serta tingkat signifikansi hubungan antar konstruk. Uji signifikansi dilakukan melalui teknik *bootstrapping* dengan kriteria nilai *p-values* kurang dari 0,05 (Hair *et al*., 2021).

Pengujian efek moderasi dilakukan dengan pendekatan *interaction term*, sedangkan pengaruh mediasi dianalisis melalui *indirect effect* dengan metode *bootstrapping*, sebagaimana direkomendasikan dalam analisis SEM-PLS (Sarstedt *et al*., 2017; Zhao *et al*., 2010). Metode SEM-PLS dipilih karena mampu mengakomodasi model penelitian yang kompleks, termasuk hubungan mediasi dan moderasi, serta sesuai untuk jumlah sampel yang relatif kecil dan data yang tidak berdistribusi normal (Hair *et al*., 2019; Kock, 2018).

HASIL ANALISIS

Evaluasi *outer model* dilakukan melalui uji reliabilitas dan validitas konstruk. Reliabilitas diukur dengan Cronbach's *alpha* dan *composite reliability* (lebih besar atau sama dengan 0,70), yang menunjukkan seluruh konstruk telah reliabel (Hair *et al*., 2021; Ringle *et al*., 2020). Validitas diskriminan di uji menggunakab HTMT dengan kriteria kurang dari 0,90, dan seluruh konstruk memenuhi batas tersebut, sehingga model dinyatakan valid dan layak untuk analisis struktural (Henseler *et al*., 2016a; Sarstedt *et al*., 2022).

Hasil evaluasi *inner model* menunjukkan model struktural yang digunakan telah memenuhi kriteria kelayakan. Nilai SRMR sebesar 0,082 termasuk dalam kategori *marginal fit*, namun masih berada di bawah batas maksimum 0,10, sehingga model dinilai masih dapat diterima dalam pendekatan PLS-SEM (Hair *et al*., 2021; Henseler *et al*., 2016a). Selain itu, nilai d_ULS sebesar 3,348 serta nilai d_G sebesar 1,433 juga menunjukkan kesesuaian model adalah lebih rendah dibandingkan nilai *bootstrap quantile* pada tingkat signifikansi lima persen, yang mengindikasikan bahwa matriks kovarians empiris selaras dengan model yang diestimasi (Dijkstra & Henseler, 2015; Sarstedt *et al*., 2017). Seluruh nilai VIF yang berada di bawah 5,00 menunjukkan bahwa tidak adanya gejala multikolinearitas, sehingga hubungan antar konstruk dapat diinterpretasikan secara valid dan stabil (Kock, 2018; Hair *et al*., 2019).

Kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen diperoleh tergolong sedang, dengan nilai R^2 sebesar 0,313 untuk variabel kepuasan kerja dan sebesar 0,496 untuk variabel kinerja pegawai (Hair *et al*., 2019; Sarstedt *et al*., 2022). Nilai *predictive relevance* (Q^2) yang positif, yaitu sebesar 0,194 untuk variabel kepuasan kerja dan sebesar 0,275 untuk variabel kinerja pegawai, menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik (Hair *et al*., 2021; Shmueli *et al*., 2019). Sementara itu, hasil *effect size* (f^2) menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja memberikan pengaruh besar terhadap kepuasan kerja, sedangkan baik variabel beban kerja maupun kompensasi memiliki pengaruh sedang atas kinerja pegawai. Variabel-variabel lain, termasuk interaksi moderasi dari variabel motivasi, hanya menunjukkan pengaruh relatif kecil (Cohen, 2013; Hair *et al*., 2021).

Uji reliabilitas konstruk diukur menggunakan *composite reliability* dan Cronbach's *alpha*. Konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* dan Cronbach's *alpha* adalah lebih dari 0,70, yang menunjukkan konsistensi internal yang baik (Hair *et al*., 2021; Henseler *et al*., 2016b;

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Hair *et al*., 2019). Dalam SEM berbasis PLS, *composite reliability* dinilai lebih akurat dibandingkan Cronbach's *alpha*, meskipun keduanya tetap digunakan secara komplementer (Sarstedt *et al*., 2017; Sekaran & Bougie, 2016).

Berdasarkan Tabel 1, seluruh variabel laten dalam penelitian ini, yaitu kinerja pegawai, beban kerja, kompensasi, lingkungan kerja, motivasi, dan kepuasan Kerja, memiliki nilai Cronbach's *alpha* dan *composite reliability* di atas batas minimum 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas dan semua variabel dinilai reliabel, sehingga seluruh konstruk dinyatakan andal dan layak digunakan untuk analisis lanjutan dalam model penelitian.

