

Mediasi Kepuasan Kerja Pada Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Meyviola Angelica Rumahlaiselan^{1*}, Agusthina Risambessy², Asiani Sijabat³

¹⁻³ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pattimura, Ambon, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Agt, 2026

Revised Agt, 2026

Accepted Agt, 2026

Kata Kunci:

Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, SEM-PLS, Provinsi Maluku

Keywords:

Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance, SEM-PLS, Maluku Province

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Provinsi Maluku. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Provinsi Maluku yang berjumlah 55 orang. Sampel penelitian berjumlah 55 responden yang seluruhnya dijadikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh (sensus). Analisis data dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS 4 melalui pengujian model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Provinsi Maluku, yang menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai; (2) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga perbaikan lingkungan kerja secara langsung turut meningkatkan kinerja pegawai; (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik kinerja yang dihasilkan; dan (4) kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja yang kemudian mendorong pegawai untuk menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

ABSTRACT

This study aims to analyze and prove the effect of workload and competence on employee performance, with work stress as a mediating variable among employees of the Plant Department at PT Andalan Artha Primanusa. The background of this research is based on the decline in the achievement of Key Performance Indicators (KPI) for the heavy-equipment maintenance function during the 2024–2025 period. This research uses a quantitative approach with an explanatory design. The sample consisted of 100 respondents selected using a purposive sampling technique. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4 software. The results show that workload has a significant negative effect on employee performance and a significant positive effect on work stress. Competence has a significant positive effect on employee performance and a significant negative effect on work stress. Work stress has a significant negative effect on employee performance. Mediation testing

confirms that work stress significantly mediates the effect of both workload and competence on employee performance. These findings support the Job Demands-Resources (JD-R) Theory, in which the balance between job demands and job resources strongly influences employee stress levels and performance. The company is advised to evaluate workload targets, regularly improve technical knowledge, and manage occupational health to minimize stress and increase productivity.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Name: Meyviola Angelica Rumahlaiselan

Institution: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pattimura, Ambon, Indonesia

Email: Meyviolalica@gmail.com

1. LATAR BELAKANG

Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam keberhasilan organisasi karena menjadi indikator kemampuan instansi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada sektor pemerintahan, kinerja pegawai memiliki peran strategis karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan publik, efektivitas pelaksanaan program, serta kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah. Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Provinsi Maluku sebagai salah satu instansi pemerintah daerah dituntut untuk memiliki pegawai dengan kinerja optimal agar mampu menjalankan peran strategisnya dalam pengelolaan pembangunan perumahan dan permukiman di wilayahnya.

Namun, kondisi di lapangan menunjukkan bahwa pencapaian kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal. Hal tersebut terlihat dari kondisi lingkungan kerja fisik yang masih terbatas, di mana fasilitas kerja seperti komputer dan printer hanya tersedia satu unit dalam satu ruangan yang harus digunakan bergantian oleh sekitar enam pegawai, sehingga proses pekerjaan menjadi lebih lambat dan kurang efisien. Penataan ruang kerja yang belum tertata rapi serta pencahayaan yang kurang memadai turut menambah ketidaknyamanan pegawai dalam bekerja. Dari aspek non fisik, komunikasi dan koordinasi antarbagian maupun dengan atasan juga masih relatif terbatas, yang berpotensi memengaruhi suasana kerja secara keseluruhan.

