

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA DINAS PPPA-PPKB KABUPATEN JEMBRANA

Ni Putu Kurniasih¹, I Putu Santika², Ni Wayan Mekarini³, Ni Luh Sili Antari⁴

^{1,2,3,4}Fakultas Bisnis, Pariwisata, dan Pendidikan, Universitas Triatma Mulya

^{1,2,3,4} Jl. Kubu Gunung, Tegal Jaya, Dalung, Kuta Utara, Badung, Bali

E-mail: 202461101040@triatmamulya.ac.id¹, putu.santika@triatmamulya.ac.id²,

wayan.mekarini@triatmamulya.ac.id³, sili.antari@triatmamulya.ac.id⁴

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (PPPA-PPKB) Kabupaten Jembrana. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal (*explanatory research*). Populasi sekaligus sampel penelitian adalah seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas PPPA-PPKB Kabupaten Jembrana yang berjumlah 46 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala *Likert* lima poin dan dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dibantu program SPSS, serta uji *Sobel* untuk menguji peran mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, namun mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompetensi merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja; Kinerja Pegawai; Kompetensi; Lingkungan Kerja; Variabel Mediasi

Abstract – This study aimed to analyse the effect of work environment and competence on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable, at the Office of Women's Empowerment, Child Protection, Population Control, and Family Planning (PPPA-PPKB) of Jembrana Regency. This study employed a quantitative approach with a causal (*explanatory*) research design. The population and sample consisted of the entire civil servant staff of the PPPA-PPKB Office of Jembrana Regency, totalling 46 respondents. Data were collected through a questionnaire using a five-point *Likert* scale and were analysed using *path analysis* assisted by the SPSS program, along with the *Sobel* test to examine the mediating role. The results showed that work environment and competence had a positive and significant effect on both job satisfaction and employee performance. Job satisfaction also had a positive and significant effect on employee performance. The mediation test revealed that job satisfaction was not able to mediate the effect of work environment on employee performance, but it was able to mediate the effect of competence on employee performance. These findings indicate that competence is the dominant factor in improving employee performance, both directly and through enhanced job satisfaction.

Keywords: Competence; Employee Performance; Job Satisfaction; Mediating Variable; Work Environment

PENDAHULUAN

Sumber daya merupakan elemen yang memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Setiap organisasi, baik yang bergerak di sektor bisnis maupun sektor

pemerintahan, memiliki berbagai jenis sumber daya yang harus dikelola secara optimal agar tujuan strategis dapat tercapai. Di antara berbagai jenis sumber daya tersebut, sumber daya manusia menempati posisi yang paling strategis karena berperan sebagai penggerak

utama seluruh proses organisasi. Tanpa pengelolaan sumber daya manusia yang baik, sumber daya lain seperti teknologi, anggaran, maupun sarana dan prasarana tidak akan dapat dimanfaatkan secara maksimal. Oleh karena itu, perhatian terhadap kualitas sumber daya manusia menjadi prioritas utama bagi setiap organisasi, tidak terkecuali instansi pemerintahan yang dituntut untuk memberikan pelayanan publik secara profesional, efektif, dan akuntabel kepada masyarakat. Sumber daya manusia merupakan komponen utama dalam manajemen yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan tersebut tidak dapat dicapai secara instan, melainkan memerlukan proses pengelolaan yang berkelanjutan melalui strategi pengembangan, pelatihan, dan peningkatan kompetensi pegawai secara terus-menerus. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, rekrutmen dan seleksi, penempatan, pengembangan kapasitas, hingga evaluasi kinerja secara berkala. Setiap tahapan tersebut saling berkaitan dan berkontribusi terhadap terciptanya sumber daya manusia yang unggul dan mampu bersaing. Dalam konteks organisasi pemerintahan, pengelolaan sumber daya manusia yang baik juga menjadi indikator penting bagi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Kemampuan organisasi dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas serta kinerja sumber daya manusianya menjadi prasyarat utama dalam mewujudkan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif, efisien, dan penuh tanggung jawab. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi akan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target, standar kualitas, dan waktu yang ditetapkan, sementara pegawai dengan kinerja rendah cenderung menghambat pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Kinerja pegawai tidak muncul dengan sendirinya, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang

