

1. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) meliputi seluruh individu yang memiliki kemampuan, keterampilan, pengetahuan, serta potensi untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan suatu organisasi atau Negara seperti yang tertuang dalam PP Nomor 94 Tahun 2021 mengatur tentang disiplin PNS, yang kemudian dijabarkan lebih lanjut dalam Peraturan BKN Nomor 6 Tahun 2022. Kinerja pegawai aparatur sipil negara (ASN) merupakan faktor kunci dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel sebagaimana diamanatkan dalam kebijakan reformasi birokrasi oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB). Dalam kerangka tersebut, Badan Kepegawaian Negara (BKN) menekankan pentingnya pengelolaan kinerja ASN yang berbasis pada sistem merit, perencanaan kinerja individu, serta penilaian kinerja yang objektif melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan pada Kantor Sekretariat Daerah (Setda) memiliki peran strategis dalam mendukung kelancaran tugas pimpinan daerah, khususnya dalam aspek keprotokolan, kehumasan, dokumentasi kegiatan pimpinan, serta penyampaian informasi publik kepada masyarakat. Tantangan kinerja pada bagian ini tidak hanya menekankan pada kuantitas output, tetapi juga pada kualitas layanan, ketepatan waktu, ketelitian, serta kemampuan berkoordinasi lintas perangkat daerah dan pemangku kepentingan lainnya. Sejalan dengan kebijakan KemenPANRB terkait penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan manajemen kinerja ASN, setiap pegawai dituntut untuk mampu menyelaraskan kinerja individu dengan kinerja organisasi. Namun, dalam praktiknya, masih ditemukan berbagai permasalahan yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan. Permasalahan tersebut antara lain lingkungan kerja, keterampilan kerja dan disiplin kerja.

Tugas dan fungsi (tupoksi) Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan di Kantor Setda adalah membantu Asisten Administrasi Umum melaksanakan penyiapan pelaksanaan kebijakan, pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang protokol, komunikasi pimpinan, dan dokumentasi (Perbup Nomor 11 Tahun 2022). SDM di Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Temanggung, memainkan peran besar dalam tercapainya kepuasan kerja. Sumber Daya Manusia yang berkualitas, dengan keterampilan dan kompetensi yang memadai, dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kepuasan kerja. Ketika SDM merasa dihargai, diberikan kesempatan untuk berkembang, dan bekerja dalam lingkungan yang mendukung, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini bisa dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti hubungan antar rekan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, pengakuan, peluang pengembangan diri, dan manajemen yang baik.

Dalam meningkatkan motivasi, komitmen dan produktivitas pegawai yang pada akhirnya akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi maka diperlukan penghubung/penengah untuk mengarahkan ke berbagai aspek yang mempengaruhi kinerja SDM, untuk itulah maka peran mediasi kepuasan kerja sangat diperlukan bagi sebuah organisasi. Kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator antara faktor-faktor seperti lingkungan kerja, keterampilan kerja dan disiplin kerja dengan kinerja individu. Ketika SDM merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungan mereka, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan maksimal. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat mengurangi komitmen dan produktivitas pegawai. Artinya, mediasi bertindak sebagai penghubung yang menyelaraskan tujuan dan harapan antara organisasi dan pegawai. Dalam hal ini, SDM yang puas akan menjadi mediator yang memungkinkan kepuasan kerja meningkat, yang pada gilirannya memperbaiki kinerja dan produktivitas pegawai.

Kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang dapat mempengaruhi hubungan antara lingkungan kerja, keterampilan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya, meskipun lingkungan kerja yang baik, keterampilan yang memadai, dan disiplin yang tinggi sudah ada, jika kepuasan kerja pegawai rendah, maka pengaruh positif dari faktor-faktor tersebut terhadap kinerja pegawai akan berkurang. Fenomena yang terjadi di lapangan, berdasarkan pengamatan yang dilakukan penulis pada bulan Desember 2024, terhadap pegawai khususnya ASN Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan di Kantor Setda Kabupaten Temanggung yaitu ketidakpuasan pegawai dalam lingkungan kerja. Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam mendukung kinerja pegawai. Namun masih terdapat berbagai permasalahan yang dirasakan pegawai, meskipun ruang kerja telah dirancang agar nyaman, bersih, dan rapi, kenyamanan tersebut masih perlu terus dipertahankan agar aktivitas kerja tetap optimal seperti dalam menjaga kebersihan ruang kerja dan area umum. Fasilitas dan tata ruang kerja yang ada saat ini sudah memadai, namun terdapat peluang untuk peningkatan guna mendukung produktivitas kerja yang lebih baik karena kadang ada beberapa peralatan yang rusak atau tidak berfungsi dengan baik, seperti komputer atau sistem yang sedikit mengganggu pekerjaan. Selain itu, proses administratif yang panjang sering menjadi hambatan dalam penyelesaian tugas, memperlambat pengambilan keputusan, dan menurunkan efisiensi kerja, seperti kasus di Bagian Prokompim ingin mengunggah pengumuman lomba daerah di media sosial, namun pengajuan konten harus mendapatkan persetujuan dari pimpinan daerah. Proses persetujuan yang panjang sering kali menyebabkan keterlambatan dalam pengunggahan konten. Kondisi ini menunjukkan perlunya prosedur yang lebih efisien dan sederhana. Selanjutnya, komunikasi dan koordinasi antar bagian di lingkungan kerja belum sepenuhnya efektif, kurangnya keterbukaan dan suasana kerja yang kurang komunikatif menghambat diskusi serta pertukaran ide diantara pegawai, sehingga mempengaruhi sinergi dan kinerja tim secara keseluruhan. Permasalahan-permasalahan tersebut menyebabkan ketidakpuasan pegawai terhadap lingkungan kerja dan berdampak pada menurunnya kinerja. Dalam hal ini, kepuasan kerja memegang peran penting sebagai jembatan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menurunkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja pegawai. Oleh karena itu, penting untuk menelaah lebih lanjut bagaimana lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Ketidakpuasan pegawai dalam hal keterampilan kerja dikarenakan adanya kendala dalam pengembangan keterampilan kerja, terutama karena tidak adanya pelatihan khusus yang difasilitasi oleh kantor untuk kegiatan dokumentasi dan MC (pembawa acara). Selain itu, peralatan pendukung seperti alat rekam video dan lensa kamera masih kurang memadai. Sistem pembelajaran pegawai sebagian besar bersifat otodidak tanpa pelatihan resmi. Kondisi ini berdampak pada rendahnya kinerja pegawai.

