Jurnal Penelitian Ekonomi dan Manajemen (JPEM) - ISSN:3163-608X
https://e-journal.nidaresearch.com/index.php/jpem
Volume 1 Nomor 4 – Tahun 2026 - Halaman 11-20

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS TANAMAN PANGAN, HORTIKULTURA, DAN PETERNAKAN PROVINSI JAMBI

Dinda Ayuning Budi[1*], Zulfina Adriani[2], Moh. Ihsan[3]
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi, Jambi, Indonesia[1,2,3]
Email: dindaabudi@gmail.com[1*], zulfinaadriani@unja.ac.id[2], moh_ihsan@unja.ac.id[3]

ABSTRACT: *Employee performance in local government agencies depends on both workplace conditions and how employees feel about their jobs. This study examines the effect of work environment on employee performance and the role of job satisfaction as an intervening variable at the Food Crops, Horticulture, and Livestock Office of Jambi Province, Indonesia. A quantitative explanatory design was applied to 68 employees selected from a population of 208 using the Slovin formula. Likert-scale questionnaire data were analyzed with regression, the Baron and Kenny mediation procedure, and the Sobel test. The results show that work environment has a positive and significant effect on employee performance (coefficient 0.553) and on job satisfaction (0.654), and that job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance (0.611). The direct effect of work environment fell to 0.264 after job satisfaction was controlled but remained significant, and the Sobel test (z = 4.653) confirmed partial mediation. Together, the two variables explained 69.2% of the variance in employee performance. Efforts to improve the work environment should therefore be accompanied by efforts to raise job satisfaction.*

Keywords: *Work environment, Job satisfaction, Employee performance, Intervening variable, Public sector*

ABSTRAK: *Kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah dipengaruhi oleh kondisi tempat kerja dan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai serta peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Peternakan Provinsi Jambi. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif eksplanatori dengan 68 pegawai sebagai responden, yang ditentukan melalui rumus Slovin dari populasi 208 pegawai. Data kuesioner skala Likert dianalisis dengan regresi, prosedur mediasi Baron dan Kenny, dan uji Sobel. Hasil menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (koefisien 0,553) dan kepuasan kerja (0,654), dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (0,611). Pengaruh langsung lingkungan kerja menurun menjadi 0,264 setelah kepuasan kerja dikontrol, tetapi tetap signifikan, dan uji Sobel (z = 4,653) mengonfirmasi mediasi parsial. Kedua variabel bersama-sama menjelaskan 69,2% variasi kinerja pegawai. Perbaikan lingkungan kerja perlu disertai peningkatan kepuasan kerja agar kinerja pegawai meningkat.*

Kata Kunci: *Lingkungan kerja, Kepuasan kerja, Kinerja pegawai, Variabel intervening, Sektor publik*

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan penentu utama keberhasilan organisasi, terlebih pada instansi pemerintah daerah yang bertanggung jawab atas pelayanan publik dan pencapaian sasaran pembangunan. Pegawai bukan sekadar pelaksana tugas, melainkan aset yang menentukan kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan seluruh program organisasi, sehingga pengelolaannya menjadi inti dari manajemen sumber daya manusia.[1] Karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang membentuk kinerja pegawai, termasuk faktor di luar diri individu seperti kondisi tempat kerja.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor tersebut. Konsep ini mencakup seluruh kondisi di sekitar pegawai yang memengaruhi pelaksanaan tugasnya, baik dimensi fisik seperti pencahayaan, suhu, sirkulasi udara, kebisingan, dan keamanan, maupun dimensi nonfisik seperti hubungan antarpegawai.[2] Sejumlah penelitian melaporkan bahwa lingkungan kerja yang baik berkaitan dengan kinerja yang lebih tinggi, antara lain pada instansi pemerintah daerah,[3] pada berbagai organisasi lain,[4] dan pada rumah sakit daerah.[5] Hasil serupa juga muncul dalam kajian literatur terbaru di Indonesia.[6]

Namun, hubungan langsung antara lingkungan kerja dan kinerja belum tentu konsisten. Pratiwi Indah dan Ilham Nurul menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan.[7] Temuan ini sejalan dengan gagasan bahwa pengaruh lingkungan kerja tidak selalu bersifat langsung, tetapi bekerja melalui respons afektif pegawai, yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja dipahami sebagai evaluasi emosional terhadap pekerjaan yang muncul dari perbandingan antara harapan dan pengalaman kerja,[8] dan telah dilaporkan berpengaruh positif terhadap kinerja.[9] Peran perantara kepuasan kerja

---

1 Aditya Wardhana, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital 4.0* (CV Media Sains Indonesia, 2023).

2 Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Refika Aditama, 2017).; Pandi Afandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)* (Zanafa Publishing, 2018).