Pendekatan *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT) digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan dengan mengestimasi korelasi sejati (*disattenuated correlation*) antar konstruk, yaitu korelasi yang diasumsikan terjadi jika konstruk diukur secara sempurna. Nilai HTMT yang mendekati 1 menunjukkan adanya masalah validitas diskriminan karena konstruk tidak dapat dibedakan secara memadai. Secara umum, nilai HTMT < 0,90 menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik dan mampu merepresentasikan variabel laten secara berbeda (Hair *et al*., 2021; Henseler *et al*., 2016a; Hair *et al*., 2019). Dalam SEM berbasis PLS, HTMT dianggap sebagai pendekatan yang lebih sensitif dan akurat dibandingkan kriteria tradisional seperti Fornell–Larcker dalam mendeteksi masalah validitas diskriminan (Sarstedt *et al*., 2022; Henseler *et al*., 2016b).

Berdasarkan Tabel 2, seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah batas maksimum 0,90, dengan nilai tertinggi sebesar 0,659. Hal ini menunjukkan seluruh variabel laten, termasuk konstruk utama dan konstruk interaksi, telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga tidak terdapat masalah tumpang tindih konseptual antar konstruk dalam model penelitian.

Tabel 1. Hasil Validitas Konstruk

Variabel Laten	Cronbach's *Alpha*	*Composite Reliability* (rho_c)	Hasil
Kinerja Pegawai	0,863	0,901	Reliabel
Beban Kerja	0,934	0,945	Reliabel
Kompensasi	0,809	0,872	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,803	0,871	Reliabel
Motivasi	0,868	0,901	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,876	0,909	Reliabel

Sumber: Data primer (diolah), 2025.

Tabel 2. Hasil *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Variabel Laten	WL1	WS1	WP1	CO1	WE1	MO1	MO x WL	MO x WE	MO x CO
Beban Kerja									
Kepuasan Kerja	0,175								
Kinerja Pegawai	0,379	0,470							
Kompensasi	0,103	0,122	0,460						
Lingkungan Kerja	0,141	0,659	0,415	0,140					
Motivasi	0,211	0,144	0,261	0,130	0,145				
Motivasi x Beban Kerja	0,150	0,245	0,258	0,254	0,109	0,262			
Motivasi x Lingkungan Kerja	0,114	0,155	0,072	0,097	0,193	0,143	0,123		
Motivasi x Kompensasi	0,271	0,154	0,115	0,199	0,122	0,192	0,376	0,048	

Sumber: Data primer (diolah), 2025.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Tabel 3. Hasil *Goodness-of-Fit* (GoF)

Kriteria	*Cut-Off*	*Saturated Model*	Hasil
SRMR	< 0,08	0,082	Marginal Fit
d_ULS	> 2,000	3,348	Good Fit
d_G	> 0,900	1,433	Good Fit
Chi-square	604,538		
NFI		0,677	Tinggi

Sumber: Data primer (diolah), 2025.

Tabel 4. Hasil *Collinearity Assessment* (VIF)

Variabel Laten	VIF	Multikolinieritas
Beban Kerja -> Kinerja Pegawai	1,128	Tidak
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	1,629	Tidak
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	1,214	Tidak
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	1,000	Tidak
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	1,548	Tidak
Motivasi -> Kinerja Pegawai	1,116	Tidak
Motivasi x Beban Kerja -> Kinerja Pegawai	1,492	Tidak
Motivasi x Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	1,138	Tidak
Motivasi x Kompensasi -> Kinerja Pegawai	1,424	Tidak

Sumber: Data primer (diolah), 2025.