Bagian Prokompim memiliki karakteristik pekerjaan yang menuntut fleksibilitas waktu, dimana pegawai sering kali harus melaksanakan tugas di luar jam kerja resmi atau bahkan pada hari libur. Kondisi ini menyebabkan jadwal kerja pegawai menjadi tidak menentu dan sering kali menyulitkan penerapan disiplin waktu secara ketat sesuai aturan jam kerja, yaitu pukul 07.30 sampai 16.00 WIB dengan waktu istirahat selama 30 menit. Akibatnya, banyak pegawai yang terlambat hadir atau tidak berada di kantor selama jam kerja berlangsung karena sedang menjalankan tugas di luar kantor. Hal ini berdampak langsung pada pengurangan tunjangan atau gaji yang diterima karena ketidakhadiran yang tidak tercatat dalam absensi resmi. Kondisi ini menunjukkan tantangan nyata dalam menerapkan disiplin kerja di Bagian Prokompim, yang berpengaruh pada kinerja dan efektivitas pegawai secara keseluruhan.

Permasalahan yang terjadi mengenai kinerja pegawai dikarenakan ada perubahan rundown acara yang mendadak, revisi materi publikasi, dan kebutuhan dokumentasi tambahan dari pimpinan menyebabkan penyelesaian tugas tidak tepat waktu, fasilitas dan alat kerja kurang memadai seperti alat rekam video dan lensa kamera, kurangnya pelatihan untuk operator atau staf yang bertanggung jawab atas pengoperasian peralatan tersebut bisa menyebabkan hasil rekaman tidak optimal, kurangnya pembagian tugas yang jelas, komunikasi yang buruk antara anggota tim, dan kurangnya manajemen proyek yang efektif menyebabkan tugas yang telah menjadi tanggung jawab pegawai hasilnya tidak memuaskan, kurang memaksimalkannya keterampilan dan pengetahuan pegawai secara efektif dalam rangka meningkatkan kualitas kerja, ketidakmampuan dalam menyesuaikan prioritas tugas agar target kerja tercapai.

Peran mediasi yang efektif sangat penting untuk mengatasi kendala-kendala seperti kebersihan dan pemeliharaan fasilitas yang kurang terjaga, pengelolaan fasilitas yang tidak optimal, serta komunikasi yang kadang kurang jelas atau terlambat, membuat pegawai merasa kurang nyaman. Proses administratif yang tidak efisien kadang terhambat oleh perbedaan penerapan antar bagian, sementara ketidakjelasan dalam pengambilan keputusan juga mengganggu. Ditambah lagi, meskipun ada fasilitas istirahat, beban kerja yang tinggi dan kurangnya penghargaan terhadap kinerja menambah ketidakpuasan pegawai. Keterampilan, pelatihan, dan peralatan kerja di Bagian Prokompim belum sepenuhnya bisa mendorong kinerja secara optimal, kurang lancarnya komunikasi menyebabkan perbedaan pendapat atau kesalahpahaman antara rekan kerja dan bagian lain serta kurangnya disiplin dalam mengembangkan keterampilan untuk meningkatkan kinerja.

Bukti dari permasalahan-permasalahan yang penulis temui di lapangan mengenai lingkungan kerja yang kurang mendukung, keterampilan kerja yang kurang memadai, rendahnya disiplin kerja maka diperlukan peran kepuasan kerja sebagai mediator yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, untuk inilah maka penulis melakukan penelitian dengan pertimbangan untuk menghasilkan temuan yang valid dan dapat diandalkan dengan melakukan penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja, keterampilan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui peran mediasi kepuasan kerja pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Temanggung. Penelitian dilakukan dengan cara menyebarkan angket kuisioner kepada responden yaitu para ASN pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan di lingkungan kantor Setda Kabupaten Temanggung.

Kuisoiner ini memberikan gambaran tentang karaktertristik responden yang terlibat dalam penelitian dengan kategori jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja yang digunakan untuk melihat jika ada perbedaan dalam persepsi atau faktor-faktor lain yang relevan terhadap kepuasan kerja atau variabel yang diteliti. Responden dalam penelitian sebanyak 40 orang dari total pegawai di Kantor Setda Temanggung khusus pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan dengan perincian meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja dan pendidikan terakhir responden yang dapat dilihat dalam tabel 1.1. berikut ini :

Tabel 1. Karakteristik Data Responden

No	Karakteristik	Kategori	Jumlah Responden
1	Jenis Kelamin	Perempuan	13
		Laki-laki	27
2	Usia	<20	0
		20 – 30	17
		31 – 40	12
		41 – 50	10

		>50	1
3	Pendidikan	SD	0
		SMP	0
		SMA	5
		D3	11
		D4	6
		S1	12
		S2	6
4	Masa Kerja (Tahun)	< 5	14
		5 – 10	12
		11 – 15	7
		16 – 20	4
		> 20	3

Sumber : Data pegawai pada kantor Setda Temanggung 2024 Bag. Prokompin

Mediasi dalam penelitian merujuk pada suatu proses dimana kepuasan kerja sebagai mediator (penengah) menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja, keterampilan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian, mediasi digunakan untuk memahami bagaimana lingkungan kerja, keterampilan kerja dan disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui peran mediasi kepuasan kerja. Mediasi penting karena dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang mekanisme yang menjelaskan hubungan antar variabel dalam suatu penelitian.

Kepuasan kerja menjadi faktor yang menjembatani hubungan antara faktor lingkungan kerja, keterampilan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Temanggung. Mediasi kepuasan kerja berfungsi sebagai faktor penengah yang membantu mengatasi berbagai masalah dan hambatan yang ada dalam lingkungan kerja, sehingga menciptakan kondisi yang lebih baik bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap positif yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan, yang berasal dari pemenuhan kebutuhan atau harapan mereka di tempat kerja. Kepuasan kerja mencakup berbagai aspek seperti tugas pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja, serta imbalan yang diterima. Menurut (Indrawati, 2022) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan Kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab kepada organisasi. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas dan menyelesaikan tugas-tugasnya (Nabawi, 2019).

