



DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v8i1>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Kompetensi dan Lingkungan Kerja yang Berdampak pada Peningkatan Kinerja Pegawai terhadap Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Yusuf Abdullah Aziz¹, Nurhaeni Sikki², Ayu Laili Rahmiyati³

¹Universitas Sangga Buana YPKP Bandung, Indonesia, yusufabdullah02.ya@gmail.com

²Universitas Sangga Buana YPKP Bandung, Indonesia, nurhaeni.sikki@usbypkp.ac.id

³Universitas Sangga Buana YPKP Bandung, Indonesia

Corresponding Author: yusufabdullah02.ya@gmail.com¹

Abstract: *This study is motivated by the importance of employee performance in supporting organizational effectiveness in the public sector, particularly in institutions responsible for health quarantine services. Although competence and the work environment are theoretically expected to contribute to improving employee performance, previous studies have shown inconsistencies regarding the strength of these effects and the psychological mechanisms underlying these relationships. This study aims to analyze the effects of competence and the work environment on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable, at the Class I Health Quarantine Center of Cilacap. The study employed a quantitative approach using a survey method involving 84 employees. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using descriptive analysis, linear regression, and mediation analysis with 5,000 bootstrapping samples. The results show that competence and the work environment have positive and significant effects on both job satisfaction and employee performance, while job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction partially mediates the effect of competence on employee performance, with an indirect effect of $\beta = 0.243$; $p < 0.001$. Meanwhile, job satisfaction fully mediates the effect of the work environment on employee performance, with an indirect effect of $\beta = 0.404$; $p < 0.001$, while the direct effect of the work environment on employee performance is not significant ($\beta = 0.176$; $p = 0.149$). The novelty of this study lies in demonstrating that the mechanisms through which competence and the work environment affect employee performance operate through different mediation patterns, namely partial mediation for competence and full mediation for the work environment.*

Keyword: Competence, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance, Mediation

Abstrak: Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya kinerja pegawai dalam mendukung efektivitas organisasi sektor publik, khususnya pada instansi yang menyelenggarakan kekarantinaan kesehatan. Meskipun kompetensi dan lingkungan kerja secara teoritis berperan dalam meningkatkan kinerja, penelitian terdahulu masih menunjukkan ketidakkonsistenan mengenai kekuatan pengaruh keduanya serta mekanisme psikologis yang menjembatani

hubungan tersebut. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Balai Kekarantinaan Kesehatan Kelas I Cilacap. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 84 pegawai. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis melalui analisis deskriptif, regresi linear, serta analisis mediasi dengan teknik *bootstrapping* sebanyak 5.000 sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja terbukti memediasi secara parsial pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan *indirect effect* sebesar $\beta = 0,243$; $p < 0,001$, sementara pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dimediasi secara penuh oleh kepuasan kerja dengan *indirect effect* sebesar $\beta = 0,404$; $p < 0,001$ dan pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja tidak signifikan ($\beta = 0,176$; $p = 0,149$). Kebaruan penelitian terletak pada pembuktian bahwa mekanisme pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja berlangsung melalui pola mediasi yang berbeda, yaitu mediasi parsial pada kompetensi dan mediasi penuh pada lingkungan kerja.

Kata Kunci: Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Mediasi

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja tidak hanya menggambarkan hasil kerja yang dicapai pegawai, tetapi juga mencerminkan kontribusi individu terhadap efektivitas organisasi. Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil perilaku kerja individu yang berkontribusi terhadap efektivitas institusi, sedangkan Mathis et al. (2023) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan individu, motivasi, sumber daya, dan kondisi organisasi. Dengan demikian, pencapaian kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh kondisi lingkungan dan sistem organisasi yang mendukung pelaksanaan pekerjaan. Kondisi tersebut menjadi semakin penting pada organisasi sektor publik yang memiliki tanggung jawab langsung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, termasuk organisasi pemerintah yang menyelenggarakan fungsi kekarantinaan kesehatan.

Balai Kekarantinaan Kesehatan Kelas I Cilacap merupakan Unit Pelaksana Teknis di bidang kekarantinaan kesehatan yang memiliki tugas dalam penyelenggaraan kekarantinaan kesehatan, termasuk pengawasan dan tindakan kesehatan pada pintu masuk negara serta wilayah. Karakteristik tugas tersebut menuntut pegawai untuk mampu menjalankan pekerjaan secara efektif, tepat waktu, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Namun, data Balai Kekarantinaan Kesehatan Kelas I Cilacap menunjukkan adanya kecenderungan penurunan rata-rata kinerja pegawai selama periode 2021–2025. Rata-rata kinerja yang pada tahun 2021 mencapai 91,25 menurun menjadi 89,84 pada tahun 2022, 88,17 pada tahun 2023, 86,95 pada tahun 2024, dan 85,72 pada tahun 2025. Penurunan tersebut terjadi ketika jumlah pegawai justru meningkat dari 48 orang pada tahun 2021 menjadi 84 orang pada tahun 2025. Fenomena ini menunjukkan bahwa peningkatan jumlah sumber daya manusia belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan capaian kinerja, sehingga diperlukan kajian mengenai faktor-faktor yang dapat menjelaskan kondisi tersebut.