berasal dari dalam diri pegawai maupun dari lingkungan kerja tempat pegawai tersebut bertugas. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menjadi hal yang sangat penting bagi setiap organisasi, termasuk instansi pemerintah daerah. Penelitian ini berlokasi di Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (PPPA-PPKB) Kabupaten Jember. Dinas ini merupakan perangkat daerah teknis yang memiliki peran strategis dalam melaksanakan urusan pemerintahan di bidang pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, pengendalian penduduk, dan keluarga berencana di wilayah Kabupaten Jember. Sebagai instansi yang bersentuhan langsung dengan pelayanan kepada kelompok rentan seperti perempuan dan anak, Dinas PPPA-PPKB dituntut untuk memiliki pegawai dengan kinerja yang optimal agar program-program pembangunan yang dicanangkan dapat berjalan dengan baik. Kinerja pegawai yang optimal pada dinas ini menjadi kunci keberhasilan dalam mewujudkan visi organisasi, yaitu terwujudnya perempuan dan anak yang berdaya, penduduk yang tumbuh seimbang, serta keluarga yang berkualitas di Kabupaten Jember.

Dari aspek kompetensi pegawai, fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan. Sebagian pegawai belum sepenuhnya menguasai pengetahuan teknis, keterampilan, maupun sikap kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas secara optimal, terutama dalam menghadapi dinamika kebijakan dan program yang terus berkembang. Kesenjangan kompetensi ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti terbatasnya kesempatan mengikuti pelatihan, kurangnya pengalaman kerja pada bidang tertentu, maupun belum meratanya distribusi pegawai sesuai dengan latar belakang keahlian yang dimiliki. Kondisi ini pada akhirnya berpotensi menghambat efektivitas pelaksanaan program kerja dinas serta menurunkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, khususnya kelompok perempuan dan anak yang menjadi

sasaran utama program. Fenomena lain yang juga tampak adalah tingkat kepuasan kerja pegawai yang belum merata. Meskipun sebagian pegawai merasa puas dengan suasana kerja yang kondusif dan hubungan yang harmonis dengan rekan maupun atasan, masih terdapat pegawai yang merasa kurang puas terhadap aspek tertentu dalam pekerjaannya, seperti sistem supervisi, peluang promosi, maupun beban kerja yang dirasakan belum proporsional. Ketidakpuasan kerja yang tidak segera ditangani dapat berdampak pada menurunnya motivasi, meningkatnya tingkat ketidakhadiran, serta rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi cenderung mendorong pegawai untuk bekerja lebih maksimal, memiliki loyalitas yang tinggi, serta berkontribusi secara aktif dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kondisi kesenjangan kompetensi dan kepuasan kerja yang belum merata tersebut pada akhirnya berimplikasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil evaluasi internal, capaian kinerja pegawai pada Dinas PPPA-PPKB Kabupaten Jembrana dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan hasil yang belum sepenuhnya optimal, baik dari sisi produktivitas, ketepatan waktu penyelesaian tugas, maupun kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Fenomena-fenomena tersebut mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja pegawai pada Dinas PPPA-PPKB Kabupaten Jembrana sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja, tingkat kompetensi yang dimiliki, serta kepuasan kerja yang dirasakan oleh masing-masing pegawai. Ketiga faktor tersebut saling berkaitan dan perlu dikaji secara komprehensif untuk memahami pola hubungan yang sesungguhnya terjadi di lapangan. Secara teoritis, lingkungan kerja didefinisikan sebagai keseluruhan alat, bahan, metode kerja, dan pengaturan kerja yang dihadapi oleh karyawan, baik secara fisik maupun nonfisik, yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Sedarmayanti, 2017). Widiani (2015) menambahkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi dirinya

dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya. Maslichah dan Hidayat (2017) membagi lingkungan kerja menjadi lingkungan kerja fisik dan nonfisik, sementara Solihin, dkk. (2019) merumuskan indikator lingkungan kerja yang meliputi suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan antara bawahan dengan pimpinan, serta ketersediaan fasilitas kerja. Lingkungan kerja yang kondusif diyakini mampu meningkatkan kenyamanan, motivasi, dan pada akhirnya kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan/atau unggul dalam suatu pekerjaan (Rahmat, 2019), sedangkan Gultom (2019) memaknai kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pekerjaan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan (Hasibuan, 2017), yang menurut Agustini (2019) dipengaruhi oleh faktor personal, psikologis, sosial, fisik, dan finansial. Kinerja pegawai sendiri diartikan sebagai tingkat pencapaian tugas yang mencerminkan seberapa baik individu memenuhi tanggung jawabnya (Robbins & Judge, 2019; Sedarmayanti, 2019). Penelitian terdahulu seperti Simanjuntak (2025), Bagaskara, dkk. (2024), dan Aswin, dkk. (2025) menemukan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai mediasi, meskipun Victoria dan Edalmen (2024) serta Suwandana dan I Gusti Made (2025) menunjukkan hasil yang belum sepenuhnya konsisten terkait peran mediasi tersebut. Adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu (*research gap*) tersebut, dikombinasikan dengan fenomena riil yang terjadi pada Dinas PPPA-PPKB Kabupaten Jembrana terkait lingkungan kerja, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, menjadi dasar penting bagi penelitian ini untuk dilakukan. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji secara empiris pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada konteks instansi

pemerintah daerah yang selama ini belum banyak diteliti. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kepuasan kerja, pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, serta peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas PPPA-PPKB Kabupaten Jembrana.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal (*explanatory research design*) yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel melalui pengujian hipotesis. Jenis penelitian ini bersifat asosiatif karena berfokus pada hubungan antarvariabel.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai ASN pada Dinas PPPA-PPKB Kabupaten Jembrana yang berjumlah 46 orang, dan seluruh populasi

tersebut dijadikan sampel (sensus). Penelitian ini melibatkan empat variabel, yaitu lingkungan kerja (X1) dan kompetensi (X2) sebagai variabel independen, kepuasan kerja (Y1) sebagai variabel mediasi, dan kinerja pegawai (Y2) sebagai variabel dependen. Lingkungan kerja diukur melalui indikator suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan antara bawahan dengan pimpinan, dan ketersediaan fasilitas kerja (Solihin, dkk., 2019). Kompetensi diukur melalui indikator motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan (Rahmat, 2019). Kepuasan kerja diukur melalui indikator gaji/imbalan, pekerjaan, supervisi, promosi, dan rekan sekerja (Agustini, 2019). Kinerja pegawai diukur melalui indikator produktivitas, kualitas kerja, ketepatan waktu, kolaborasi dan kerja sama, serta inovasi dan kreativitas (Mathis & Jackson, 2020).

Data dikumpulkan melalui kuesioner (angket) menggunakan skala *Likert* lima poin, dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju), serta dilengkapi metode dokumentasi. Instrumen penelitian terlebih dahulu diuji dengan uji validitas dan reliabilitas sebelum digunakan untuk pengujian hipotesis.

Tabel 1. Variabel, Indikator dan Item Pertanyaan

Variabel Penelitian	Indikator	Item Pernyataan
Lingkungan kerja (X1)	1) Suasana kerja	1) Suasana kerja di kantor saya terasa nyaman dan menyenangkan.
	2) Hubungan dengan rekan kerja	2) Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja di unit saya.
	3) Hubungan antara bawahan dengan pimpinan	3) Pimpinan saya memberikan bimbingan dan arahan yang jelas dalam bekerja.
	4) Tersedianya fasilitas kerja	4) Fasilitas kerja yang tersedia mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.
Kompetensi (X2)	1) Motif	1) Saya memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai hasil kerja yang terbaik.
	2) Sifat	2) Saya menunjukkan sikap disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.
	3) Konsep diri	3) Saya percaya diri terhadap kemampuan yang saya miliki dalam melaksanakan tugas.
	4) Pengetahuan	4) Saya memahami dengan baik tugas pokok dan fungsi jabatan saya.
	5) Keterampilan	

Kepuasan kerja (Y1)	1) Gaji/Imbalan 2) Pekerjaan 3) Supervisi 4) Promosi 5) Rekan sekerja	5) Saya mampu menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat.
		1) Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya 2) Saya merasa pekerjaan saya menarik dan menantang untuk diselesaikan. 3) Pimpinan memberikan arahan yang jelas dalam pelaksanaan tugas. 4) Saya memiliki kesempatan yang adil untuk memperoleh promosi jabatan. 5) Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan kerja di lingkungan dinas ini.
Kinerja Pegawai (Y2)	1) Produktivitas 2) Kualitas Kerja 3) Ketepatan Waktu 4) Kolaborasi 5) Kerja Sama 6) Inovasi dan Kreativitas.	1) Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan 2) Saya selalu berusaha menghasilkan pekerjaan dengan standar kualitas yang tinggi. 3) Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. 4) Saya terbuka untuk berbagi informasi dan ide dengan rekan kerja. 5) Saya mampu bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama. 6) Saya berusaha mencari cara baru untuk meningkatkan efektivitas pekerjaan.

Teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan tanggapan responden, serta statistik inferensial berupa analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Pengujian peran mediasi kepuasan kerja dilakukan dengan uji *Sobel*, dengan ketentuan jika nilai $Z > 1,98$ pada taraf signifikansi 5% maka variabel mediator mampu memediasi hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan, dengan kelompok usia terbanyak berada pada rentang 36–45 tahun (30,4%) dan 26–35 tahun (28,3%), yang menunjukkan dominasi pegawai pada usia produktif.

Tabel 2. Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin			
1.	• Laki-Laki	13	28,3
	• Perempuan	33	71,7

Lama Kerja			
2.	• < 6 Tahun	16	34,8
	• 6 - 10 Tahun	11	23,9
	• > 10 Tahun	19	41,3
Umur			
3.	• < 26 Tahun	8	17,4
	• 26 - 35 Tahun	13	28,3
	• 36 - 45 Tahun	14	30,4
	• 46-55 Tahun	7	15,2
	• > 55 Tahun	4	8,7
Pendidikan			
4.	• SMA/SMK	14	30,4
	• Diploma	7	15,2
	• S1	18	39,1
	• S2	7	15,2

Uji Instrumen dan Uji Asumsi Klasik

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel lingkungan kerja, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dinyatakan valid, dengan nilai reliabilitas yang memenuhi syarat (*reliable*). Uji asumsi klasik, meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, menunjukkan bahwa model regresi telah memenuhi seluruh syarat sehingga layak digunakan untuk analisis jalur.

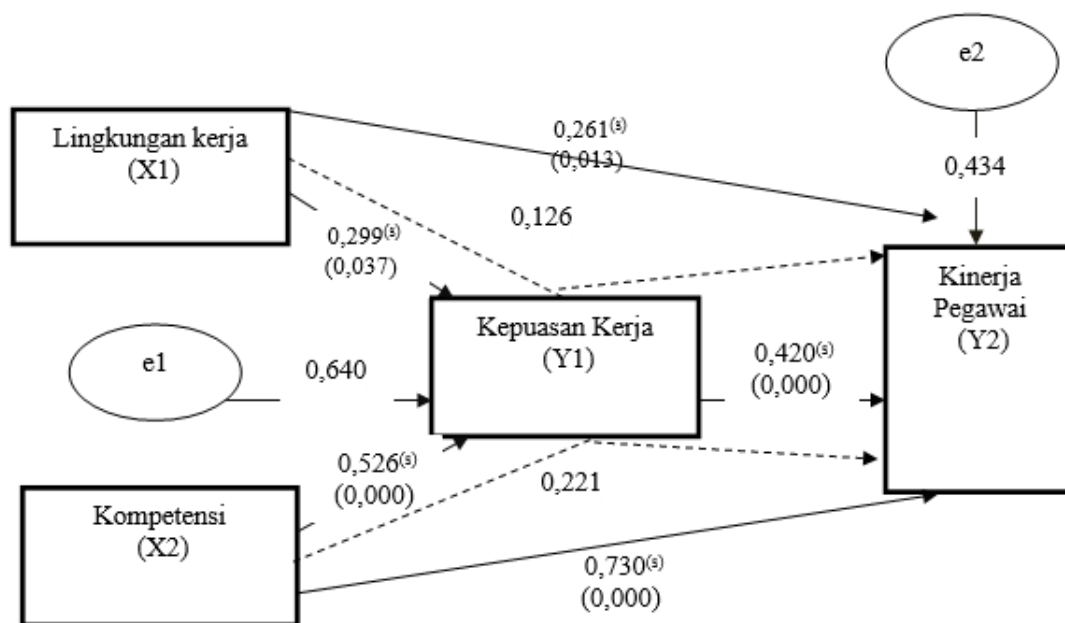
Hasil Analisis Jalur dan Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan nilai R^2 total sebesar 0,923, yang berarti 92,3% variasi kinerja pegawai pada Dinas PPPA-PPKB Kabupaten Jembrana dapat dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja, kompetensi, dan kepuasan kerja dalam model penelitian ini.