3 R. Maidiyanto, A. Asmui, and A. T. Sompa, "The Effect of Work Motivation, Work Environment and Quality of Communication on Employee Performance at the Regional Secretariat of South Kalimantan Province, Indonesia," *European Journal of Human Resource Management Studies* 5, no. 2 (2021): 122–52, https://doi.org/10.46827/ejhrms.v5i2.1108.

4 Imam Sucipto, Ahmad Gunawan, and Dadang Heri Kusumah, "Work Motivation, Work Discipline, and Work Environment: Their Effects on Employee Performance at PT TRAD Indonesia," *East Asian Journal of Multidisciplinary Research* 1, no. 3 (2022): 511–34, https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i3.75.; E. M. Putri et al., "The Effect of Work Motivation and Work Environment on Employee Performance," *International Journal of Research – Granthaalayah* 7, no. 4 (2019): 132–40, https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v7.i4.2019.882.

5 B. R. Narasiang, E. G. Kristanto, and H. I. S. Wungouw, "Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di RSUD Kota Manado," *Medical Scope Journal* 5, no. 2 (2023): 159–68, https://doi.org/10.35790/msj.v5i2.4.

6 F. Afianti, "Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Indonesia," *Economics and Digital Business Review* 6, no. 1 (2025): 237–44.

7 Pratiwi Indah and Ilham Nurul, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Net Properti Indonesia," *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen (JIEM)* 4, no. 2 (2026): 676–89, https://doi.org/10.61722/jiem.v4i2.8849.

8 Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 17th ed. (Pearson Education, 2017).

9 E. Rustina et al., "The Impact of Job Satisfaction and Employee Engagement on Employee Performance," *Jurnal*

pernah diuji pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bener Meriah,[10] sedangkan mediator lain, yakni stres kerja, juga pernah diuji pada hubungan yang sama.[11]

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Peternakan Provinsi Jambi, perangkat daerah yang menangani urusan pertanian, mencakup tanaman pangan, hortikultura, peternakan, dan kesehatan hewan. Data instansi tahun 2021–2025 memperlihatkan peningkatan pada sebagian besar indikator kinerja, misalnya produksi padi dari 386.413 ton GKG menjadi 497.937 ton GKG dan populasi sapi dari 158.825 ekor menjadi 171.917 ekor. Akan tetapi, peningkatan itu belum merata antarindikator; produktivitas tanaman pangan, misalnya, hanya naik dari 1,80% pada 2022 menjadi 4,00% pada 2025.[12] Kesenjangan ini menunjukkan bahwa capaian organisasi tidak hanya ditentukan oleh program dan sumber daya, tetapi juga oleh faktor yang melekat pada pegawai sebagai pelaksana kegiatan, termasuk lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat dua celah yang ingin diisi. Pertama, temuan mengenai pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja belum seragam, sehingga peran kepuasan kerja sebagai perantara perlu diuji. Kedua, pengujian dilakukan pada instansi pertanian tingkat provinsi, yang konteks kerjanya berbeda dari objek pada penelitian-penelitian di atas. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, serta peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan lingkungan kerja dan kinerja. Sesuai tujuan tersebut, diajukan empat hipotesis: lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (H1) dan terhadap kepuasan kerja (H2); kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (H3); dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (H4). Hipotesis disusun atas dasar logika bahwa kondisi kerja yang kondusif memenuhi kebutuhan pegawai akan rasa aman dan nyaman, sehingga meningkatkan kepuasan dan selanjutnya mendorong perilaku kerja yang lebih baik.[13] Identifikasi masalah dan tujuan ini penting karena hasilnya dapat menjadi dasar bagi pimpinan instansi dalam menentukan prioritas perbaikan, yaitu apakah cukup membenahi kondisi tempat kerja atau perlu pula memperhatikan kepuasan pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori, yaitu menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis.[14] Lingkungan kerja

Ilmiah Manajemen Kesatuan 13, no. 3 (2025): 1859–70, https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.3336.; S. A. Lestari and F. Dwita, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Dasa Windu Agung," *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi* 8, no. 3 (2025): 1257–68, https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i3.1449.