Keterampilan kerja pegawai yaitu kemampuan untuk menggunakan akal, pikiran, ide dan kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut. Keterampilan atau kemampuan tersebut pada dasarnya akan lebih baik bila terus diasah dan dilatih untuk menaikkan kemampuan sehingga akan menjadi ahli atau menguasai dari salah satu bidang keterampilan yang ada (Lengkong, 2019). Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan

karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Pengalaman kerja menjadikan tolak ukur tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah dilaksanakan dengan baik.

Disiplin kerja mencakup sikap patuh terhadap peraturan yang ada, kesediaan untuk bekerja dengan standar yang ditetapkan, serta kesadaran untuk menjaga kualitas dan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi. Disiplin yang baik mencerminkan rasa tanggung jawab individu atas tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai, hal ini memberikan semangat kerja, dan pencapaian tujuan instansi yang ditetapkan. Oleh karena itu, semua pemimpin harus selalu berusaha untuk mengarahkan anggotanya pada disiplin kerja yang baik agar tercipta ketertiban dalam organisasi, yaitu dengan memberikan bimbingan dan arahan kepada pegawainya (Sundari, et al., 2023). Disiplin kerja yang baik berhubungan langsung dengan kepuasan kerja, karena pegawai yang disiplin merasa lebih teratur dan bertanggung jawab. Jika mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih berkomitmen untuk menjaga disiplin dan secara konsisten menunjukkan kinerja yang baik. Permasalahan dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti ini adalah disiplin kerja pegawai yang masih rendah, lingkungan kerja fisik yang masih dipersepsikan kurang mendukung dalam bekerja dan tingkat kepuasan kerja pegawai yang masih bermasalah di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasaman.

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku karyawan untuk pekerjaan mereka dan orientasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan (Rivaldo, 2020). Kinerja digunakan oleh manajemen untuk melakukan penilaian berkala operasional efektivitas organisasi dan karyawan berdasarkan standar, target dan target yang telah ditentukan kriteria (Muizu, 2019). Kinerja adalah hasil atau keseluruhan tingkat kesuksesan seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target atau kriteria target (Purwadi, 2020). Kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya (Muafi, 2019). Kepuasan kerja juga digambarkan sebagai ungkapan individu mengenai tingkat kesejahteraan mereka terkait dengan beban kerja dan aktivitas mereka (Saragih, 2020). Kepuasan kerja adalah campuran dari karakteristik pekerjaan, lingkungan, sifat dan perasaan pribadi yang dinamis, dan bergantung pada unsur-unsur seperti perubahan rekan kerja, pengawasan, atau struktur organisasi, dapat berubah seiring waktu (Barnett, 2017). Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima oleh pekerja dan jumlah yang mereka percaya harus mereka terima (Muafi, 2019). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan (Winarsih, 2019). Hasil penelitian (Indrawati 2022), (Nabawi, 2019), (Arfiansyah, 2025) dan (Victoria, 2024) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian (Sundari, 2023) dan (Adnyani, 2024) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Rumusan Masalah

Perumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah menganalisis pengaruh lingkungan kerja, keterampilan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan kerja pegawai pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Temanggung dengan pertanyaan dalam penelitian sebagai berikut ini:

1. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja, keterampilan kerja, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai?

2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja, keterampilan kerja, disiplin kerja terhadap peran mediasi kepuasan kerja?
3. Bagaimana pengaruh peran mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai?
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja, keterampilan kerja, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui peran mediasi kepuasan kerja?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh secara langsung dan tidak langsung lingkungan kerja, keterampilan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui peran mediasi kepuasan kerja pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian secara teoritis adalah dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan mengenai pengaruh lingkungan kerja, keterampilan kerja dan disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Peran Mediasi Kepuasan Kerja, manfaat secara praktis dapat menambah referensi dan wacana untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia.

2. Telaah Pustaka

Teori yang berhubungan dengan peran mediasi kepuasan kerja terhadap pengaruh lingkungan kerja, keterampilan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melibatkan beberapa konsep kunci. Pertama, teori hubungan manusia (*human relations theory*) menekankan pentingnya hubungan interpersonal dan lingkungan kerja yang positif dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Kedua, teori motivasi (*motivation theories*) seperti teori kebutuhan (*need theory*) dan teori harapan (*expectancy theory*) menjelaskan bagaimana kepuasan kerja dapat muncul dari pemenuhan kebutuhan karyawan dan harapan mereka terhadap imbalan kerja. Ketiga, teori organisasi (*organizational theory*) menyoroti pentingnya struktur organisasi, sistem kerja, dan budaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja menurut (Elyana Victoria, E., 2024).

2.1. Kajian Teori

Kinerja Pegawai

Permen PAN RB No. 6 Tahun 2022 mengatur tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Peraturan ini menggantikan Permen PAN RB No. 8 Tahun 2021 dan membawa perubahan dalam penyusunan dan penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Dalam konteks SKP (Sasaran Kinerja Pegawai), indikator adalah alat ukur yang digunakan untuk menilai pencapaian kinerja pegawai. Indikator kinerja utama (IKU) dalam SKP berfungsi untuk menunjukkan sejauh mana tujuan strategis operasional telah tercapai, serta membantu mengendalikan kinerja organisasi, unit kerja, dan individu. Dengan kata lain, indikator kinerja adalah tolok ukur yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian target yang telah ditetapkan dalam SKP. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika (Victoria, 2024). Kinerja merupakan standar hasil kerja seorang karyawan yang telah dicapai dan memberikan kontribusi terhadap organisasi (Uhing, et al, 2021). Menurut (Suwanto, et al, 2021) kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi terhadap perusahaan/organisasi). Dari beberapa pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja

tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur dalam waktu tertentu. Kinerja dalam penelitian ini merujuk pada tingkat pencapaian tugas-tugas pegawai Bagian Prokompim yang dipengaruhi oleh kenyamanan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas, kondisi tempat kerja bersih dan terorganisir, hubungan antar rekan kerja yang baik sehingga mengurangi stress karena lingkungan kerja kondusif. Kinerja dalam penelitian ini merujuk pada tingkat pencapaian tugas-tugas pegawai Bagian Prokompim Setda Temanggung.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan senang seseorang terhadap pekerjaan yang dapat terlihat dari sikap seseorang terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang ada di lingkungan pekerjaannya (Arfiansyah, et al, 2025). Dengan adanya kepuasan kerja, peran perusahaan dan kebutuhannya dapat terpenuhi dengan baik. Kepuasan kerja pegawai akan muncul apabila faktor-faktor pengganggu atau penghambat seperti karakter pekerjaan, teman sejawat, kondisi kerja, gaji, upah, promosi, kepemimpinan, dan keadilan atas hak-hak pegawai bisa terpenuhi sesuai dengan harapan (Adilla, 2022). Pencapaian dalam kepuasan kerja salah satunya pegawai memperoleh hasil yang matang dari adanya proses yang terlaksana dengan baik dan mencapai tingkat yang semestinya. Dalam pencapaian kepuasan kerja, rentan dengan adanya kegagalan. Kegagalan ini berakibat mengancam kondisi pegawai dan pada akhirnya akan stress dan frustrasi. Menurut (Wicaksono, et al, 2020) dalam Sunarta, (2019) kepuasan kerja merupakan cara individu untuk merasakan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan dan setiap pegawai tersebut pasti merasakan hal-hal yang berbeda antar satu dengan yang lainnya. Variabel penelitian kepuasan kerja pegawai meliputi tentang Pegawai memahami dan menguasai pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya, mampu bekerja sama dengan baik dengan sesama rekan di kantor, jenis pekerjaan yang ditekuni dapat memunculkan gagasan baru untuk meningkatkan kinerjanya, Pimpinan selalu memberikan arahan dan dorongan motivasi dan gaji yang diterima sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan finansial. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau puas yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya yang muncul ketika pegawai di kantor merasa nyaman dengan lingkungan kerja, merasa memiliki keterampilan yang sesuai dengan tugasnya, dan merasa dihargai oleh atasan atas hasil kerjanya, adanya kesempatan untuk berkembang karena menjalankan tugas dengan disiplin. Kepuasan kerja penting karena dapat memengaruhi semangat kerja dan hasil kerja pegawai. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung bekerja lebih baik dan lebih bertanggung jawab dengan pekerjaan yang dilakukan.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting dalam meningkatkan kinerja, sehingga lingkungan kerja yang baik dapat memberikan kontribusi yang besar kepada perusahaan/organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam kemajuan organisasi, namun lingkungan kerja yang kurang menyenangkan akan membuat karyawan memiliki performa yang menurun dan waktu pencapaian tugas yang telah diberikan dapat berjalan tidak sesuai dengan target yang diberikan sehingga hasil sistem kerja tidak efektif dan efisien (Sihaloho dan Siregar, 2020) dalam (Adnyani, N., & Dwi, 2024). Hal-hal yang berkaitan dengan keseluruhan peralatan atau alat dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitar tempat bekerja, tata cara atau cara kerja serta aturan-aturan kerja baik secara individu maupun kelompok (Mursa Mursalin, 2023). Pengertian lingkungan kerja menurut (Ariani, et al, 2020) adalah keseluruhan perangkat dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok, material dan psikologis yang ada dalam organisasi. Lingkungan kerja mempengaruhi aktivitas kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja mencakup aspek fisik seperti tata ruang, kebersihan, suhu ruangan, dan fasilitas kerja serta aspek non-fisik seperti hubungan antar pegawai, dukungan pimpinan, dan suasana kerja

di Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Temanggung berperan penting dalam menunjang kelancaran tugas-tugas pegawai dalam melakukan pelayanan publik dan administrasi pemerintahan. Lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis akan membantu pegawai lebih fokus dan produktif, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal.

Keterampilan Kerja

Keterampilan (skill) merupakan kemampuan untuk mengoperasikan pekerjaan secara mudah dan cermat sebagai suatu perbuatan atau tugas, dan sebagai indikator dari suatu tingkat kemahiran yang secara lahiriah ada di dalam diri manusia dan perlunya dipelajari secara mendalam dengan mengembangkan keterampilan yang dimiliki. Keterampilan menjabarkan suatu kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan beberapa tugas yang merupakan pengembangan dari hasil *training* (pelatihan) dan pengalaman yang didapat (Setiawan, 2021). Menurut (Nurriqli, 2020) keterampilan ialah aplikasi dari pengetahuan sehingga tingkat keterampilan seseorang berkaitan dengan tingkat pengetahuan, dan pengetahuan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan. Keterampilan adalah kemampuan untuk mengoperasikan pekerjaan secara mudah dan cermat. Pengertian ini biasanya cenderung pada aktivitas psikomotor. Keterampilan juga dapat diartikan sebagai kegiatan yang memerlukan praktek atau dapat diartikan sebagai implikasi dari aktivitas (Bahasoan, et al, 2022). Keterampilan kerja adalah kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya secara efektif dan efisien, sesuai dengan tuntutan jabatan dan tanggung jawab yang diberikan. Seperti yang terjadi di Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Temanggung, keterampilan kerja mencakup penguasaan terhadap tugas administratif, penggunaan teknologi perkantoran, kemampuan komunikasi, serta ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang memiliki keterampilan kerja yang baik akan lebih mudah mencapai hasil kerja yang optimal dan berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi.