Tabel 3. Hasil Uji Efek Langsung dan Tidak Langsung

No	Hubungan Antar Variabel	Efek Langsung	Efek Tak Langsung	Efek Total	Sig	Keterangan
Lingkungan kerja						
1	(X1) → kepuasan kerja (Y1)	0,299	-	0,299	0,037	H1 diterima
Kompetensi (X2) →						
2	kepuasan kerja (Y1)	0,526	-	0,526	0,000	H2 diterima
Lingkungan kerja						
3	(X1) → kinerja pegawai (Y2)	0,261	-	0,261	0,013	H3 diterima
Kompetensi (X2) →						
4	kinerja pegawai (Y2)	0,730	-	0,730	0,000	H4 diterima
Kepuasan kerja						
5	(Y1) → kinerja pegawai (Y2)	0,420	-	0,420	0,000	H5 diterima

	Lingkungan kerja					
	(X1) → kepuasan		0,126			
6	kerja (Y1) →	-	(0,299*0,420)	0,126	-	H6 ditolak
	kinerja pegawai					
	(Y2)					
	Kompetensi (X2) →					
7	kepuasan kerja (Y1)	-	0,221	0,221	-	H7 diterima
	→ kinerja pegawai		(0,526*0,420)			
	(Y2)					



Gambar 1. Model Analisis Jalur

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (koefisien jalur 0,299; signifikansi $0,037 < 0,05$), dan kompetensi berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kepuasan kerja (koefisien jalur 0,526; signifikansi $0,000 < 0,05$). Lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (koefisien jalur 0,261; signifikansi $0,013 < 0,05$), demikian pula kompetensi terhadap kinerja pegawai yang menunjukkan pengaruh sangat kuat (koefisien jalur 0,730; signifikansi $0,000 < 0,05$). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (koefisien jalur 0,420; signifikansi $0,000 < 0,05$).

Pengujian mediasi dengan uji *Sobel* menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0,126 dengan nilai $Z = 1,90$, yang lebih kecil dari nilai kritis 1,98 sehingga kepuasan kerja belum mampu memediasi hubungan tersebut secara signifikan. Sebaliknya, pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0,221 dengan nilai $Z = 2,75$, yang lebih besar dari nilai kritis 1,98, sehingga kepuasan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai secara signifikan.

PEMBAHASAN

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas PPPA-PPKB Kabupaten Jembrana, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,299 dan signifikansi 0,037 ($< 0,05$). Hal ini berarti bahwa semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dicapai. Lingkungan kerja yang diukur melalui suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan antara bawahan dengan pimpinan, serta ketersediaan fasilitas kerja terbukti mampu menciptakan rasa nyaman dan aman bagi pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Pegawai yang merasakan lingkungan kerja yang mendukung akan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan sikap positif terhadap pekerjaannya. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Simanjuntak (2025) serta Bagaskara, dkk. (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kompetensi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,526 dan signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Nilai koefisien ini menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja jauh lebih besar dibandingkan pengaruh lingkungan kerja, sehingga kompetensi dapat dikatakan sebagai faktor yang lebih dominan dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Kompetensi yang diukur melalui motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan menjadikan pegawai lebih percaya diri dan mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Pegawai yang kompeten cenderung lebih mudah beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan, meminimalkan kesalahan kerja, dan merasa lebih berhasil dalam menjalankan tanggung jawabnya, sehingga menimbulkan perasaan puas terhadap pekerjaan yang dijalani. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Simanjuntak (2025) yang juga menemukan pengaruh positif kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas PPPA-PPKB Kabupaten Jembrana, dengan koefisien jalur sebesar 0,261 dan signifikansi 0,013 ($< 0,05$). Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi di sekitar tempat kerja, baik fisik maupun nonfisik, yang dapat memengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa suasana kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis, serta dukungan fasilitas yang memadai mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih fokus, efisien, dan produktif. Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Yahya dan Harahap (2025) serta Bagaskara, dkk. (2024) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi secara nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas PPPA-PPKB Kabupaten Jembrana.