10 T. Ayunasrah et al., "Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bener Meriah," *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen* 4, no. 1 (2022): 1–10, https://doi.org/10.55542/juiim.v4i1.147.

11 I. Amiq, P. S. Wardhani, and L. A. Manafe, "Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai Variabel Intervening," *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business* 4, no. 3 (2025): 6556–64, https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2938.

12 Data capaian kinerja bersumber dari dokumen Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Peternakan Provinsi Jambi periode 2021–2025. Satuan dan target setiap indikator berbeda, sehingga perbandingan antarindikator dilakukan secara deskriptif.

13 Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (World Publishing Company, 1966).; Robbins and Judge, *Organizational Behavior*.

14 Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Alfabeta, 2020).

ditempatkan sebagai variabel independen (X), kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z), dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen (Y). Penelitian dilaksanakan pada Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Peternakan Provinsi Jambi.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai instansi tersebut, yaitu 208 orang. Sampel diambil sebagai bagian populasi yang mewakili karakteristik keseluruhannya.[15] Ukuran sampel dihitung dengan rumus Slovin pada toleransi kesalahan 10%, yaitu $n = N / (1 + Ne^2) = 208 / (1 + 208 \times 0{,}10^2) = 67{,}53$, dibulatkan menjadi 68 responden.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berskala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Lingkungan kerja diukur dengan 15 butir pada dimensi fisik (pencahayaan, suhu udara, sirkulasi udara, kebisingan, dan keamanan kerja) dan nonfisik (hubungan antarpegawai).[16] Kepuasan kerja diukur dengan 20 butir pada sembilan dimensi *Job Satisfaction Survey*, yaitu gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, prosedur operasional, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi.[17] Kinerja pegawai diukur dengan 15 butir pada lima indikator, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan komitmen.[18]

Data diolah dengan SPSS. Kualitas instrumen diuji melalui validitas (butir valid bila r-hitung > r-tabel 0,2387 pada N = 68 dan $\alpha = 0{,}05$) dan reliabilitas (*Cronbach's Alpha* > 0,70). Kelayakan model diuji dengan asumsi klasik, yaitu normalitas residual (Kolmogorov–Smirnov), multikolinearitas (*tolerance* dan VIF), dan heteroskedastisitas (Glejser).[19] Mediasi diuji dengan prosedur Baron dan Kenny melalui empat persamaan regresi: (1) $Y = \alpha + cX$; (2) $Z = \alpha + aX$; (3) $Y = \alpha + bZ$; dan (4) $Y = \alpha + c'X + b'Z$.[20] Mediasi dinyatakan parsial bila koefisien c' turun dari c tetapi tetap signifikan, dan penuh bila c' menjadi tidak signifikan. Pengaruh tidak langsung diuji dengan uji Sobel, dengan a dari persamaan (2) dan b' dari persamaan (4):

$$z = (a \times b') / \sqrt{(b'^2 \cdot SEa^2 + a^2 \cdot SEb'^2)}$$

Pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan bila $|z| > 1{,}96$ pada taraf 5%. Skor rata-rata per butir dikategorikan dalam lima kelas berinterval sama dengan lebar 0,80 pada skala 1–5 (1,00–1,80 sangat rendah; 1,81–2,60 rendah; 2,61–3,40 sedang; 3,41–4,20 tinggi; 4,21–5,00 sangat tinggi).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden berjumlah 68 pegawai (Tabel 1). Sebagian besar adalah perempuan (63,2%), berasal dari generasi milenial (50,0%), berpendidikan S1 (57,4%), dan telah bekerja lebih dari 15 tahun (36,8%). Responden tersebar pada tujuh unit kerja, dengan jumlah terbanyak di Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura (16 orang; 23,5%). Komposisi ini menunjukkan bahwa penilaian berasal dari pegawai yang relatif berpengalaman dan cukup mengenal kondisi organisasi.

---

15 Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Rineka Cipta, 2019).