Disiplin Kerja

Menurut (Sinaga, 2021) disiplin kerja merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Seorang pegawai dikatakan memiliki disiplin yang baik jika pegawai tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Menurut (Suwanto, 2021) salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam sumber daya manusia adalah faktor kedisiplinan. Disiplin merupakan salah satu fungsi operatif manajemen sumber daya manusia. Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan. Disiplin kerja adalah sikap patuh dan taat pegawai terhadap aturan, prosedur, dan tanggung jawab yang berlaku dalam lingkungan organisasi. Disiplin kerja pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Temanggung terlihat dari kehadiran tepat waktu, ketaatan terhadap perintah atasan, serta kesungguhan dalam menyelesaikan tugas sesuai jadwal dan standar kerja. Disiplin kerja yang tinggi membantu menjaga keteraturan kerja, meningkatkan tanggung jawab, dan pada akhirnya mendorong kinerja pegawai menjadi lebih baik.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Fahmi, M. dkk. (2020)	1. Motivasi Kerja 2. Disiplin Kerja 3. Kinerja Karyawan	Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2	Ariani, D.S. dkk. (2020)	1. Motivasi Kerja 2. Lingkungan Kerja 3. Pengalaman Kerja 4. Kinerja Pegawai	Motivasi, lingkungan kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
3	Rivalita, C. dkk. (2020)	1. Lingkungan Kerja Fisik 2. Lingkungan Kerja Non Fisik 3. Kinerja Pegawai	Lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
4	Nunu Nurjaya (2021)	1. Disiplin Kerja 2. Lingkungan Kerja 3. Motivasi Kerja 4. Kinerja Karyawan	Disiplin kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Sinaga, R.S. dan Sihombing, S. (2021)	1. Beban Kerja 2. Disiplin Kerja 3. Kondisi Kerja 4. Kinerja Karyawan	Beban kerja, disiplin kerja dan kondisi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Dewi dan Mahayoga (2023)	1. Lingkungan Kerja 2. Kinerja Karyawan 3. Kepuasan kerja	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Kones et al. (2022)	1. Lingkungan Kerja 2. Kinerja Karyawan 3. Kepuasan kerja	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Mursalim, dkk (2023)	1. Lingkungan Kerja 2. Kinerja Karyawan 3. Kepuasan kerja	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi
9	Elyana Victoria, E. 2024	1. Lingkungan Kerja 2. Kinerja Karyawan 3. Kepuasan kerja	kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan, kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja, serta kepuasan kerja memediasi secara penuh pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
10	Arfiansyah, et al. 2025	1. lingkungan kerja 2. kinerja karyawan	Adanya pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja, terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara stres kerja terhadap kinerja. Lingkungan kerja dan stres kerja secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja

Sumber: Analisis penulis, 2025

2.3 Pengaruh Hipotesis

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

Menurut Herzberg (1959) dalam *Two-Factor Theory*, terdapat dua jenis faktor yang memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja pegawai, yaitu faktor higienis dan faktor motivator. Lingkungan kerja termasuk ke dalam faktor higienis, yaitu faktor-faktor yang tidak secara langsung meningkatkan motivasi kerja, namun jika tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan dan menurunkan kinerja pegawai. Penelitian oleh Sofyan (2013), (Gushar Driani, 2023) menemukan bahwa pada pengaruh langsung disiplin kerja dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Estiana, 2023) bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Divisi Detail Part Manufacturing Direktorat Produksi PT Dirgantara Indonesia (Persero). Hasil penelitian menyatakan lingkungan kerja dan kinerja karyawan yang ada di Divisi Detail Part Manufactur Direktorat Produksi PT Dirgantara Indonesia (Persero) memiliki hubungan positif yang sedang (moderate) dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil peneltia-peneltian terdahulu maka hipotesis penelitian adalah:

H1 : lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Keterampilan kerja terhadap kinerja pegawai

Pengaruh keterampilan kerja terhadap kinerja pegawai secara teori menurut (Becker, 1964) *Theory of Human Capital* menyatakan bahwa investasi dalam keterampilan dan pengetahuan karyawan (melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja) akan meningkatkan produktivitas individu dan semakin tinggi keterampilan seseorang, semakin besar nilai ekonomis dan kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan menurut (Hackman, 1976) dalam *Job Characteristics Theory* menyatakan bahwa keterampilan termasuk dalam dimensi penting yaitu *skill variety*, yaitu sejauh mana pekerjaan menuntut penggunaan berbagai keterampilan dan pekerjaan yang menuntut dan memungkinkan penggunaan keterampilan yang tinggi akan meningkatkan makna pekerjaan (*meaningfulness*), tanggung jawab pribadi dan hasil kerja yang tinggi (kinerja). Penelitian oleh (Wardani, 2022), (Prastiwi, 2024) menunjukkan bahwa kinerja seseorang akan dipengaruhi oleh kemampuan, keterampilan, dan output dalam melaksanakan tugasnya, serta dedikasi dan keterlibatannya dalam mencapai tujuan bisnis. Akibatnya, individu yang memiliki keterampilan kerja yang kuat akan mempunyai kinerja yang lebih besar, sesuai dengan hipotesis bahwa keterampilan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Rumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H2 : Keterampilan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

Secara teoritis berdasarkan *Expectancy Theory* oleh (Vroom, 1964) seorang pegawai akan termotivasi untuk bekerja dengan baik jika ia meyakini bahwa usahanya akan membawa hasil (kinerja), dan hasil tersebut akan membawa imbalan yang sesuai, seperti kepuasan kerja atau peningkatan karier. Teori ini menjelaskan disiplin kerja menjadi elemen penting dalam menciptakan struktur organisasi yang teratur dan efisien, sehingga berdampak positif terhadap kinerja pegawai artinya, disiplin dilihat sebagai upaya nyata yang berkaitan langsung dengan pencapaian hasil kerja (kinerja). Menurut Teori *Manajemen Klasik* (Fayol, 1949) disiplin adalah salah satu prinsip dasar manajemen efektif. Organisasi yang menegakkan disiplin dengan baik menciptakan keteraturan kerja, stabilitas, dan efisiensi akan berdampak pada kinerja yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh (Gushar Driani, 2023), (Yurasti, 2023) dan (Desi, 2023) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan literatur yang relevan maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H3: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Pengaruh lingkungan kerja terhadap peran mediasi kepuasan kerja

Menurut Herzberg's *Two-Factor Theory* (1959) lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja, yang berdampak pada kinerja. Menurut Maslow's *Hierarchy of Needs* pengertian lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung memenuhi kebutuhan fisiologis, rasa aman, dan sosial jika kebutuhan tersebut terpenuhi maka karyawan merasa puas sehingga dapat menuju ke aktualisasi diri (tingkat tertinggi), yaitu berkinerja maksimal, artinya lingkungan kerja yang mendukung meningkatkan kepuasan, yang menjadi dasar bagi kinerja tinggi. Penelitian sebelumnya oleh (Hendra, 2022), (Wibowo, 2020), (Ahmed, 2019) menegaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. berdasarkan literatur yang relevan maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H4: Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Pengaruh keterampilan kerja terhadap peran mediasi kepuasan kerja

Secara teori keterampilan kerja merujuk pada kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas kerja secara efektif, termasuk keterampilan teknis, interpersonal, dan kognitif. Karyawan yang memiliki keterampilan yang baik cenderung lebih percaya diri, produktif, dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih sedikit stres. Teori pendukung