Evaluasi *Goodness-of-Fit* (GoF) pada SmartPLS dilakukan melalui indikator seperti SRMR, d_ULS, d_G, NFI, dan RMS Theta. Nilai SRMR kurang dari 0,08 menunjukkan model yang baik, sedangkan bila nilainya hingga batas 0,10 dinilai masih dapat diterima (Hair *et al*., 2021; Henseler *et al*., 2016b). Nilai NFI lebih besar atau kurang dari 0,90 menunjukkan kecocokan model yang baik, sementara RMS Theta yang rendah mengindikasikan kualitas model yang lebih baik (Hair *et al*., 2019; Sarstedt *et al*., 2022). Selain itu, GoF dapat dikategorikan menjadi bernilai kecil (0,10), sedang (0,25), atau besar (0,36); namun penggunaannya perlu dilakukan secara hati-hati dalam PLS-SEM (Shmueli *et al*., 2019). Berdasarkan hasil evaluasi GoF yang terangkum dalam Tabel 3, nilai SRMR menunjukkan kategori *marginal fit*, sementara nilai d_ULS dan d_G berada pada kategori *good fit*. Secara keseluruhan, hasil tersebut menunjukkan model penelitian ini telah memenuhi kriteria kelayakan model dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Penilaian *collinearity* pada model struktural dilakukan menggunakan nilai VIF. Nilai VIF kurang dari 5,00 menunjukkan tidak adanya multikolinearitas antar prediktor, sehingga model dapat diinterpretasikan dengan baik (Hair *et al*., 2021; Hair *et al*., 2019). Pengujian ini penting dalam SEM berbasis PLS untuk menghindari bias estimasi akibat korelasi tinggi antar variabel (Sarstedt *et al*., 2017; Henseler *et al*., 2016a). Berdasarkan Tabel 4, seluruh nilai VIF diperoleh berada di bawah batas maksimum (5,00). Hal ini menunjukkan model penelitian ini terbebas dari gejala multikolinearitas dan layak digunakan untuk analisis struktural lebih lanjut.

Berikutnya, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen. Nilai R^2 sebesar 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 dikategorikan sedang, dan 0,25 dikategorikan lemah (Hair *et al*., 2021; Hair *et al*., 2019). Dalam SEM berbasis PLS, R^2 menjadi indikator penting kualitas model, dengan tetap mempertimbangkan kompleksitas dan

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

konteks penelitian (Sarstedt *et al*., 2017; Henseler *et al*., 2016a). Berdasarkan hasil yang terangkum dalam Tabel 5, variabel kepuasan kerja diperoleh memiliki nilai R^2 sebesar 0,313 dan variabel kinerja pegawai sebesar 0,496. Nilai tersebut menunjukkan bahwa masing-masing sebesar 31,3 persen dan 49,6 persen variasi dari variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model penelitian, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar model. Mengacu pada kriteria penilaian R^2 kedua nilai tersebut adalah berada pada kategori sedang, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat akurasi pendugaan yang sedang.

Sebagai pelengkap R^2, digunakan metode Stone–Geisser Q^2 melalui prosedur *blindfolding* untuk mengukur relevansi prediktif model. Jika nilai Q^2 lebih besar 0 maka menunjukkan kemampuan prediksi, yaitu dengan kriteria 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar) (Hair *et al*., 2021; Hair *et al*., 2019). Dalam PLS-SEM, Q^2 penting untuk menilai kemampuan prediksi model diluar sampel (Shmueli *et al*., 2019; Sarstedt *et al*., 2022). Berdasarkan Tabel 6 diperoleh nilai Q^2 untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,194 sementara untuk variabel kinerja pegawai sebesar 0,275. Karena nilai untuk kedua variabel tersebut lebih besar dari 0, berarti menunjukkan model memiliki relevansi prediktif pada kategori sedang dan mampu memprediksi variabel endogen dengan cukup baik.

Tabel 5. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Laten	*R-square*	*R-square Adjusted*	Hasil
Kepuasan Kerja	0,313	0,305	Sedang
Kinerja Pegawai	0,496	0,444	Sedang

Sumber: Data primer (diolah), 2025.

Tabel 6. Hasil *Predictive Relevance* (Q^2)

Variabel Laten	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Beban Kerja	688	688	0
Kepuasan Kerja	430	346,678	0,194
Kinerja Pegawai	430	311,585	0,275
Kompensasi	344	344	0
Lingkungan Kerja	344	344	0
Motivasi	430	430	0

Sumber: Data primer (diolah), 2025.