16 Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.; Afandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

17 Paul E. Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (Sage Publications, 1997).

18 Robbins and Judge, *Organizational Behavior*.

19 Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26* (Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2021).

20 Reuben M. Baron and David A. Kenny, "The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology* 51, no. 6 (1986): 1173–82.

Tabel 1. Karakteristik Responden (n = 68)

Karakteristik	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis kelamin		
Laki-laki	25	36,8
Perempuan	43	63,2
Generasi		
Gen X (1965–1980)	24	35,3
Milenial (1981–1996)	34	50,0
Gen Z (1997–2012)	10	14,7
Pendidikan terakhir		
SMA/SMK sederajat	15	22,1
D3	1	1,5
S1	39	57,4
S2	12	17,6
S3	1	1,5
Masa kerja		
1–5 tahun	17	25,0
6–10 tahun	15	22,1
11–15 tahun	11	16,2
> 15 tahun	25	36,8

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS (2026)

Statistik Deskriptif

Tabel 2 menunjukkan bahwa lingkungan kerja dinilai kondusif (rata-rata 4,05 per butir), kinerja pegawai sangat tinggi (4,32), dan kepuasan kerja sangat puas (4,21, tepat di atas batas bawah kategori). Skor rata-rata lingkungan kerja adalah 60,75 dari maksimum 75, kinerja pegawai 64,85 dari 75, dan kepuasan kerja 84,12 dari 100. Kinerja pegawai memiliki sebaran jawaban paling sempit (SD 6,816), sedangkan lingkungan kerja dan kepuasan kerja bersebaran lebih lebar (masing-masing 8,727 dan 8,826).

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Butir	Min	Maks	Mean	SD	Mean per butir	Kategori
Lingkungan kerja (X)	15	39	75	60,75	8,727	4,05	Kondusif
Kinerja pegawai (Y)	15	46	75	64,85	6,816	4,32	Sangat tinggi
Kepuasan kerja (Z)	20	60	100	84,12	8,826	4,21	Sangat puas

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS (2026); mean per butir dan kategori dihitung peneliti (N = 68)

Kualitas Data dan Asumsi Klasik

Seluruh 50 butir kuesioner valid, dengan r-hitung 0,402–0,726 (di atas r-tabel 0,2387), dan ketiga variabel reliabel dengan *Cronbach's Alpha* 0,882–0,891. Residual kedua substruktur berdistribusi normal, tidak ditemukan multikolinearitas antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja, serta tidak ditemukan heteroskedastisitas (Tabel 3). Dengan demikian, instrumen dan model regresi layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Tabel 3. Ringkasan Uji Kualitas Data dan Asumsi Klasik

Pengujian	Model/variabel	Hasil	Kriteria	Keterangan
Validitas	Lingkungan kerja (15 butir)	r-hitung 0,402–0,725	> 0,2387	Valid
Validitas	Kinerja pegawai (15 butir)	r-hitung 0,526–0,726	> 0,2387	Valid
Validitas	Kepuasan kerja (20 butir)	r-hitung 0,489–0,672	> 0,2387	Valid
Reliabilitas	Lingkungan kerja (X)	α = 0,882	> 0,70	Reliabel
Reliabilitas	Kinerja pegawai (Y)	α = 0,891	> 0,70	Reliabel
Reliabilitas	Kepuasan kerja (Z)	α = 0,890	> 0,70	Reliabel
Normalitas (K–S)	Substruktur I (X → Z)	Sig. 0,200 (K–S 0,092)	> 0,05	Normal
Normalitas (K–S)	Substruktur II (X, Z → Y)	Sig. 0,200 (K–S 0,083)	> 0,05	Normal
Multikolinearitas	X dan Z → Y	Tolerance 0,582; VIF 1,717	Tol. > 0,10; VIF < 10	Tidak terjadi
Heteroskedastisitas (Glejser)	X → Z	Sig. 0,785	> 0,05	Tidak terjadi
Heteroskedastisitas (Glejser)	X → Y (substruktur II)	Sig. 0,413	> 0,05	Tidak terjadi
Heteroskedastisitas (Glejser)	Z → Y (substruktur II)	Sig. 0,638	> 0,05	Tidak terjadi

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS (2026)