Salah satu faktor yang diperkirakan berperan terhadap kinerja adalah kompetensi pegawai. Kompetensi merupakan kapasitas individual yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tuntutan dan standar organisasi. Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan kompetensi melalui karakteristik seperti *motives*, *traits*, *self-concept*, *knowledge*, dan *skills* yang menjadi dasar terbentuknya perilaku kerja yang efektif. Kompetensi

yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan memungkinkan pegawai memahami tanggung jawabnya, menggunakan pengetahuan dan keterampilan secara tepat, menyelesaikan pekerjaan secara efektif, serta menghasilkan kinerja yang sesuai dengan standar organisasi. Secara empiris, Pentury dan Usmany (2023) menemukan adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, sedangkan Ridwan et al. (2025) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Obara et al. (2025) juga menunjukkan bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya relevan sebagai kapasitas untuk menghasilkan kinerja, tetapi juga berpotensi membentuk evaluasi positif pegawai terhadap pekerjaannya.

Selain kompetensi, lingkungan kerja merupakan faktor organisasional yang dapat mendukung atau menghambat pegawai dalam melaksanakan tugas. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan nonfisik yang berada di sekitar pegawai selama melaksanakan pekerjaan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan kenyamanan fisik sekaligus dukungan psikologis melalui hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang baik, dukungan pimpinan, dan kerja sama antarpegawai. Sebaliknya, kondisi lingkungan yang kurang mendukung dapat menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan dan menurunkan pengalaman positif pegawai terhadap pekerjaannya. Pentury dan Usmany (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berhubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja, sedangkan Santhi dan Julianawati (2026) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya berkontribusi terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dapat melibatkan proses psikologis yang terbentuk dari pengalaman pegawai terhadap kondisi pekerjaannya.

Dalam perspektif *Job Demands-Resources Theory*, kondisi pekerjaan dapat dipahami melalui tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Lingkungan kerja yang menyediakan fasilitas, dukungan pimpinan, hubungan kerja, dan sumber daya yang memadai dapat berfungsi sebagai *job resources* yang membantu pegawai menjalankan tugas dan memenuhi tuntutan pekerjaan. Sumber daya tersebut tidak hanya mendukung pelaksanaan pekerjaan secara langsung, tetapi juga dapat menghasilkan pengalaman kerja yang lebih positif dan meningkatkan kondisi psikologis pegawai. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong keterlibatan dan pencapaian kinerja yang lebih baik. Perspektif ini memberikan dasar teoritis bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mekanisme yang menjembatani hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai.

Sementara itu, hubungan kompetensi dengan kinerja dapat dijelaskan melalui perspektif yang menempatkan kompetensi sebagai karakteristik individual yang secara langsung mendukung pelaksanaan pekerjaan. Pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan memiliki kapasitas yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas secara efektif. Pada saat yang sama, kemampuan tersebut dapat menghasilkan pengalaman keberhasilan dalam pekerjaan dan evaluasi yang lebih positif terhadap pekerjaan yang dijalankan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, kompetensi berpotensi memengaruhi kinerja melalui dua jalur, yaitu jalur langsung melalui kemampuan melaksanakan pekerjaan dan jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja. Pola tersebut memberikan alasan teoritis mengapa kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan kompetensi dan kinerja.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini diposisikan sebagai kondisi psikologis yang menjelaskan bagaimana pegawai mengevaluasi pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja dapat terbentuk melalui kesesuaian antara harapan pegawai dengan pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan, termasuk pekerjaan itu sendiri, kompensasi, kesempatan promosi, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja. Dalam perspektif teori nilai kepuasan kerja (*value theory of job satisfaction*), Locke (1976) menjelaskan bahwa kepuasan kerja muncul ketika pekerjaan

menyediakan kondisi yang sesuai dengan nilai atau hal-hal yang dianggap penting oleh individu. Dengan demikian, ketika kompetensi memungkinkan pegawai menjalankan pekerjaan secara efektif dan ketika lingkungan kerja menyediakan kondisi yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, pengalaman tersebut dapat meningkatkan evaluasi positif pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan yang terbentuk kemudian dapat mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi kerja yang lebih baik.

Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan kompetensi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja belum sepenuhnya memberikan kesimpulan yang seragam. Pentury dan Usmany (2023) menemukan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian tersebut menggunakan model variabel yang sama, tetapi dilakukan pada konteks organisasi yang berbeda. Santhi dan Julianawati (2026) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja, tetapi penelitian dilakukan pada karyawan koperasi simpan pinjam. Sementara itu, Ridwan et al. (2025) berfokus pada pengembangan kompetensi dan kinerja tanpa memasukkan lingkungan kerja maupun kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Perbedaan konteks, model penelitian, dan fokus hubungan antarvariabel tersebut menunjukkan adanya *research gap*, khususnya mengenai bagaimana kepuasan kerja menjalankan fungsi mediasi pada hubungan antara faktor individual dan faktor lingkungan dengan kinerja pegawai.