Salah satu faktor yang diduga berperan terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah lingkungan kerja. Secara teoritis, lingkungan kerja mencakup aspek fisik (tata ruang, sirkulasi udara, pencahayaan, kenyamanan fasilitas) maupun aspek non fisik (interaksi sosial, komunikasi, dukungan pimpinan, budaya organisasi) yang memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas pegawai (Sedarmayanti, 2014). Kondisi lingkungan kerja yang belum sepenuhnya optimal pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Provinsi Maluku menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi yang diharapkan dengan kondisi yang terjadi di lapangan, yang apabila tidak segera ditangani berpotensi meningkatkan ketidakpuasan kerja dan menurunkan kinerja pegawai.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa perbaikan lingkungan kerja belum tentu secara langsung mampu meningkatkan kinerja pegawai. Efektivitas lingkungan kerja terhadap kinerja dapat bergantung pada bagaimana pegawai merasakan kenyamanan dan kepuasan atas kondisi kerjanya. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi faktor penting yang dapat menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai, sejalan dengan Herzberg's Two-Factor Theory yang

menempatkan lingkungan kerja sebagai faktor hygiene yang dapat menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak terpenuhi dengan baik.

Berdasarkan penelitian terdahulu, sejumlah studi menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Nabawi, 2019; Jufrizen et al., 2018; Elizar & Tanjung, 2018; Masbakhatil, Kumara & Rifdah, 2024; Mardiyana & Rahmat, 2024). Namun, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada sektor swasta dan industri manufaktur yang memiliki orientasi profit, budaya kerja dinamis, dan fleksibilitas kebijakan yang tinggi, sementara kajian pada instansi pemerintah daerah—khususnya di bidang perumahan dan kawasan permukiman—masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian sebelumnya lebih banyak menekankan pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai tanpa melibatkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja, padahal kepuasan kerja berpotensi menjelaskan hubungan tidak langsung antara kedua variabel tersebut. Perbedaan konteks dan pendekatan tersebut menunjukkan adanya research gap yang masih perlu dikaji lebih lanjut.

Untuk menjawab kesenjangan tersebut, penelitian ini memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja diperkirakan menjadi faktor penghubung karena lingkungan kerja yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan rasa nyaman dan kepuasan pegawai, yang kemudian mendorong peningkatan motivasi serta kinerja kerja. Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Provinsi Maluku.

2. LANDASAN TEORI

2.1 *Lingkungan Kerja*

Lingkungan kerja merupakan segala kondisi yang berada di sekitar pegawai selama melaksanakan pekerjaannya, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik, yang secara langsung maupun tidak langsung dapat memengaruhi kenyamanan, motivasi, serta hasil kerja pegawai. Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan kenyamanan dan semangat kerja, mengurangi kelelahan dan stres kerja, serta mendorong efisiensi dan produktivitas pegawai. Lingkungan kerja yang dikelola dengan baik akan membantu pegawai bekerja secara maksimal, sedangkan kondisi kerja yang tidak mendukung dapat menghambat produktivitas dan menurunkan kinerja. Indikator lingkungan kerja meliputi lingkungan kerja fisik (tata ruangan, fasilitas, kebersihan, sirkulasi udara, dan pencahayaan) serta lingkungan kerja non-fisik (hubungan antarpegawai, hubungan atasan dengan pegawai, dan komunikasi kerja) (Sedarmayanti, 2017).

2.2 *Kepuasan Kerja*

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional pegawai yang mencerminkan rasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaan yang dijalankan, yang tercermin dalam semangat kerja, kedisiplinan, dan loyalitas terhadap organisasi (Hasibuan, 2014). Robbins dan Judge (2008) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan evaluasi individu terhadap sejauh mana pekerjaan memberikan aspek-aspek yang dianggap penting, seperti imbalan, kesempatan promosi, dan hubungan kerja. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, loyalitas, serta kontribusi yang optimal bagi organisasi. Indikator kepuasan kerja meliputi isi dan jenis pekerjaan, hubungan dengan atasan, dan hubungan dengan rekan kerja (Afandi, 2021).

2.3 *Kepuasan Pegawai*

Kinerja pegawai menggambarkan tingkat pencapaian hasil kerja individu yang dilihat dari aspek kualitas dan kuantitas dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab yang dibebankan. Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa kinerja merupakan

hasil kerja yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diterimanya, sedangkan Robbins (2003) menambahkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi kerja, serta persepsi individu terhadap peran yang dijalankan. Kinerja yang baik berperan penting dalam meningkatkan efektivitas serta keberlangsungan organisasi. Indikator kinerja pegawai meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, adaptabilitas, dan kerja sama (Priansa, 2016).