Hasil Analisis Regresi dan Uji Mediasi

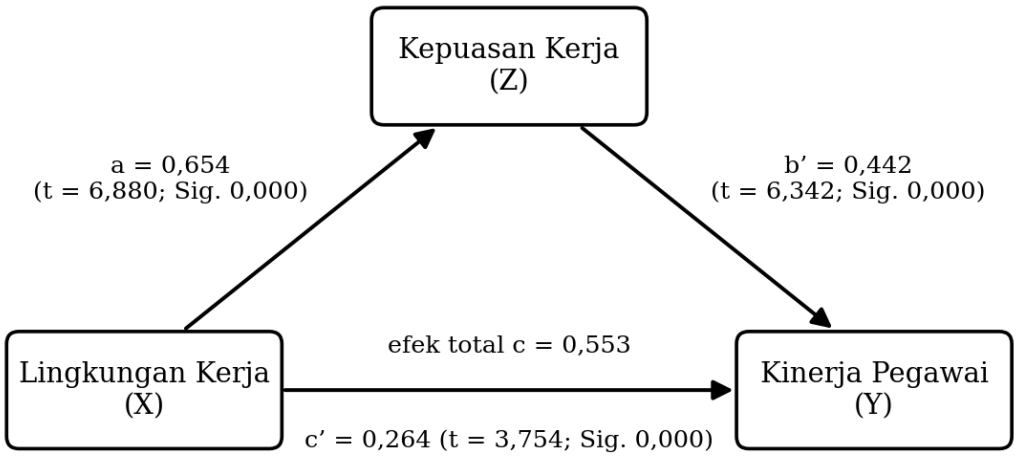
Keempat persamaan regresi menghasilkan Y = 31,250 + 0,553X (persamaan 1), Z = 44,413 + 0,654X (persamaan 2), Y = 13,484 + 0,611Z (persamaan 3), dan Y = 11,633 + 0,264X + 0,442Z (persamaan 4). Seluruh model layak (Sig. F = 0,000), dan seluruh koefisien positif serta signifikan (Tabel 4). Lingkungan kerja menjelaskan 50,2% variasi kinerja dan 41,8% variasi kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja menjelaskan 62,5% variasi kinerja. Bila keduanya dimasukkan bersamaan, daya jelas terhadap kinerja naik menjadi 69,2%.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Regresi (Prosedur Baron dan Kenny)

Pers.	Jalur	B	SE	t	Sig.	R^2	F
(1)	X → Y (c)	0,553	0,068	8,150	0,000	0,502	66,421
(2)	X → Z (a)	0,654	0,095	6,880	0,000	0,418	47,331
(3)	Z → Y (b)	0,611	0,058	10,495	0,000	0,625	110,153
(4)	X → Y (c')	0,264	0,070	3,754	0,000	0,692	73,053
(4)	Z → Y (b')	0,442	0,070	6,342	0,000		

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS (2026); SE jalur a dihitung dari B/t. B = koefisien tidak terstandar

Keempat syarat Baron dan Kenny terpenuhi: lingkungan kerja memengaruhi kinerja (c = 0,553), lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja (a = 0,654), kepuasan kerja memengaruhi kinerja (b = 0,611), dan pengaruh langsung lingkungan kerja menurun menjadi c' = 0,264 setelah kepuasan kerja dikontrol, tetapi tetap signifikan. Pola ini menandakan mediasi parsial (Gambar 1). Pengaruh tidak langsungnya adalah a × b' = 0,654 × 0,442 = 0,289, dan uji Sobel menghasilkan z = 4,653 (> 1,96), sehingga pengaruh tidak langsung signifikan. Nilai 0,289 setara dengan sekitar 52% dari efek total 0,553, dan penjumlahan c' dengan a × b' (0,264 + 0,289) memang menghasilkan efek total tersebut.