Human Capital Theory (Becker, 1964) mengemukakan bahwa karyawan yang lebih terampil memberikan kontribusi lebih besar terhadap organisasi, *Job Characteristics Model* oleh (Hackman, J. R., & Oldham, 1976) keterampilan kerja memengaruhi kepuasan intrinsik terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dihasilkan dari persepsi seseorang terhadap pekerjaannya. Ini mencakup kenyamanan, kebanggaan, dan rasa berarti dalam pekerjaan. Karyawan yang terampil merasa puas, dan kepuasan inilah yang mendorong mereka untuk memberikan kinerja yang optimal. Penelitian sebelumnya oleh (Rahman, 2019), (Wijaya, 2020), (Siregar, 2021), (Fitriadi, R. 2022) dan (Indrawati, 2022) menunjukkan bahwa keterampilan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja memediasi hubungan tersebut secara parsial. Kepuasan kerja bertindak sebagai mediator signifikan dalam hubungan ini dimana kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut. Dari hasil penelitian terdahulu maka hipotesis pengembangan penelitian adalah:

H5: Keterampilan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh disiplin kerja terhadap peran mediasi kepuasan kerja

Disiplin kerja menciptakan lingkungan kerja yang tertib, aman, dan teratur. Menurut Teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman 1959), kondisi kerja yang baik seperti keteraturan dan kepatuhan pada aturan termasuk faktor yang mendukung kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa nyaman dan dihargai karena lingkungan yang disiplin, maka kepuasan kerja meningkat. Selanjutnya, kepuasan ini akan mendorong hasil kerja yang lebih baik, seperti meningkatnya kinerja dan loyalitas. Jadi, kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara disiplin kerja dan hasil kerja karyawan. Penelitian terdahulu dari (Nurhayati, 2016), (Ahmad, 2020), (Nugroho et al., 2021), (Rahmawati, 2021), dan (Indrawati, 2022) menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja secara langsung berperan penting dalam membentuk sikap kerja positif pegawai. Disiplin kerja berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja, yang dalam model penelitian ini bertindak sebagai mediator terhadap keterikatan emosional pegawai dengan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Peran Mediasi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut (Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, 1959), menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor yang berbeda yaitu faktor motivator berperan penting dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja melalui pencapaian dan pengakuan terhadap kinerja (seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri) dan faktor higienis seperti kebijakan perusahaan, hubungan dengan atasan, dan kondisi kerja, tidak secara langsung meningkatkan kepuasan, tetapi dapat menyebabkan ketidakpuasan jika tidak terpenuhi dalam *teori Expectancy* (Vroom, 1964) menyebutkan bahwa pegawai yang melihat usaha mereka membuahkan hasil (kinerja baik) akan merasa puas dan termotivasi. Penelitian terdahulu oleh (B. Nugroho, 2019), (Anggraini, 2020), (Mulyadi, 2021), (Fitriadi et al., 2022), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, berdasarkan hasil penelitian tersebut, rumusan hipotesis penelitian ini:

H7: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Peran mediasi Kepuasan Kerja

Menurut (Tiffin & McCornick, 1997) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan. Sedangkan menurut (Siagian, 2014) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya. Menurut Herzberg (1959), lingkungan kerja termasuk dalam faktor higienis yang, apabila dipenuhi dengan baik, dapat mengurangi ketidakpuasan dan mendukung terbentuknya kepuasan kerja. Selain itu, teori *Person-Environment Fit* menyatakan bahwa kecocokan antara individu dan lingkungannya akan menumbuhkan perasaan positif dan kepuasan, yang pada akhirnya mendorong kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian terdahulu (Wibowo et al., 2014), (Nuraini, 2019), (Syahril, 2020), (Fauziah 2021), (Hendra N, 2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai, yang berarti bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tidak hanya langsung tetapi juga melalui kepuasan kerja.

H8: Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Keterampilan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Peran mediasi Kepuasan Kerja

Teori Herzberg (1959) menyatakan bahwa faktor motivator seperti pencapaian dan pengakuan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian mendorong peningkatan kinerja. Teori *Person-Environment Fit* juga mendukung bahwa kecocokan antara individu dan lingkungannya, termasuk dalam hal keterampilan dan pelatihan yang diberikan, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian yang sedang dilakukan saat ini bertujuan untuk memperluas pemahaman mengenai hubungan tersebut dengan menambahkan variabel-variabel lain yang mungkin mempengaruhi, serta menguji model yang lebih komprehensif untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan. Penelitian ini terdahulu (Prasetyo, 2019), (Arifin 2020), (Nugroho. 2021), (S. Bahasoan, 2022), hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan kerja secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, dan kepuasan kerja memediasi hubungan antara keterampilan kerja dan kinerja pegawai secara efektif. Studi ini menemukan bahwa keterampilan kerja secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja memainkan peran mediasi, berdasarkan penelitian terdahulu hipotesis pengembangan sebagai berikut:

H9 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh keterampilan kerja terhadap kinerja pegawai.

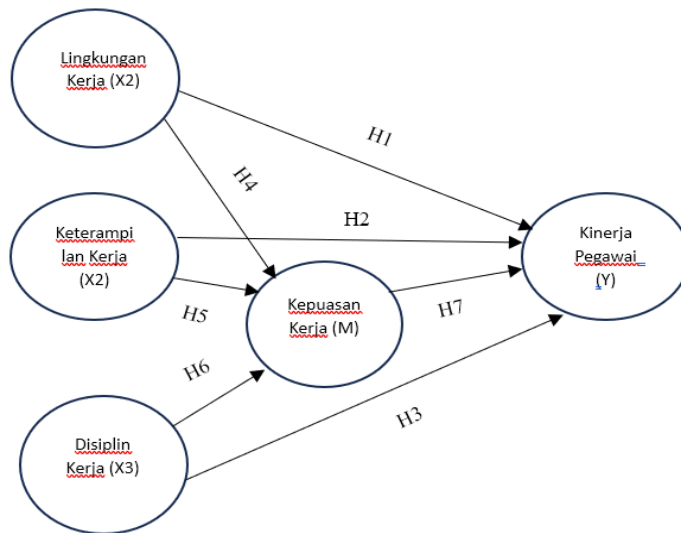
Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Peran mediasi Kepuasan Kerja