2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja yang memadai, baik dari aspek fisik seperti kebersihan, tata letak ruang, dan fasilitas kerja, maupun aspek non fisik seperti interaksi antarpegawai dan dukungan atasan, dapat menciptakan kenyamanan dan keamanan bagi pegawai dalam bekerja sehingga mendorong produktivitas. Penelitian Mardiyana dan Rahmat Hidayat (2024) serta Masbakhathil Alamiyah et al. (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara Stanley dan Marcus Remiasa (2022) menemukan pengaruh signifikan lingkungan kerja nonfisik terhadap kinerja.

H1: Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai.

2.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Pegawai yang merasa nyaman dengan kondisi tempat kerjanya cenderung memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, sehingga tingkat kepuasan kerja meningkat. Penelitian Mardiyana dan Rahmat Hidayat (2024) serta Arbierwandika dan Darmastuti (2021) membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan Dandi Aljunaid et al. (2025) menunjukkan pengaruh signifikan lingkungan kerja nonfisik terhadap kepuasan kerja.

H2: Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja.

2.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi dan berupaya memberikan hasil kerja terbaik sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Nendy Indrasari et al. (2024) dan Arbierwandika dan Darmastuti (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai.

2.4.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian mendorong pegawai untuk menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Penelitian Mardiyana dan Rahmat Hidayat (2024) serta Christyaningsih dan Marsudi (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai.

H4: Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja.

3. METODE PENELITIAN

Populasi penelitian terdiri dari seluruh pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Provinsi Maluku sebanyak 55 orang. Penentuan sampel menggunakan teknik non-

probability sampling dengan metode sampling jenuh (sensus), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel, sehingga diperoleh 55 responden.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert 1–5. Variabel lingkungan kerja diukur melalui indikator tata ruangan, fasilitas, kebersihan, sirkulasi udara, dan pencahayaan (lingkungan fisik) serta hubungan antarpegawai, hubungan atasan dengan pegawai, dan komunikasi kerja (lingkungan nonfisik). Variabel kepuasan kerja diukur melalui indikator isi dan jenis pekerjaan, hubungan dengan atasan, dan hubungan dengan rekan kerja, sedangkan variabel kinerja pegawai diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, adaptabilitas, dan kerja sama.

Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Pengujian model dilakukan melalui evaluasi outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen serta inner model untuk menguji hubungan antarvariabel. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan kriteria nilai T-statistic > 1,67 dan P-value < 0,05. Analisis efek mediasi dilakukan melalui pengujian Specific Indirect Effects untuk mengetahui peran Kepuasan Kerja dalam memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi outer model dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui convergent validity, discriminant validity, serta reliabilitas konstruk.

4.1.1 Convergent Validity (Outer Loading)

Tabel 1. Outer Loading

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja
KK1	0.837		
KK2	0.893		
KK3	0.866		
KK4	0.914		
KK5	0.892		
KK6	0.852		
KK7	0.908		
KP1		0.954	
KP2		0.980	
KP3		0.975	
KP4		0.975	
KP5		0.977	
KP6		0.964	
KP7		0.959	
LK1			0.927
LK10			0.910
LK11			0.939
LK12			0.904
LK13			0.896
LK14			0.806
LK15			0.901
LK16			0.904
LK17			0.908
LK18			0.865
LK19			0.859

LK2			0.857
LK20			0.830
LK3			0.921
LK4			0.917
LK5			0.931
LK6			0.909
LK7			0.920
LK8			0.901
LK9			0.908

Sumber : Data Diolah, 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai memiliki nilai loading factor di atas 0,70 (nilai terendah pada indikator LK14 sebesar 0,806), sehingga tidak terdapat indikator yang perlu dihapus dari model. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan memenuhi syarat convergent validity dan dapat dipertahankan untuk digunakan dalam pengujian model selanjutnya (Ghozali, 2015; Hair et al., 2022).