Gambar 1. Diagram Jalur Hasil Uji Mediasi

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS (2026)

Tabel 5. Ringkasan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Koefisien	Statistik uji	Sig.	Keputusan
H1	X → Y	0,553	t = 8,150	0,000	Diterima
H2	X → Z	0,654	t = 6,880	0,000	Diterima
H3	Z → Y	0,611	t = 10,495	0,000	Diterima
H4	X → Z → Y	0,289 (tidak langsung)	z = 4,653	< 0,05	Diterima (mediasi parsial)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS (2026)

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

H1 diterima. Setiap kenaikan satu satuan skor lingkungan kerja diikuti kenaikan skor kinerja sebesar 0,553, dan lingkungan kerja menjelaskan 50,2% variasi kinerja. Artinya, pegawai yang menilai tempat kerjanya nyaman, aman, dan didukung hubungan kerja yang baik cenderung menilai kinerjanya lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan hasil pada RSUD Kota Manado, tempat faktor fisik dan nonfisik lingkungan kerja sama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja,[21] pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Selatan,[22] dan pada Puskesmas di Kabupaten Sidenreng Rappang.[23] Lingkungan yang nyaman dan aman memungkinkan pegawai bekerja lebih optimal.[24] Hasil ini berbeda dari temuan pada PT Net Properti Indonesia, tempat lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.[25] Perbedaan itu mungkin berkaitan dengan karakteristik organisasi dan ukuran yang digunakan, tetapi penelitian ini tidak menguji penyebabnya secara langsung. Pada instansi yang diteliti, lingkungan kerja dinilai kondusif dan kinerja dinilai sangat

[21] Narasiang, Kristanto, and Wungouw, "Analisis Pengaruh Faktor-Faktor."

[22] Maidiyanto, Asmui, and Sompa, "Effect of Work Motivation."

[23] A. Yunus, M. Sam, and A. Mustanir, "Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas di Kabupaten Sidenreng Rappang," *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 6, no. 5 (2025): 3340–49, https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5.

[24] Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

[25] Indah and Nurul, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja."

tinggi, dan keduanya bergerak searah.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

H2 diterima, dengan koefisien 0,654 (t = 6,880) dan R^2 0,418. Hasil ini konsisten dengan teori dua faktor Herzberg, yang menempatkan kondisi kerja dan hubungan antarpribadi sebagai faktor higiene, yakni faktor yang mencegah ketidakpuasan,[26] serta dengan penelitian di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bener Meriah yang melaporkan pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.[27] Karena R^2 hanya 41,8%, sekitar 58,2% variasi kepuasan kerja ditentukan oleh faktor lain di luar model, misalnya gaji, promosi, atau penghargaan yang termasuk dimensi kepuasan kerja dalam instrumen ini.[28]

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

H3 diterima, dengan koefisien 0,611 (t = 10,495) dan R^2 0,625, daya jelas tertinggi di antara ketiga regresi sederhana. Pada model berganda, kepuasan kerja juga memiliki koefisien terstandar lebih besar (0,572) daripada lingkungan kerja (0,339), sehingga menjadi prediktor yang lebih kuat bagi kinerja. Hasil ini sejalan dengan temuan Rustina dkk.,[29] Pratiwi Indah dan Ilham Nurul,[30] serta Lestari dan Dwita.[31] Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dan lebih konsisten dalam bekerja.[32]

Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

H4 diterima. Kepuasan kerja memediasi sebagian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja: pengaruh langsung turun dari 0,553 menjadi 0,264 tetapi tidak hilang, dan pengaruh tidak langsungnya signifikan (z = 4,653). Karena pengaruh langsung tetap signifikan, mediasinya bersifat parsial, bukan penuh. Dengan kata lain, lingkungan kerja memengaruhi kinerja melalui dua jalur sekaligus, yaitu secara langsung dan melalui peningkatan kepuasan kerja. Pola ini sejalan dengan penelitian pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bener Meriah yang menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator,[33] dan dengan penelitian lain yang menemukan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja berlangsung melalui perantara, meskipun perantaranya berupa stres kerja.[34] Perlu dicatat bahwa Baron dan Kenny serta uji Sobel merupakan prosedur klasik; teknik yang lebih mutakhir seperti *bootstrapping* dapat menguji pengaruh tidak langsung tanpa mengandalkan asumsi normalitas distribusi Sobel.[35]

Secara praktis, hasil ini berarti perbaikan lingkungan kerja saja tidak cukup. Pimpinan instansi perlu memperbaiki kondisi fisik dan hubungan kerja sekaligus memperkuat dimensi kepuasan kerja, misalnya kejelasan sistem imbalan, kesempatan promosi, dan komunikasi organisasi. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan: data bersifat potong lintang dan berasal dari persepsi