Selain *research gap*, terdapat *contextual gap* karena penelitian yang mengintegrasikan kompetensi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja masih terbatas pada konteks organisasi tertentu seperti perusahaan, perguruan tinggi, dan koperasi. Organisasi pemerintah yang menjalankan fungsi kekarantinaan kesehatan memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda karena pegawai menghadapi tuntutan pelayanan kesehatan, pengawasan faktor risiko kesehatan, pekerjaan teknis dan administratif, serta kebutuhan respons terhadap kondisi kesehatan pada pintu masuk negara dan wilayah. Oleh karena itu, pengujian model pada Balai Karantina Kesehatan Kelas I Cilacap penting untuk memperluas bukti empiris mengenai pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi sektor publik bidang kesehatan. *State of the art* penelitian ini terletak pada pengujian secara simultan pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks organisasi pemerintah bidang kekarantinaan kesehatan, sekaligus menguji apakah kedua faktor tersebut memiliki pola mekanisme pengaruh yang sama atau berbeda.

Berdasarkan fenomena, landasan teoritis, *research gap*, dan *contextual gap* tersebut, penelitian ini menguji tujuh hipotesis. H1: kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. H2: lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. H3: kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. H4: lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. H5: kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. H6: kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. H7: kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori (*explanatory survey*) dan bersifat deskriptif serta verifikatif. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data penelitian berbentuk angka dan dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menguji hubungan antarvariabel. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi kompetensi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, sedangkan metode verifikatif digunakan untuk menguji pengaruh antarvariabel berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan. Ditinjau dari pola hubungan antarvariabel, penelitian ini bersifat asosiatif kausal karena menguji hubungan pengaruh antara kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan

kerja dan kinerja pegawai, serta peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Creswell & Creswell, 2018; Sugiyono, 2022).

Penelitian dilaksanakan pada Balai Kekarantinaan Kesehatan Kelas I Cilacap dengan objek penelitian berupa pegawai tetap Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian melibatkan empat variabel, yaitu kompetensi sebagai variabel independen pertama (X_1), lingkungan kerja sebagai variabel independen kedua (X_2), kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Y), dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen (Z). Kompetensi diukur berdasarkan dimensi *motives, traits, self-concept, knowledge*, dan *skills* (Spencer & Spencer, 1993). Lingkungan kerja diukur berdasarkan dimensi lingkungan kerja fisik dan nonfisik (Sedarmayanti, 2018). Kepuasan kerja diukur berdasarkan aspek *the work itself, pay, promotion, supervision*, dan *co-workers* (Locke, 1976), sedangkan kinerja pegawai diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Bernardin & Russell, 2013).

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai tetap ASN pada Balai Kekarantinaan Kesehatan Kelas I Cilacap sebanyak 84 pegawai. Karena jumlah populasi relatif kecil, seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden dengan teknik *total sampling* atau *sampling jenuh*. Dengan demikian, jumlah sampel penelitian adalah 84 responden. Teknik tersebut digunakan agar seluruh anggota populasi dapat memberikan informasi mengenai kompetensi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai secara komprehensif (Sugiyono, 2023).

Karakteristik responden dianalisis berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Dari 84 responden, sebanyak 46 orang (54,76%) berjenis kelamin laki-laki dan 38 orang (45,24%) perempuan. Berdasarkan usia, kelompok 36–45 tahun merupakan kelompok terbesar sebanyak 40 orang (47,62%), diikuti kelompok 26–35 tahun sebanyak 27 orang (32,14%). Berdasarkan pendidikan terakhir, mayoritas responden berpendidikan Sarjana (S1), yaitu 35 orang (41,67%), sedangkan berdasarkan masa kerja, kelompok dengan masa kerja kurang dari 5 tahun merupakan kelompok terbesar sebanyak 32 orang (38,10%). Komposisi tersebut menunjukkan adanya keragaman karakteristik demografis dan pengalaman kerja responden dalam memberikan penilaian terhadap variabel penelitian.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian dan menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu skor 1 untuk Sangat Tidak Setuju, skor 2 untuk Tidak Setuju, skor 3 untuk Netral, skor 4 untuk Setuju, dan skor 5 untuk Sangat Setuju. Data sekunder diperoleh melalui dokumentasi organisasi dan studi kepustakaan. Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data mengenai profil dan struktur organisasi, jumlah pegawai, Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), Indikator Kinerja Utama (IKU), serta Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP). Studi kepustakaan digunakan untuk memperoleh landasan teoritis dan bukti empiris melalui buku, jurnal ilmiah, prosiding, regulasi, serta dokumen resmi yang relevan dengan penelitian.

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang dikembangkan berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Uji kualitas instrumen dilakukan menggunakan perangkat lunak Jamovi melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas menggunakan *Corrected Item–Total Correlation* (CITC), yang pada keluaran Jamovi ditampilkan sebagai *item-rest correlation*. Item dinyatakan valid apabila memiliki nilai CITC $\geq 0,30$. Hasil pengujian terhadap seluruh 37 item menunjukkan bahwa seluruh item dinyatakan valid, dengan rentang nilai CITC sebesar 0,553–0,914. Secara rinci, nilai CITC pada variabel kompetensi berkisar antara 0,711–0,912, lingkungan kerja 0,632–0,776, kepuasan kerja 0,776–0,914, dan kinerja pegawai 0,553–0,886.

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha untuk menilai konsistensi internal instrumen. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,70$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memenuhi kriteria reliabilitas, dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,954 untuk kompetensi, 0,902 untuk lingkungan kerja, 0,963 untuk

kepuasan kerja, dan 0,931 untuk kinerja pegawai. Dengan demikian, seluruh konstruk memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan instrumen dinyatakan reliabel.