4.1.2 Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 2. AVE

	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.776	Valid
Kinerja Pegawai	0.939	Valid
Lingkungan Kerja	0.803	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

4.1.3 Discriminant Validity (HTMT)

Tabel 3. HTMT

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Pengembangan Karier
Kepuasan Kerja			
Kinerja Pegawai	0.891		
Lingkungan Kerja	0.709	0.821	

Sumber: Data Diolah, 2026

Nilai HTMT umumnya < 0,85, kecuali Kepuasan Kerja–Kinerja Pegawai (0,891) yang sedikit melampaui batas, sehingga validitas diskriminan secara umum masih dapat diterima (Henseler et al., 2015).

4.1.4 Reliabilitas Konstruk

Tabel 4. Cronbach's Alpha & Composite Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)
Kepuasan Kerja	0.952	0.960
Kinerja Pegawai	0.989	0.991
Lingkungan Kerja	0.987	0.988

Sumber: Data Diolah, 2026

Seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability > 0,70, sehingga dinyatakan reliabel (Hair et al., 2019).

4.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

4.2.1 R-Square

Tabel 5. R-Square

	R-Square
Kepuasan Kerja	0.484
Kinerja Pegawai	0.839

Sumber: Data Diolah, 2026

Nilai R² menunjukkan model memiliki kemampuan moderate dalam menjelaskan kepuasan kerja, dan kemampuan kuat dalam menjelaskan kinerja pegawai.

4.2.2 Effect Size (F²)

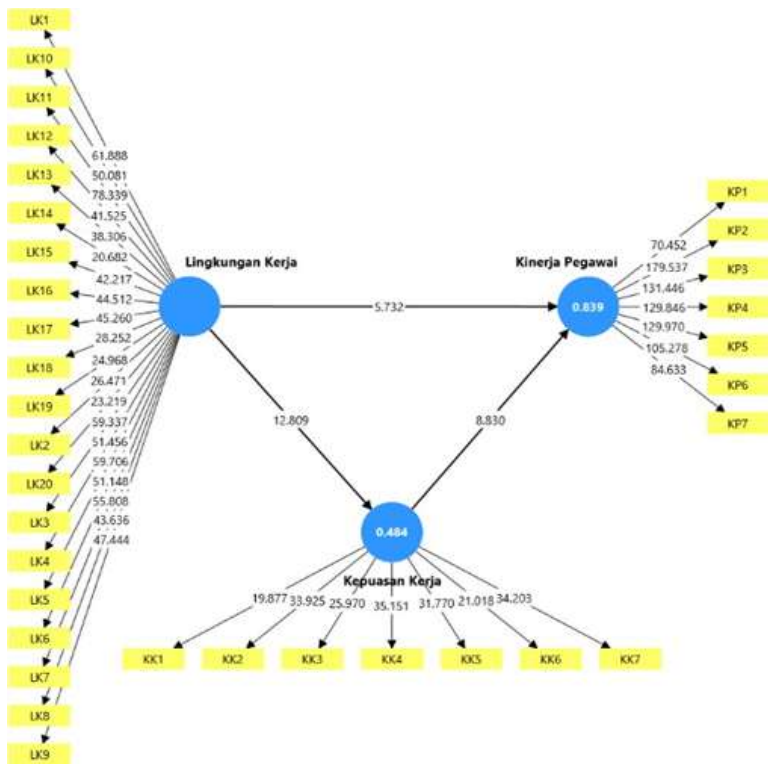
Tabel 6. Effect Size (F²)

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja
Kepuasan Kerja		1.088	
Kinerja Pegawai			
Lingkungan Kerja	0.940	0.541	

Sumber: Data Diolah, 2026

Hasil menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh besar baik terhadap kepuasan kerja ($f^2 = 0,940$) maupun terhadap kinerja pegawai secara langsung ($f^2 = 0,541$).