Teori **Herzberg** (1959), menjelaskan dimana faktor-faktor seperti kedisiplinan dan keteraturan kerja termasuk dalam kategori faktor higienis yang jika terpenuhi dapat mengurangi ketidakpuasan dan mendorong kepuasan kerja. Hasil penelitian dari (Munir, et al, 2020), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Dengan demikian, disiplin kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Penelitian terdahulu juga dilakukan (Mulyani, 2019), (Sudiro, 2020), (Lestari, et al., 2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai, temuan ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi yang penting antara disiplin kerja dan kinerja, dimana peningkatan disiplin secara langsung meningkatkan kepuasan yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Berdasarkan referensi penelitian terdahulu maka hipotesis pengembagangan penelitian adalah:

H10 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

2.4. Kerangka Pemikiran Konseptual

Kerangka pemikiran konseptual penelitian tentang pengaruh lingkungan kerja, keterampilan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja dapat kita lihat pada gambar berikut:



Sumber: Analisis Penulis, 2025

Gambar 2.4.1. Kerangka Pemikiran Konseptual

Keterangan:

————→ = Pengaruh interaksi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dan variabel *intervening* secara parsial.

- - - - -> = Pengaruh interaksi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel *intervening* secara parsial.

X₁, X₂, X₃ = Variabel Independen

M = Variabel *Intervening*

Y = Variabel Dependen

3. Metode Penelitian

3.1. Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif menurut (Ramdhan, 2021) adalah kegiatan mengumpulkan informasi yang luas tentang keadaan beberapa peristiwa atau variabel. Teknik analisis menggunakan SEM-PLS (Ghozali, I., & Latan, 2015) adalah metode analisis statistik yang digunakan untuk menguji hubungan struktural antara variabel laten (tidak langsung terukur) dengan menggunakan data kuantitatif untuk menguji pengaruh lingkungan kerja, keterampilan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan teknik SEM-PLS untuk menguji berbagai teori dan konsep dengan menentukan nilai terbesar, nilai terendah, nilai rata-rata, standar deviasi, dan variabel dalam sekumpulan data yang akan dievaluasi adalah uji statistik deskriptif, mean menunjukkan nilai sampel rata-rata dari data yang akan digunakan, nilai terbesar, nilai terendah, dan standar deviasi menunjukkan dispersi data (Ghozali, 2018).

3.2 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Menurut (Bentar, et al, 2017) data primer adalah data yang diperoleh dari sumber data melalui penyebaran kuesioner dimana responden mengisi kuesioner yang telah disediakan. Menurut

(Algifari, 2019), data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber aslinya (tanpa melalui perantara). Data primer dalam penelitian ini adalah data kuesioner yang disebar kepada pegawai Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Temanggung. Sedangkan data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara diperoleh dan dicatat oleh pihak lain (Sugiyono, 2018). Menurut (Bentar, et al, 2017), data sekunder adalah data yang telah diolah lebih lanjut atau data yang telah tersedia maupun data yang diperoleh secara tidak langsung baik berupa keterangan maupun literatur yang ada hubungannya dengan penelitian ini yang sifatnya melengkapi dan mendukung penelitian. Dalam penelitian ini data diperoleh dari data pegawai yang ada serta didapat dari penelitian terdahulu, literatur-literatur, media cetak, media *online* (internet) jurnal dan artikel. Menurut Darmawan dalam (Siswanto, 2019), data adalah segala sesuatu yang diketahui atau dianggap mempunyai sifat bias memberikan gambaran tentang suatu keadaan atau persoalan. Menurut (Maulana, et al, 2016), jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif dengan sumber data primer dan sumber data sekunder serta menggunakan pendekatan penelitian yang relevan, karena hal itu merupakan syarat terpenting dalam membahas dan memecahkan masalah penelitian. Jenis data pada penelitian ini adalah kuantitatif yaitu penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2018).

3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dapat dilihat pada tabel 3.3.1 berikut ini :

Tabel 3.3.1. Definisi Operasional Variabel

Definisi Variabel	Indikator	Skala
Lingkungan Kerja (X1) Keseluruhan perangkat dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayati dalam Ariani, 2020). Lingkungan kerja merujuk pada segala aspek yang ada di sekitar karyawan saat mereka melaksanakan tugas, yang dapat memengaruhi kinerja dan kesejahteraan mereka. Menurut (Latif n.d.2024), lingkungan kerja adalah tempat di mana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari, yang mencakup kondisi fisik dan non-fisik yang mempengaruhi efektivitas dan efisiensi kerja	1. Kenyamanan, keamanan, kebersihan dan kerapian ruang kerja 2. Ketersediaan fasilitas dan tata ruang kerja yang memadai. 3. Ketepatan waktu penyelesaian tugas administratif. 4. Hubungan kerja dengan rekan kerja.	Likert 1-5
Keterampilan Kerja (X2) Keterampilan merupakan sebuah kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman kerja. (Setiawan, et al, 2021)	1. Kesesuaian Keterampilan dengan Tugas Pekerjaan 2. Pelatihan Keterampilan 3. Ketersediaan Peralatan Kerja 4. Metode Pembelajaran Keterampilan	Likert 1-5
Disiplin Kerja (X3) Suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan (Sinaga 2021)	1. Ketepatan waktu jam kerja 2. Kepatuhan akan prosedur kerja 3. Penyelesaian tugas tepat waktu 4. Sikap dan perilaku sesuai norma dan etika kepegawaian	Likert 1-5
Kepuasan Kerja (M) Kepuasan kerja pegawai merujuk pada perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam lingkungan kerja. Menurut (Atmaja 2022) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Cerminan perasaan senang seseorang terhadap pekerjaan yang dapat terlihat dari sikap seseorang terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang ada di lingkungan pekerjaannya (Arfiansyah 2025)	1 Dukungan lingkungan kerja dan fasilitas yang memadai 2. Keterdianya keterampilan, pelatihan serta peralatan kerja 3. Kedisiplinan dan kepatuhan terhadap aturan 4. Pengembangan keterampilan	Likert 1-5

Definisi Variabel	Indikator	Skala
Kinerja Pegawai (Y) Standar hasil kerja seorang karyawan yang telah dicapai dan memberikan kontribusi terhadap perusahaan (Uhing, 2021). Edison dalam Rivalita (2020)	1. Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas 2. Kemampuan menerapkan keterampilan kerja secara efektif 3. Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja 4. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab 5. Kemampuan memanfaatkan keterampilan dan pengetahuan secara efektif 6. Kemampuan menyesuaikan prioritas kerja.	Likert 1-5

Sumber : data yang diolah penulis (2025)

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2019) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi dapat bersifat homogen atau heterogen tergantung pada fokus dan tujuan penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap di kantor Setda Temanggung Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan berjumlah 40 pegawai dengan karakteristik nama responden, jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja/pengalaman kerja.