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak Jamovi. Tahapan analisis meliputi analisis statistik deskriptif, uji kualitas instrumen, uji asumsi klasik, analisis regresi linear, dan analisis mediasi. Analisis regresi linear digunakan untuk menguji pengaruh langsung antarvariabel sesuai dengan hipotesis penelitian. H1 sampai H5 diuji melalui regresi linear sederhana, yaitu pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, kompetensi terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, serta kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Analisis mediasi digunakan untuk menguji peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam dua model, yaitu Kompetensi $\rightarrow$ Kepuasan Kerja $\rightarrow$ Kinerja Pegawai ($X_1 \rightarrow Y \rightarrow Z$) dan Lingkungan Kerja $\rightarrow$ Kepuasan Kerja $\rightarrow$ Kinerja Pegawai ($X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z$). Analisis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada Jamovi dengan 5.000 sampel bootstrap dan tingkat kepercayaan 95%. Pengujian mediasi mengevaluasi *direct effect*, *indirect effect*, dan *total effect*. Efek tidak langsung dinyatakan signifikan apabila interval kepercayaan bootstrap tidak mencakup angka nol. Mediasi dikategorikan sebagai mediasi parsial apabila *indirect effect* signifikan dan *direct effect* tetap signifikan setelah mediator dimasukkan, sedangkan mediasi penuh ditunjukkan ketika *indirect effect* signifikan tetapi *direct effect* menjadi tidak signifikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Variabel Penelitian dan Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 84 pegawai Balai Kekarantinaan Kesehatan Kelas I Cilacap. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa kompetensi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai secara umum berada pada kondisi yang baik. Kompetensi memperoleh nilai rata-rata tertinggi, sedangkan kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata terendah di antara keempat variabel penelitian.

Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Kategori
Kompetensi	4,31	Sangat Tinggi
Lingkungan Kerja	4,14	Tinggi
Kepuasan Kerja	4,10	Tinggi
Kinerja Pegawai	4,20	Tinggi
Rata-rata keseluruhan	4,19	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2026

Kompetensi yang berada pada kategori sangat tinggi menunjukkan bahwa secara umum pegawai memiliki kapasitas yang memadai untuk menjalankan pekerjaan. Aspek *self-concept* menjadi salah satu kekuatan, sementara *motives* relatif lebih rendah. Pada tingkat indikator, inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah memperoleh penilaian relatif lebih rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya berkaitan dengan penguasaan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga dengan kemampuan mengarahkan perilaku kerja secara mandiri.

Lingkungan kerja berada pada kategori tinggi, dengan lingkungan kerja nonfisik menjadi salah satu kekuatan melalui hubungan kerja, dukungan pimpinan, dan kerja sama antarpegawai. Namun, fasilitas dan peralatan kerja masih menjadi aspek yang perlu diperhatikan. Kondisi ini penting karena dukungan organisasi terhadap pegawai tidak hanya berbentuk hubungan interpersonal, tetapi juga berupa tersedianya sumber daya yang memungkinkan pekerjaan dilakukan secara efektif.

Kepuasan kerja juga berada pada kategori tinggi, tetapi menjadi variabel dengan nilai rata-rata paling rendah. Aspek yang relatif perlu mendapatkan perhatian berkaitan dengan

tunjangan dan kesempatan promosi. Sementara itu, kinerja pegawai berada pada kategori tinggi, dengan kemandirian dan tanggung jawab sebagai aspek yang relatif kuat, sedangkan ketelitian masih menjadi ruang pengembangan. Secara keseluruhan, temuan deskriptif menunjukkan bahwa organisasi memiliki fondasi sumber daya manusia dan kondisi kerja yang relatif baik, tetapi masih terdapat ruang untuk memperkuat inisiatif, dukungan fasilitas, kepuasan terhadap aspek kesejahteraan dan karier, serta ketelitian dalam pelaksanaan pekerjaan.

Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hubungan langsung menunjukkan bahwa seluruh jalur dalam model penelitian signifikan dan memiliki arah positif. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,450$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,203$), sedangkan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,770$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,593$). Selanjutnya, kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,741$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,549$), lingkungan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,655$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,429$), dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,745$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,555$).

Tabel 2. Hasil Pengaruh Langsung Antarvariabel

Hubungan Antarvariabel	β	R^2	p-value	Keterangan
Kompetensi → Kepuasan Kerja	0,450	0,203	<0,001	Positif dan signifikan
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,770	0,593	<0,001	Positif dan signifikan
Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,741	0,549	<0,001	Positif dan signifikan
Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	0,655	0,429	<0,001	Positif dan signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,745	0,555	<0,001	Positif dan signifikan

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan Jamovi, 2026.

Temuan tersebut memperlihatkan dua pola penting. Pertama, kompetensi memiliki kemampuan untuk memengaruhi kinerja secara langsung sekaligus melalui kepuasan kerja. **Kedua**, lingkungan kerja memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja dibandingkan dengan kinerja secara langsung. Perbedaan kekuatan hubungan ini menjadi dasar penting untuk memahami hasil analisis mediasi.

Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas kerja yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih positif. Kemampuan untuk memahami pekerjaan dan menyelesaikan tugas dengan baik dapat meningkatkan rasa mampu dan keyakinan terhadap pekerjaan yang dijalankan. Temuan ini sejalan dengan Pentury dan Usmany (2023) serta Santhi dan Julianawati (2026) yang menunjukkan adanya hubungan antara kompetensi dan kepuasan kerja.

Pada saat yang sama, kompetensi memiliki pengaruh yang relatif kuat terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dipahami karena kompetensi merupakan sumber daya individual yang secara langsung melekat pada kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaan. Dalam pekerjaan kekarantina kesehatan yang membutuhkan ketepatan prosedur, pengetahuan teknis, keterampilan, dan kemampuan merespons tuntutan pekerjaan, kapasitas individual tersebut dapat diterjemahkan langsung menjadi kualitas dan efektivitas pelaksanaan tugas. Dengan demikian, ketika pegawai memiliki kompetensi yang sesuai, peningkatan kinerja tidak harus menunggu terbentuknya kepuasan kerja terlebih dahulu.

Pola yang berbeda terlihat pada lingkungan kerja. Lingkungan kerja memiliki pengaruh paling kuat dalam model terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,770$). Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi fisik dan nonfisik organisasi terutama bekerja melalui pengalaman pegawai terhadap pekerjaannya. Hubungan kerja yang baik, dukungan pimpinan, kerja sama, serta tersedianya

fasilitas kerja menciptakan kondisi yang membuat pegawai merasa didukung dan nyaman dalam melaksanakan tugas. Ketika pengalaman tersebut dinilai positif, kepuasan kerja meningkat dan pada akhirnya dapat mendorong kinerja.

Temuan tersebut mendukung Pentury dan Usmany (2023) serta Santhi dan Julianawati (2026), tetapi penelitian ini memberikan penekanan yang lebih spesifik mengenai mekanisme hubungan tersebut. Lingkungan kerja tidak semata-mata dapat dipandang sebagai seperangkat fasilitas yang secara otomatis menghasilkan kinerja. Fasilitas dan kondisi kerja baru memiliki arti psikologis bagi pegawai ketika kondisi tersebut diterjemahkan menjadi rasa nyaman, dukungan, penghargaan, dan pengalaman kerja yang positif. Dengan kata lain, keberadaan fasilitas belum tentu langsung menghasilkan kinerja yang lebih tinggi apabila pegawai tidak merasakan manfaat fasilitas tersebut dalam pengalaman kerjanya.

Temuan ini juga membantu menjelaskan mengapa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja ($\beta = 0,745$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,555$). Pegawai yang memiliki evaluasi positif terhadap pekerjaan, supervisi, hubungan dengan rekan kerja, kompensasi, dan kesempatan pengembangan cenderung memiliki sikap kerja yang lebih positif. Dengan demikian, kepuasan kerja bukan hanya merupakan konsekuensi dari kondisi kerja, tetapi juga merupakan kondisi psikologis yang dapat mendorong pegawai memberikan kontribusi kerja yang lebih baik.

Peran Kepuasan Kerja dalam Menjelaskan Hubungan Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Pengujian mediasi menggunakan *bootstrapping* 5.000 sampel dengan tingkat kepercayaan 95% menghasilkan temuan yang menjadi kontribusi utama penelitian. Kepuasan kerja terbukti memediasi kedua hubungan, tetapi dengan pola yang berbeda.

Tabel 3. Hasil Analisis Mediasi

Jalur Mediasi	Indirect Effect	95% CI	Direct Effect	p Direct Effect	Jenis Mediasi
Kompetensi → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,243	0,092–0,371	0,532	<0,001	Parsial
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,404	0,220–0,599	0,176	0,149	Penuh

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan Jamovi, 2026

Pada hubungan kompetensi terhadap kinerja, *indirect effect* sebesar 0,243 dengan *p-value* < 0,001 dan *bootstrap confidence interval* 95% sebesar 0,092–0,371. Karena interval tidak mencakup nol, pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan. Setelah kepuasan kerja dimasukkan sebagai mediator, pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja tetap signifikan sebesar 0,532; $p < 0,001$. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti sebagai mediator parsial.

Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi bekerja melalui dua mekanisme. Mekanisme pertama bersifat instrumental, yaitu kemampuan pegawai secara langsung digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan dan menghasilkan kinerja. Mekanisme kedua bersifat psikologis, yaitu kompetensi yang memudahkan pegawai menjalankan pekerjaan dapat menghasilkan pengalaman kerja yang lebih positif dan meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berkontribusi terhadap kinerja. Pola tersebut menjelaskan mengapa memasukkan kepuasan kerja sebagai mediator tidak menghilangkan pengaruh langsung kompetensi.

Sebaliknya, pada hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja, *indirect effect* sebesar 0,404 dengan *p-value* < 0,001 dan *bootstrap confidence interval* 95% sebesar 0,2196–0,599. Efek tidak langsung tersebut signifikan. Namun, setelah kepuasan kerja dimasukkan ke dalam model, pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja turun menjadi 0,176 dan tidak signifikan ($p = 0,149$). Oleh karena itu, kepuasan kerja terbukti sebagai mediator penuh.