4.3 Pengujian Hipotesis



Gambar 1. Model Struktural Akhir

Sumber: Data Diolah, 2026

4.3.1 Direct Effect

Tabel 7. Path Coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Ket
--	---------------------	-----------------	----------------------------	--------------------------	----------	-----

Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.582	0.584	0.066	8.830	0.000	Terbukti
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.696	0.699	0.054	12.809	0.000	Terbukti
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.410	0.408	0.072	5.732	0.000	Terbukti

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,696$; $t = 12,809$; $p = 0,000$), sehingga H2 diterima. Lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,410$; $t = 5,732$; $p = 0,000$), sehingga H1 diterima. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,582$; $t = 8,830$; $p = 0,000$), sehingga H3 diterima. Dengan demikian, lingkungan kerja berperan penting baik dalam meningkatkan kepuasan kerja maupun secara langsung meningkatkan kinerja pegawai.

4.3.2 Indirect Effect

Tabel 8. Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Ket
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.405	0.408	0.055	7.398	0.000	Terbukti

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji indirect effect, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,405, nilai t-statistic sebesar 7,398, dan p-value sebesar 0,000 ($<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis mediasi dinyatakan terbukti.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Provinsi Maluku

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,410, nilai t-statistic sebesar 5,732 ($>1,67$), dan p-value sebesar 0,000 ($<0,05$), sehingga hipotesis pertama diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja yang mendukung, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, mampu mengurangi hambatan dalam pelaksanaan tugas sehingga pegawai dapat bekerja lebih efektif. Kondisi tersebut sejalan dengan Herzberg's Two-Factor Theory, di mana lingkungan kerja termasuk faktor hygiene yang, apabila terpenuhi dengan baik, membantu pegawai menjalankan pekerjaan secara optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mardiyana dan Rahmat Hidayat (2024) serta Masbakhatil Alamiyah dkk. (2024), namun berbeda dengan temuan Armansyah yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. Perbedaan tersebut diduga dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan jenis pekerjaan yang berbeda.

4.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Provinsi Maluku

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,696, nilai t-statistic sebesar 12,809 ($>1,67$), dan p-value sebesar 0,000 ($<0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerjanya. Lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan fisik serta hubungan sosial dan komunikasi yang harmonis mampu meningkatkan penilaian positif pegawai terhadap organisasi. Kondisi tersebut memberikan rasa aman dan dukungan sehingga pegawai merasa lebih puas dalam bekerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Mardiyana dan Rahmat Hidayat (2024) serta Dandi Aljunaid dkk. (2025) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Nilai koefisien yang relatif tinggi menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor dominan dalam membentuk kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Provinsi Maluku.

4.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Provinsi Maluku

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,582, nilai t-statistic sebesar 8,830 ($>1,67$), dan p-value sebesar 0,000 ($<0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi, antusiasme, dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas. Kepuasan kerja juga mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal serta berkontribusi lebih baik terhadap pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nendy Indrasari dkk. (2024) serta Arbierwandika dan Darmastuti (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu determinan utama dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, instansi perlu menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan kepuasan agar kinerja pegawai dapat terus berkembang.

4.4.4 Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, dengan koefisien sebesar 0,405, nilai t-statistic sebesar 7,398 ($>1,67$), dan p-value sebesar 0,000 ($<0,05$). Berbeda dengan pola full mediation, pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (0,410) juga terbukti signifikan, sehingga kepuasan kerja dalam penelitian ini berperan sebagai mediator parsial (partial mediation) dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja meningkatkan kinerja pegawai tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja yang kemudian mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal. Dengan kata lain, efektivitas lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja akan semakin besar apabila turut menciptakan kepuasan kerja bagi pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Mardiyana dan Rahmat Hidayat (2024) serta Gu Zhenjing dkk. (2022) yang menegaskan pentingnya kepuasan kerja sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Pada konteks Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Provinsi Maluku, kepuasan kerja menjadi faktor kunci yang menentukan sejauh mana perbaikan lingkungan kerja dapat berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman

Provinsi Maluku. Lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi secara parsial (partial mediation) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja meningkatkan kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu.