---

26 Herzberg, *Work and the Nature of Man*.

27 Ayunasrah et al., "Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai."

28 Spector, *Job Satisfaction*.

29 Rustina et al., "Impact of Job Satisfaction."

30 Indah and Nurul, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja."

31 Lestari and Dwita, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja."

32 Robbins and Judge, *Organizational Behavior*.

33 Ayunasrah et al., "Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai."

34 Amiq, Wardhani, and Manafe, "Pengaruh Lingkungan Kerja."

35 Penelitian ini tidak menerapkan bootstrapping. Penguatan dengan bootstrapping atau pemodelan persamaan struktural (SEM) disarankan pada penelitian lanjutan.

pegawai sendiri, objek hanya satu instansi, dan jumlah sampel relatif kecil (68 responden), sehingga generalisasi ke instansi lain perlu dilakukan dengan hati-hati.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Peternakan Provinsi Jambi (koefisien 0,553; Sig. 0,000) dan terhadap kepuasan kerja (0,654; Sig. 0,000). Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (0,611; Sig. 0,000). Kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai: pengaruh langsung lingkungan kerja turun dari 0,553 menjadi 0,264 tetapi tetap signifikan, dan pengaruh tidak langsungnya signifikan (uji Sobel z = 4,653). Lingkungan kerja dan kepuasan kerja bersama-sama menjelaskan 69,2% variasi kinerja pegawai.

Implikasinya, peningkatan kinerja pegawai pada instansi ini memerlukan perbaikan lingkungan kerja fisik dan nonfisik yang disertai penguatan kepuasan kerja, misalnya melalui kejelasan sistem imbalan, kesempatan promosi, dan komunikasi organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek ke instansi lain, menambahkan variabel seperti motivasi atau komitmen, dan menguji mediasi dengan teknik yang lebih mutakhir seperti *bootstrapping* atau pemodelan persamaan struktural.

DAFTAR PUSTAKA

Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia (teori, konsep dan indikator)*. Zanafa Publishing.

Afianti, F. (2025). Analisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Indonesia. *Economics and Digital Business Review, 6*(1), 237–244.

Amiq, I., Wardhani, P. S., & Manafe, L. A. (2025). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 4*(3), 6556–6564. https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2938

Arikunto, S. (2019). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.

Ayunasrah, T., Ratnawati, R., Diana, R., & Ansari, A. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bener Meriah. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen, 4*(1), 1–10. https://doi.org/10.55542/juiim.v4i1.147

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173–1182.

Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.

Lestari, S. A., & Dwita, F. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Dasa Windu Agung. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi, 8*(3), 1257–1268. https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i3.1449

Maidiyanto, R., Asmui, A., & Sompa, A. T. (2021). The effect of work motivation, work environment and quality of communication on employee performance at the Regional Secretariat of South Kalimantan Province, Indonesia. *European Journal of Human Resource Management Studies, 5*(2), 122–152. https://doi.org/10.46827/ejhrms.v5i2.1108

Narasiang, B. R., Kristanto, E. G., & Wungouw, H. I. S. (2023). Analisis pengaruh faktor-faktor lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di RSUD Kota Manado. *Medical Scope Journal, 5*(2), 159–168. https://doi.org/10.35790/msj.v5i2.4

Pratiwi Indah, & Ilham Nurul. (2026). Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Net Properti Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen (JIEM), 4*(2), 676–689. https://doi.org/10.61722/jiem.v4i2.8849

Putri, E. M., Ekowati, V. M., Supriyanto, A. S., & Mukaffi, Z. (2019). The effect of work motivation and work environment on employee performance. *International Journal of Research – Granthaalayah, 7*(4), 132–140. https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v7.i4.2019.882

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.

Rustina, E., Dermawan, A., Vidyaningrum, B., & Suwandi. (2025). The impact of job satisfaction and employee engagement on employee performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 13*(3), 1859–1870. https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.3336

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

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.

Sucipto, I., Gunawan, A., & Kusumah, D. H. (2022). Work motivation, work discipline, and work environment: Their effects on employee performance at PT TRAD Indonesia. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research, 1*(3), 511–534. https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i3.75

Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Wardhana, A. (2023). *Manajemen sumber daya manusia di era digital 4.0*. CV Media Sains Indonesia.

Yunus, A., Sam, M., & Mustanir, A. (2025). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Sidenreng Rappang. *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 6*(5), 3340–3349. https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5