Temuan mediasi penuh ini merupakan bagian paling penting dari hasil penelitian. Dalam konteks organisasi kekarantinaan kesehatan, lingkungan kerja pada dasarnya merupakan

kondisi eksternal yang menyediakan dukungan bagi pegawai, tetapi keberadaan kondisi tersebut tidak secara otomatis diterjemahkan menjadi kinerja. Fasilitas, peralatan, hubungan kerja, komunikasi, dan dukungan pimpinan perlu terlebih dahulu dipersepsikan sebagai kondisi yang memberikan kenyamanan dan pengalaman kerja yang positif. Ketika kondisi tersebut meningkatkan kepuasan kerja, barulah pengaruhnya terhadap kinerja menjadi lebih nyata.

Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki karakter pengaruh yang berbeda dari kompetensi. Kompetensi melekat pada individu dan dapat langsung digunakan untuk menghasilkan pekerjaan. Sebaliknya, lingkungan kerja merupakan kondisi eksternal yang pengaruhnya terhadap kinerja dalam penelitian ini terutama berlangsung melalui evaluasi psikologis pegawai terhadap pekerjaannya. Hal ini menjelaskan mengapa pengaruh langsung lingkungan kerja menjadi tidak signifikan ketika kepuasan kerja diperhitungkan.

Pola tersebut memberikan implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia. Perbaikan lingkungan kerja tidak cukup hanya diarahkan pada penyediaan fasilitas secara fisik, tetapi perlu memastikan bahwa fasilitas, dukungan pimpinan, hubungan kerja, dan kondisi organisasi benar-benar menghasilkan pengalaman kerja yang memuaskan. Sebaliknya, pengembangan kompetensi dapat diarahkan secara langsung pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas, karena kompetensi memiliki kapasitas untuk menghasilkan kinerja bahkan ketika pengaruh kepuasan kerja telah diperhitungkan.

Temuan penelitian ini memperkuat hasil Pentury dan Usmany (2023) serta Santhi dan Julianawati (2026) mengenai peran kepuasan kerja sebagai mediator, tetapi memberikan pengembangan yang lebih spesifik dengan menunjukkan bahwa jenis mediatorannya tidak sama. Penelitian ini tidak hanya membuktikan bahwa kepuasan kerja menjadi penghubung antara faktor pekerjaan dan kinerja, tetapi menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator parsial pada kompetensi dan mediator penuh pada lingkungan kerja.

Sintesis Temuan dan Kontribusi Penelitian

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja merupakan bagian penting dalam pembentukan kinerja pegawai Balai Kekarantinaan Kesehatan Kelas I Cilacap. Namun, hubungan tersebut tidak berlangsung melalui satu mekanisme yang seragam. Kompetensi dapat menghasilkan kinerja melalui kapasitas pegawai dalam menjalankan pekerjaan sekaligus melalui peningkatan kepuasan kerja. Lingkungan kerja, sebaliknya, terutama menghasilkan kinerja ketika kondisi lingkungan tersebut terlebih dahulu menciptakan kepuasan kerja.

Perbedaan tersebut menjadi kontribusi utama penelitian ini. Kompetensi merepresentasikan sumber daya individual yang dapat diterjemahkan secara langsung menjadi perilaku dan hasil kerja, sedangkan lingkungan kerja merupakan sumber daya eksternal yang dalam konteks penelitian ini perlu diterjemahkan terlebih dahulu menjadi pengalaman kerja yang memuaskan. Dengan demikian, penelitian ini memperlihatkan bahwa strategi peningkatan kinerja pada organisasi kekarantinaan kesehatan tidak dapat dilakukan dengan pendekatan yang seragam.

Implikasinya, peningkatan kompetensi perlu diarahkan tidak hanya pada pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga pada kemampuan mengambil inisiatif dan menjalankan pekerjaan secara mandiri. Sementara itu, perbaikan lingkungan kerja perlu memperhatikan bukan hanya ketersediaan fasilitas dan peralatan, tetapi juga bagaimana dukungan tersebut dirasakan pegawai sebagai kenyamanan, dukungan, dan pengalaman kerja yang positif. Pada saat yang sama, penguatan kepuasan kerja, khususnya pada aspek yang masih dapat dikembangkan seperti tunjangan dan kesempatan promosi, dapat menjadi jalur strategis untuk menerjemahkan kondisi kerja menjadi kinerja yang lebih baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja merupakan determinan penting kinerja pegawai, tetapi keduanya bekerja melalui mekanisme yang berbeda. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Sebaliknya, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja terutama berlangsung melalui kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja bukan sekadar konsekuensi dari kondisi kerja, tetapi merupakan mekanisme psikologis yang menerjemahkan kondisi lingkungan kerja menjadi kinerja pegawai.

Secara konseptual, perbedaan pola mediasi tersebut menunjukkan bahwa kompetensi berfungsi sebagai sumber daya individual yang dapat dikonversi secara langsung menjadi kinerja, sekaligus diperkuat melalui kepuasan kerja. Sementara itu, lingkungan kerja merupakan sumber daya organisasi yang tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja. Perbaikan fasilitas, peralatan, hubungan kerja, dan dukungan organisasi akan lebih bermakna ketika pegawai merasakan bahwa kondisi tersebut memberikan kenyamanan, penghargaan, dukungan, dan peluang berkembang dalam pekerjaan. Dengan demikian, intervensi perbaikan lingkungan kerja berpotensi kurang efektif dalam meningkatkan kinerja apabila tidak disertai dengan upaya membangun kepuasan kerja, khususnya melalui apresiasi terhadap kontribusi pegawai dan kejelasan kesempatan pengembangan karier.