Kompetensi terbukti berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien jalur sebesar 0,730 dan signifikansi 0,000 ($< 0,05$), menjadikannya variabel dengan pengaruh terkuat dalam keseluruhan model penelitian ini. Kompetensi merupakan seperangkat kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik pribadi yang memungkinkan pegawai melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Pengaruh kompetensi yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa kemampuan individu menjadi faktor kunci dalam pencapaian tujuan organisasi, jauh melampaui pengaruh lingkungan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Simanjuntak (2025) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta diperkuat oleh Bagaskara, dkk. (2024) yang menyimpulkan bahwa peningkatan kompetensi berkontribusi secara nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan organisasi pemerintahan.

Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada

Dinas PPPA-PPKB Kabupaten Jembrana, dengan koefisien jalur sebesar 0,420 dan signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan positif yang muncul dari penilaian pegawai terhadap pekerjaannya, mencakup aspek gaji/imbalan, pekerjaan itu sendiri, supervisi, promosi, dan hubungan dengan rekan sekerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan, karena pegawai yang puas cenderung bekerja dengan semangat, loyalitas, dan tanggung jawab yang lebih besar. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Aswin, dkk. (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga memperkuat pentingnya menjaga kepuasan kerja sebagai salah satu prioritas manajemen sumber daya manusia.

Hasil pengujian peran mediasi menunjukkan pola yang berbeda antara kedua variabel independen. Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0,126 dengan nilai *Sobel test* $Z = 1,90$, lebih kecil dari nilai kritis 1,98, sehingga kepuasan kerja belum mampu memediasi hubungan tersebut secara signifikan; hasil ini berbeda dengan temuan Bagaskara, dkk. (2024). Kondisi ini dapat dijelaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif langsung mendorong kinerja tanpa harus melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Sebaliknya, pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0,221 dengan nilai $Z = 2,75$, lebih besar dari 1,98, sehingga kepuasan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, sejalan dengan temuan Simanjuntak (2025), yang menegaskan pentingnya aspek psikologis pegawai sebagai jembatan antara kompetensi dan kinerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Lingkungan kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai pada Dinas PPPA-PPKB Kabupaten Jembrana. Kepuasan kerja juga

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja belum mampu berperan sebagai variabel mediasi pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, namun mampu berperan sebagai variabel mediasi pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kompetensi merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja.

Saran

Kepala Dinas PPPA-PPKB Kabupaten Jembrana disarankan untuk meningkatkan lingkungan kerja, khususnya pada aspek ketersediaan fasilitas kerja yang memperoleh penilaian relatif paling rendah dibandingkan indikator lainnya. Peningkatan kompetensi pegawai perlu diarahkan pada aspek keterampilan dan konsep diri melalui pelatihan yang berkelanjutan. Kepuasan kerja pegawai perlu ditingkatkan terutama pada aspek supervisi melalui pembinaan yang lebih terarah dan komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan. Peningkatan kinerja pegawai perlu difokuskan pada aspek kualitas kerja, ketepatan waktu, dan kerja sama tim melalui pembinaan berkelanjutan.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Pariwisata, dan Pendidikan, Universitas Triatma Mulya, serta kepada Dosen Pembimbing I dan Dosen Pembimbing II atas bimbingan yang diberikan selama proses penelitian dan penulisan tesis ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh pegawai Dinas PPPA-PPKB Kabupaten Jembrana yang telah bersedia menjadi responden penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, Fauzia. 2019. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU Press.
- Aswin; Citta; Sahban. 2025. Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Operator CAH PLTU Punagaya yang Dimediasi Kepuasan

- Kerja. *Journal...* (sesuai sumber pada Daftar Pustaka tesis).
- Bagaskara; Wulur; Nurdin; Auliyani; Sikki. 2024. Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Mediasi.
- Gultom, D. F. 2019. Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Tanjung Morawa Medan) Produksi Kelapa Sawit.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mathis, R. L., dan Jackson, J. H. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rahmat, S. N. 2019. Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*.
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A. 2019. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Simanjuntak. 2025. Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Pelayanan...
- Solihin, S., Hakim, L., & Malik, I. 2019. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di UPT TPAS Tamangapa Kota Makassar. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*.
- Suwandana dan I Gusti Made. 2025. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Comprehensive Science*.
- Victoria dan Edalmen. 2024. Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*.
- Widiana, Muslichah Erma. 2015. Variabel dan Indikator yang Mempengaruhi Komitmen dan Kinerja Organisasi Pemerintahan. UBHARA Manajemen Press Surabaya.
- Yahya dan Harahap. 2025. Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Waskita Karya Kampung Lalang Medan.