Saran

lingkungan kerja, baik dari aspek fisik (fasilitas, penataan ruang, pencahayaan) maupun aspek nonfisik (komunikasi dan koordinasi antarpegawai dan dengan atasan), agar tercipta suasana kerja yang lebih nyaman dan mendukung kinerja. Selain itu, instansi perlu mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui pembangunan hubungan kerja yang harmonis, dukungan dari pimpinan, serta pemberian apresiasi atas kinerja, sebagai upaya meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator* (Edisi ke-2). ZANAFA Publishing.
- Alamiyah, M., Kusuma, K. A., & Abadiyah, R. (2024). Lingkungan kerja, beban kerja, dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal E-Bis: Ekonomi-Bisnis*, 8(1), 135–148.
- Aljunaid, D., Asi, L. L., & Monoarfa, V. (2025). Pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Sipatana Kota Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 7(3), 1077–1083.
- Arikunto, S. (2014). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Budiasa, I. K. (2021). *Beban kerja dan kinerja sumber daya manusia*. CV. Pena Persada.
- Christiyaningsih, & Marsudi, H. (2024). Analisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada tenaga kependidikan di Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret. *Performa: Media Ilmiah Teknik Industri*, 23(2), 158–165.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., & Ivancevich, J. M. (1997). *Manajemen* (Edisi 9, Jilid 2). Erlangga.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Indrasari, N., Ariwidodo, D. P., & Puspitasari, N. (2024). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja guru SMK Yapalis Krian melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(3), 2981–2996.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi penelitian bisnis*. UMSU Press.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1992). *Principles of management: An analysis of managerial functions*. McGraw-Hill.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*.
- Loi, R. R., & Buulolo, G. (2021). Peranan aparatur sipil negara dalam meningkatkan pelayanan publik (Studi kasus Kantor Camat Teluk Dalam Kabupaten Nias Selatan). *Jurnal Governance Opinion*, 6, 176–186.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mardiyana, M., & Hidayat, R. (2024). Pengaruh work life balance dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia (Studi kasus departemen produksi). *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 7(4), 1436–1450.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. UMSU.
- Nazir, M. (2014). *Metode penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, A. S. (2008). *Manajemen personalia* (Edisi kedua). Ghalia Indonesia.
- Parashakti, R. D., & Putriawati. (2020). Pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja (K3), lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(3), 290–304.
- Priansa, D. J. (2016). *Perencanaan dan pengembangan SDM* (Edisi 2). Alfabeta.
- Putra, A. M., & Darmastuti, I. (2021). Pengaruh work engagement dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada karyawan CV. Karunia Ibu Sayid, Yogyakarta). *Diponegoro Journal of Management*, 10(5).

- Rasool, S. F., Mohelska, H., Rehman, F. U., Raza, H., & Asghar, M. Z. (2025). Exploring the nexus between a supportive workplace environment, employee engagement, and employee performance in the Kingdom of Saudi Arabia. *Administrative Sciences*, 15(6), 230.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku organisasi*. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi* (Edisi 12). Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Mandar Maju.
- Stanley, & Remiasa, M. (2022). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja karyawan melalui kreativitas karyawan sebagai variabel mediasi pada toko emas di Pasar Atom Surabaya. *AGORA*, 10(1).
- Sugiuchi, M., et al. (2025). [Artikel jurnal internasional]. *Building and Environment*, 267, 112153.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi kedua). Kencana Prenada Media Group.