Dari perspektif manajerial, temuan ini mengindikasikan bahwa strategi peningkatan kinerja pada organisasi kekarantinaan kesehatan perlu dibangun melalui dua jalur intervensi yang saling melengkapi. Penguatan kompetensi dapat menghasilkan peningkatan kinerja secara lebih langsung karena berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, sedangkan investasi pada lingkungan kerja perlu diikuti dengan pengelolaan pengalaman kerja pegawai agar manfaatnya dapat diterjemahkan menjadi kepuasan dan selanjutnya kinerja. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi dan perbaikan lingkungan kerja tidak seharusnya diperlakukan sebagai intervensi yang berdiri sendiri, tetapi sebagai bagian dari sistem pengelolaan kinerja yang mengintegrasikan kemampuan, kondisi kerja, dan pengalaman psikologis pegawai.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian dilakukan hanya pada pegawai Balai Kekarantinaan Kesehatan Kelas I Cilacap dengan jumlah responden yang terbatas pada populasi organisasi tersebut, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas pada organisasi kekarantinaan kesehatan atau instansi pemerintah lainnya. Kedua, penelitian hanya memasukkan kompetensi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja sebagai variabel utama, sehingga masih terdapat faktor lain yang berpotensi menjelaskan variasi kinerja pegawai tetapi belum dianalisis. Ketiga, pendekatan *cross-sectional* yang digunakan hanya menggambarkan hubungan antarvariabel pada periode penelitian sehingga belum dapat menjelaskan perubahan hubungan tersebut secara dinamis dalam jangka panjang. Dengan demikian, interpretasi hasil perlu mempertimbangkan karakteristik organisasi dan periode penelitian.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, Balai Kekarantinaan Kesehatan Kelas I Cilacap perlu mengarahkan kebijakan peningkatan kinerja pada dua jalur utama, yaitu penguatan kompetensi dan pengelolaan lingkungan kerja yang berorientasi pada kepuasan pegawai.

Pertama, penguatan kompetensi perlu dilakukan secara lebih terstruktur melalui pemetaan kompetensi berdasarkan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan masing-masing pegawai, kemudian ditindaklanjuti dengan pelatihan, pembelajaran teknis, dan evaluasi kompetensi secara berkala. Aspek inisiatif yang masih memiliki ruang pengembangan dapat dijadikan salah satu indikator

evaluasi, sehingga pengembangan pegawai tidak hanya berorientasi pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga kemampuan menerapkannya secara mandiri dalam pekerjaan.

Kedua, perbaikan lingkungan kerja perlu diarahkan pada sistem pemeliharaan sarana dan peralatan kerja yang lebih terencana. Pengelola dapat menerapkan inventarisasi fasilitas secara berkala, pencatatan kondisi dan kebutuhan peralatan, penetapan prioritas pemeliharaan, serta evaluasi tindak lanjut terhadap fasilitas yang mengalami kerusakan atau tidak lagi sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Langkah tersebut penting karena hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek fasilitas dan peralatan masih menjadi bagian lingkungan kerja yang perlu mendapat perhatian.

Ketiga, karena kepuasan kerja terbukti menjadi mediator penuh dalam hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja, perbaikan lingkungan kerja perlu diikuti dengan penguatan sistem penghargaan dan pengembangan karier. Pengelola dapat melakukan evaluasi berkala terhadap persepsi pegawai mengenai tunjangan, penghargaan, serta kesempatan promosi dan pengembangan karier. Jalur pengembangan karier juga perlu dikomunikasikan secara transparan melalui kriteria, kompetensi, dan tahapan yang jelas agar pegawai memahami hubungan antara peningkatan kompetensi, kontribusi kerja, dan peluang pengembangan karier.

Keempat, pengembangan kompetensi dapat diintegrasikan dengan jalur kompetensi teknis dan evaluasi kinerja, sehingga setiap program pengembangan memiliki target kompetensi dan indikator penerapan dalam pekerjaan. Dengan demikian, investasi pada kompetensi tidak berhenti pada kegiatan pelatihan, tetapi dapat ditelusuri kontribusinya terhadap pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja pegawai.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas objek dan jumlah responden pada organisasi kekarantinaan kesehatan atau instansi pemerintah lainnya agar mekanisme hubungan antarvariabel dapat dibandingkan pada konteks organisasi yang berbeda. Penelitian berikutnya juga dapat memasukkan variabel lain yang relevan, menggunakan periode pengamatan yang lebih panjang, serta menerapkan desain *longitudinal* atau *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pembentukan kinerja pegawai.

Kontribusi Author

Penulis berkontribusi pada seluruh tahapan penelitian, meliputi konseptualisasi penelitian, penyusunan kerangka teori, perumusan metodologi, pengumpulan data, analisis data, interpretasi hasil, penyusunan naskah, serta revisi artikel. Penulis bertanggung jawab terhadap integritas dan keakuratan isi penelitian serta telah membaca dan menyetujui versi akhir naskah untuk dipublikasikan.