Tabel 7. Hasil *Affect Size* (f^2)

Variabel Laten	f-*square*	Hasil
Beban Kerja -> Kinerja Pegawai	0,168	Sedang
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,074	Kecil
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0,282	Sedang
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0,456	Besar
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,057	Kecil
Motivasi -> Kinerja Pegawai	0,048	Kecil
Motivasi x Beban Kerja -> Kinerja Pegawai	0,000	Kecil
Motivasi x Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,000	Kecil
Motivasi x Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0,001	Kecil

Sumber: Data primer (diolah), 2025.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	*p-value*	Hasil	Keputusan
Beban Kerja → Kinerja Pegawai	0,310	0,000	Positif dan signifikan	Diterima
Kompensasi → Kinerja Pegawai	0,415	0,000	Positif dan signifikan	Diterima
Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	0,210	0,040	Positif dan signifikan	Diterima
Beban Kerja × Motivasi → Kinerja Pegawai	0,007	0,948	Tidak signifikan	Ditolak
Kompensasi × Motivasi → Kinerja Pegawai	0,020	0,830	Tidak signifikan	Ditolak
Lingkungan Kerja × Motivasi → Kinerja Pegawai	-0,013	0,909	Tidak signifikan	Ditolak
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,138	0,045	Mediasi signifikan	Diterima

Sumber: Data primer (diolah), 2025.

Metode *effect size* (f^2) digunakan untuk menilai kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen, dimana nilai f^2 sebesar 0,02 dikategorikan kecil, nilai 0,15 dikategorikan sedang, dan nilai 0,35 dikategorikan besar (Hair *et al*., 2021; Sarstedt *et al*., 2017). Penggunaan f^2 berperan penting dalam PLS-SEM karena untuk memahami kekuatan hubungan antar variabel secara lebih spesifik (Hair *et al*., 2019; Henseler *et al*., 2016b). Hasil *effect size* (f^2) di dalam Tabel 7 menunjukkan bahwa sebagian besar hubungan dalam model berada pada kategori kecil hingga sedang, dengan pengaruh dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebagai kontributor utama (f^2 = 0,456), sementara pengaruh dari beban kerja (f^2 = 0,168) dan dari kompensasi (f^2 = 0,282) terhadap kinerja pegawai yaitu berada pada kategori sedang. Variabel-variabel lainnya, termasuk seluruh efek moderasi dari motivasi, dinyatakan memiliki ukuran efek kecil ($f^2 < 0,15$), sesuai dengan kriteria klasifikasi f^2 (Cohen, 2013; Hair *et al*., 2021).

Terakhir, dilakukan pengujian atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil pengujian yang terangkum dalam Tabel 8, diperoleh bahwa beban kerja (β = 0,310; p = 0,000), kompensasi (β = 0,415; p = 0,000), dan lingkungan kerja (β = 0,210; p = 0,040) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis pertama (H1), hipotesis kedua (H2), dan hipotesis ketiga (H3) dinyatakan diterima atau terbukti kebenarannya. Sebaliknya, motivasi diperoleh tidak memoderasi hubungan antara masing-masing dari beban kerja, kompensasi dan lingkungan kerja, terhadap kinerja pegawai tersebut (*p-value* > 0,05), sehingga dinyatakan bahwa hipotesis keempat (H4), hipotesis kelima (H5), dan hipotesis keenam (H6) ditolak atau tidak terbukti kebenarannya. Namun demikian, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (β = 0,138; p = 0,045), sehingga hipotesis ketujuh (H7) dinyatakan diterima atau terbukti kebenarannya.

Pembahasan

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UKPBJ, yang menegaskan pentingnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan dukungan organisasi. Hasil ini konsisten dengan temuan milik Hermawan *et al*. (2022), Talakua *et al*. (2024), serta Prihatin & Haerani (2023).

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Hasil penelitian ini sekaligus memperkuat kerangka *Job Demands–Resources (JD-R)* (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker & Taris, 2023). Oleh sebab itu, organisasi perlu mengelola ketiga faktor tersebut secara terintegrasi melalui pengaturan beban kerja yang tepat, pemberian kompensasi yang adil, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, disertai evaluasi dan pengembangan kebijakan SDM secara berkelanjutan.

Dalam konteks UKPBJ, beban kerja berperan sebagai *job demand* yang bersifat menantang. Apabila dikelola secara terstruktur dan disesuaikan dengan kapasitas pegawai, beban kerja justru dapat meningkatkan konsentrasi dan produktivitas. Hasil ini sejalan dengan temuan Rolos *et al*. (2018), Putri *et al*. (2023), serta Nurdiana & Husaini (2024), yang menegaskan bahwa tuntutan kerja tidak selalu berdampak negatif jika dikelola secara proporsional (Lee & Jo, 2023). Selain itu, kompensasi juga terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil pertimbangan ini mendukung penelitian Ali *et al*. (2025), Desky (2023), serta Darmadi & Suwanto (2025), yang menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan transparan berfungsi sebagai *job resource* yang mampu memperkuat motivasi dan efektivitas kerja (Fadillah & Santoso, 2025; Bakker & Taris, 2023). Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk mengelola beban kerja secara seimbang melalui penyesuaian tugas dengan kompetensi pegawai serta memastikan distribusi kerja yang merata. Evaluasi berkala dan penyediaan sumber daya yang memadai juga diperlukan agar tuntutan kerja tetap menantang tanpa memicu kelelahan, sehingga kinerja dapat ditingkatkan secara optimal.

Lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, menegaskan pentingnya kondisi kerja yang kondusif serta dukungan organisasi dalam mendorong pencapaian kinerja optimal, sebagaimana sejalan dengan *stewardship theory* (Huriyah & Wahyuningsih, 2023; Nabawi, 2019; Davis *et al*., 1997; Hernandez, 2012; Madison *et al*., 2020). Karenanya, peningkatan fasilitas, hubungan kerja yang harmonis, serta sistem dan komunikasi yang adil menjadi faktor penting untuk menjaga kinerja secara berkelanjutan.

Sebaliknya, motivasi tidak terbukti memoderasi hubungan antara beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja, sedangkan kepuasan kerja justru berperan sebagai mediator dalam hubungan lingkungan kerja dan kinerja (Ilyas, 2025; Wibisono *et al*., 2024; Idris *et al*., 2020; Manalu, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja lebih efektif dilakukan melalui penciptaan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan pegawai, disertai strategi motivasi yang lebih kontekstual seperti penghargaan berbasis kinerja, pengembangan karier, dan umpan balik konstruktif.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh bahwa beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan atas kinerja pegawai. Selanjutnya, motivasi dinyatakan tidak berperan sebagai moderator; seblaiknya, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediasi atas pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Hasil in menegaskan pentingnya peran aspek psikologis dalam sektor publik.

Secara praktis, hasil penelitian ini merekomendasikan diperlukannya pengelolaan beban kerja yang proporsional, kompensasi berbasis kinerja, dan lingkungan kerja yang kondusif. Secara teoretis, temuan ini memperkuat model JD-R serta menunjukkan peran mediasi kepuasan kerja lebih dominan dibandingkan moderasi motivasi. Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan sampel yang terbatas dan penggunaan data persepsi, sehingga penelitian selanjutnya disarankan memperluas sampel serta mengombinasikan data objektif dan metode lain agar hasil lebih representatif dan akurat.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

REFERENSI

Ali, A. M., Zuhdi, U., Fatimah, N., & Nofitasari, D. (2025). Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan PT Berkah Mulia Mandiri Surabaya. *Jurnal Mirai Management*, *10*(2), 128-133. https://doi.org/10.37531/mirai.v10i2.9649.

Anazail, M. K., Jauhari, A., & Hidayati, N. (2023). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada PT Sukses Mitra Sejahtera Kabupaten Kediri. *EBISMAN EBisnis Manajemen*, *1*(4), 42–52. https://doi.org/10.59603/ebisman.v1i4.227.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056.

Bakker, A. B., & Taris, T. W. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*, 17–41. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933.

Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203771587.

Darmadi, D., & Suwanto, S. (2025). The effect of compensation system and career development on job satisfaction in the retail industry. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, *13*(4), 2361–2372. https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3367.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, *22*(1), 20–47. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258.

Desky, H. (2023). The effect of compensation and motivation on employee performance. *Jurnal Ilmu Manajemen & Kesehatan*, *11*(2), 145–156. https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.2130.

Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, *39*(2), 297–316. https://www.jstor.org/stable/26628355.

Fadillah, Y., & Santoso, J. B. (2025). The influence of work motivation, job satisfaction and compensation on employees' work discipline. *Jurnal Manajemen STEI*, *11*(1), 41–52. https://doi.org/10.36406/jmstei.v11i1.39.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203.

Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016a). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, *116*(1), 2–20. https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016b). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, *33*(3), 405–431. https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304.

Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, *37*(2), 172–193. https://doi.org/10.5465/amr.2010.0363.

Hermawan, T., Wati, T. K., & Paramita, R. (2022). Pengaruh kompensasi, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Kolaboratif Sains*, *5*(10), 890–899. https://doi.org/10.56338/jks.v5i10.2841.

Hidayat, A. (2021). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *6*(2), 165-177.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

https://doi.org/10.33474/jimmu.v6i2.12328.

Huriyah, H., & Wahyuningsih, S. (2023). Pengaruh beban kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Rapigra Flexible Packaging pada bagian produksi. *Journal on Education*, *5*(4), 16941–16947. https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2899.