Acknowledgment

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Balai Kekarantinaan Kesehatan Kelas I Cilacap atas izin dan dukungan yang diberikan selama proses penelitian serta kepada seluruh pegawai yang telah bersedia menjadi responden dan memberikan data yang diperlukan. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Universitas Sangga Buana YPKP Bandung serta dosen pembimbing atas arahan dan dukungan selama proses penyusunan penelitian.

REFERENSI

- Abdullah, M. A. F., & Febrian, W. D. (2025). Job satisfaction as a mediator of compensation and leadership style on digital workforce performance in Indonesian tech startups. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 7(1), 46–55. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v7i1.5136>
- Arifah, H. K. N., Muhlisin, Hidayat, N., Firdaus, J., Fauziyah, H., Rizal, S., & Khas, A. (2026). Employee performance transformation through competence and work environment: The

- mediating role of work commitment among Sumenep Regency employees. *Majapahit Journal of Islamic Finance and Management*, 6(2). <https://doi.org/10.31538/mjifm.v6i2.805>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2025). *Human resource management* (17th global ed.). Pearson.
- Efrial, A. S., & Valentina, D. J. (2025). Job satisfaction as a mediator between leadership, organizational learning, and work outcomes. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 8150–8159. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.3210>
- Grace, E., Ervina, N., Simanjuntak, M. D., Julyanthry, J., & Butarbutar, I. P. (2025). The effect of job satisfaction in mediating the relationship between leadership, organizational support and work motivation. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(4), 2853–2866. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3567>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2024). *Multivariate data analysis* (9th ed.). Cengage Learning.
- Haryono, B., Suharto, & Meirahmawati, D. (2026). The effect of work engagement and competency on employee performance with motivation as a mediation variable at BP3MI Jakarta. *Indonesian Journal Economic Review*, 6(1), 176–189. <https://doi.org/10.59431/ijer.v6i1.750>
- Hendratmoko, & Mutiarawati, E. V. (2024). The significant impact of workplace environment on Gen Z performance in Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 13(1), 28–41. <https://doi.org/10.46806/jm.v13i1.1096>
- Ikkiu, M., & Yulianti, T. (2026). The effect of work discipline and work environment on employee performance sustainability mediated by job satisfaction in insurance companies in South Jakarta. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 5(8), 10924–10943. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v5i8.1387>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2023). *Human resource management* (16th ed.). Cengage Learning.
- Noe, R. A. (2025). *Fundamentals of human resource management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Obara, D., Kosasih, K., Yuliaty, F., Kartamiharja, S., & Paramarta, V. (2025). The effect of competency, organizational culture, and job satisfaction on employee performance with motivation as a moderating variable at the Secretariat of the House of Representatives of Karo District. *Journal of Management and Business Research*.
- Panjaitan, Y., Anwar, Y., & Daulay, M. T. (2026). Analysis of the influence of work discipline, job training and work facilities on employee performance through job satisfaction as an intervening variable in the Population and Civil Registration Office Asahan Regency. *Equivalent: Journal of Economic, Accounting and Management*, 4(2), 2159–2178. <https://doi.org/10.61994/equivalent.v4i2.1893>
- Pentury, G. M., & Usmany, P. (2023). Job satisfaction mediates the effect of work environment and competence on performance. *International Journal of Social Science and Business*, 7(2), 335–343. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i2.53822>
- Rahmayuna, M. H., & Sandakila, I. (2026). The effect of competency and employee engagement on employee performance in public sector institutions. *Journal of Mathematics Instruction, Social Research and Opinion*, 5(1). <https://doi.org/10.58421/misro.v5i1.993>
- Ridwan, A. R., Suradika, A., Hasanah, H., & Gunawan, R. N. (2025). The effect of employee competency development, performance evaluation, and remuneration on employee

- performance: Case study of Religious Affairs Offices (KUA) in West Jakarta. *Global Management: International Journal of Management Science and Entrepreneurship*, 2(4), 30–38. <https://doi.org/10.70062/globalmanagement.v2i4.415>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Robbins, S. P., Coulter, M., & Long, L. K. (2025). *Management* (16th global ed.). Pearson.
- Santhi, N. P. D. A., & Julianawati, P. E. (2026). Job satisfaction as a mediator on the effect of work competence and work environment on the work performance of savings and loans cooperative employees. *Journal of Creative Power and Ambition*, 4(1), 465–476. <https://doi.org/10.70610/jcpa.1249>
- Sedarmayanti. (2018). *Tata kerja dan produktivitas kerja: Suatu tinjauan dari aspek ergonomi atau kaitan antara manusia dengan lingkungan kerjanya* (Edisi revisi). Mandar Maju.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2024). *Research methods for business: A skill-building approach* (9th ed.). John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Ed. 2, Cet. 5). Alfabeta.
- Tambunan, R., Abbas, B., & Nur, M. (2025). The mediating role of job satisfaction in the relationship between work motivation and employee performance: Evidence from a government institution. *Society*, 13(1), 553–572. <https://doi.org/10.33019/society.v13i1.819>
- Yuli Indah Fajar Dini, & Chou, R. (2024). Impact of job satisfaction as mediation on the performance of Generation Z employees. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 1607–1623. <https://doi.org/10.33096/jmb.v11i2.915>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>