Idris, I., Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *8*(2), 735–750. https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44).

Ilyas, B. (2025). Motivation as a moderator in the relationship between work-life balance and employee performance. *Jurnal Pustaka Cendekia Hukum Dan Ilmu Sosial*, *3*(3), 644–653. https://doi.org/10.70292/pchukumsosial.v3i3.216.

Kock, N. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM. *Information Systems Journal*, *28*(1), 227–261. https://doi.org/10.1111/isj.12131.

Lee, D. Y., & Jo, Y. (2023). Job demands–resources model and performance. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1194018. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1194018.

LKPP. (2026). *Nilai indeks tata kelola pengadaan (ITKP) kementerian/lembaga dan pemerintah daerah tahun 2025*. Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Republik Indonesia. https://siukpbj.lkpp.go.id/uploads/posts/2026_01_22_Surat%20dan%20Lampiran%201550-Nilai%20ITKP%20KLPD%20Tahun%202025.pdf.

Madison, K. J., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2020). Agency and stewardship theories. *Family Business Review*, *33*(1), 65–93. https://doi.org/10.1177/0894486519898792.

Manalu, O. (2020). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Pertanian Universitas Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi Medan*, *2*(3), 36–54. https://doi.org/10.47709/jumansi.v2i3.2119.

Muhammad, S. R., Adolfina, A., & Lumintang, G. (2016). Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado. *Jurnal EMBA*, *4*(1), 45–55. https://doi.org/10.35794/emba.4.1.2016.11558.

Nabawi, R. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *2*(2), 170–183. https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667.

Nurdiana, S., & Husaini, F. (2024). Analisis beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai kantor Desa Sungai Bakau Kecil Kabupaten Mempawah. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, *10*(3), 456-468. https://doi.org/10.36989/didaktik.v10i3.3864.

Onsardi, O., & Riastami, I. (2023). Pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri Taspen Cabang Bengkulu. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis*, *4*(2), 96-105. https://doi.org/10.61567/jmmib.v4i2.173.

Prihatin, K. S., & Haerani, A. (2023). Employee performance: The effect of workload and compensation: Survey at a restaurant in Serang, Banten. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, *17*(1), 140–149. https://doi.org/10.55208/jebe.v17i1.312.

Putra, T. H. W., & Nugroho, M. (2025). Peningkatan employee performance melalui job training dan work environment berbasis pada job satisfaction. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, *5*(3), 1809–1830. https://doi.org/10.31004/innovative.v5i3.19084.

Putri, N. S., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2023). Pengaruh beban kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderating pada kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Deli Serdang. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *6*(2), 210–222. https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i2.18161.

Rachmadany, S. A. N., & Wanasida, A. S. (2024). The influence of organizational culture and work environment on the performance mediated by job satisfaction at the Ministry of XYZ.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Enrichment: Journal of Management, *14*(3), 438-447. https://doi.org/10.35335/enrichment.v14i3.1961.

Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(12), 1617–1643. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655.

Rolos, J. K. R., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2018). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. *Jurnal Administrasi Bisnis* , *6*(4), 19–27. https://doi.org/10.35797/jab.v6.i004.19-27.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. *In* C. Homburg et al. (Eds.). *Handbook of Market Research*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J.-H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. (2022). *Structural equation modeling using partial least squares*. Springer.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.

Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM. *European Journal of Marketing*, *53*(11), 2322–2347. https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189.

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Syardiansah, & Rahman, M. (2022). Pengaruh kompensasi, beban kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, *13*(01), 149–167. https://doi.org/10.21009/JRMSI.013.1.09.

Talakua, C. N., Latupapua, C. V., & Pentury, G. M. (2024). The influence of compensation, non-physical work environment, workload, and motivation on employee performance. *Jurnal Ekonomi*, *13*(01), 717–724. https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/3844.

Wibisono, K., Jayaningrum, S. K., Wijaya, P. S. M., Setyanta, B., & Handayani, K. (2024). The influence of leadership style on performance employees mediated by work motivation and working culture in Transportation Service Department of Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, *18*(1), 87-99. https://doi.org/10.32815/jibeka.v18i1.1906.

Yulianti, P., Ariska, R., & Masruri, M. (2022). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Nagari Syariah Cabang Padang. *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmiah Sosial Budaya*, *1*(2), 278-290. https://doi.org/10.47233/jppisb.v1i2.459.

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, *37*(2), 197–206. https://doi.org/10.1086/651257.