Penelitian dilakukan di Kantor Setda Temanggung pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan dengan jumlah seluruh staf yang ada di bagian ini seluruhnya berjumlah 40 pegawai sehingga merupakan sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2019) sampel jenuh adalah teknik pengambilan sampel dimana semua anggota populasi dijadikan sampel yang menjelaskan bahwa teknik ini digunakan ketika jumlah populasi relatif kecil.

3.4.1 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendukung proses pada penelitian ini, teknik yang digunakan dalam pengumpulan data melalui teknik angket/kuisisioner. Angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2018). Kuesioner penelitian ini menggunakan alat pengukuran skala *likert*. Skala *likert* (Likert, 1932) digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala. Dengan skala *Likert*, variabel yang akan diukur dan dijabarkan menjadi indikator jawaban seperti item instrumen berikut ini:

- | | |
|--|-----------------|
| a) Untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) | diberi skor : 1 |
| b) Untuk jawaban Tidak Setuju (TS) | diberi skor : 2 |
| c) Untuk jawaban Netral (N)) | diberi skor : 3 |
| d) Untuk jawaban Setuju (S) | diberi skor : 4 |
| e) Untuk jawaban Sangat Setuju (SS) | diberi skor : 5 |

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis adalah prosedur penelitian dimana data yang dikumpulkan kemudian diproses untuk membahas bagaimana topik penelitian dirumuskan. Analisis kuantitatif, yang menggunakan program SEM-PLS, Excel dan perangkat lunak komputer microsoft word, analisis data yang digunakan yaitu :

3.5.1. Analisis SEM-PLS

Teknis SEM-PLS (*Structural Equation Modeling* (Ghozali, I., & Latan 2015) - *Partial Least Squares*) mencakup dua komponen utama yaitu Model Pengukuran (*Outer Model*), Struktural (*Inner Model*) dan Goodness of Fit (GoF).

3.5.1.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau outer model digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara indikator dan variabel laten. Tujuannya adalah memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar valid dan reliabel dalam mengukur konstruk menurut (Hair 2019) kriteria penilaian outer model meliputi: 1) *Convergent Validity* : diuji dengan nilai outer loading $\geq 0,70$ dan Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,50$; 2) *Discriminant Validity* : diuji melalui *cross loading* dan metode Fornell-Larcker dan konstruk harus memiliki korelasi tertinggi dengan indikator miliknya dibanding konstruk lain; 3) Reliabilitas Konstruk diuji dengan *Composite Reliability* (CR) $\geq 0,70$ dan Cronbach's Alpha $\geq 0,70$.

3.5.1.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural (*inner model*) digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam model. Analisis ini menunjukkan seberapa besar pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya berdasarkan hipotesis penelitian (Ghozali, I., & Latan 2015). Evaluasi Model struktural menurut (Hair, 2019) dalam *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) bertujuan untuk menilai hubungan antar variabel laten dan kemampuan prediksi model dilakukan untuk menilai sejauh mana hubungan antar konstruk dalam model dapat dijelaskan secara statistik. Proses ini mencakup beberapa langkah analisis yang melibatkan pengukuran kekuatan prediksi, signifikansi jalur, serta relevansi prediktif model secara keseluruhan, sebagaimana dijelaskan berikut ini:

1. Nilai R-Square (R^2) untuk mengukur seberapa besar variabel independen menjelaskan variabel dependen, dengan Interpretasi: $R^2 \geq 0.75$ = kuat, $R^2 \geq 0.50$ = sedang dan $R^2 \geq 0.25$ = lemah
2. Uji Signifikansi Jalur (Path Coefficient) diperoleh dari bootstrapping, kriteria signifikansi: t-statistic > 1.96 (signifikan pada $\alpha = 0.05$) dan p-value < 0.05
3. Nilai f-Square (f^2 Effect Size) untuk menilai besar pengaruh konstruk eksogen terhadap endogen dengan kriteria $f^2 \geq 0.02$ = kecil, $f^2 \geq 0.15$ = sedang dan $f^2 \geq 0.35$ = besar
4. Nilai Q-Square (Q^2 Predictive Relevance) untuk mengukur kemampuan prediksi model terhadap variabel endogen menggunakan blindfolding, dengan kriteria $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki relevansi prediktif.
5. Goodness of Fit untuk mengukur sejauh mana model struktural yang dibangun sesuai atau cocok dengan data yang dikumpulkan. Dalam konteks Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), beberapa indikator Goodness of Fit yang sering digunakan adalah SRMR dan NFI. Tabel : Kriteria Fit yang Umum Digunakan:

Indeks Fit	Kriteria Model Fit	Sumber
SRMR	< 0.08 atau < 0.10	Hair et al. (2021), Henseler et al. (2016)
NFI	> 0.90	Hair et al. (2021), Kline (2016)
CFI	> 0.90 atau > 0.95	Kline (2016)
TLI/NNFI	> 0.90	Kline (2016)

- a) Menurut (Henseler, 2016) Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) : Nilai SRMR digunakan untuk mengukur perbedaan antara matriks korelasi yang diamati dan yang diprediksi. Kriteria: SRMR $< 0,10$ menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan (fit) yang baik artinya model Fit
- b. Menurut (Hair, 2021) Normed Fit Index (NFI) : NFI membandingkan model yang dihipotesiskan dengan model null (tanpa hubungan antar variabel), Kriteria: NFI $> 0,90$ menunjukkan bahwa model fit dengan data.

Jika model yang diuji memiliki $SRMR = 0,067$ dan $NFI = 0,926$, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut menunjukkan *Goodness of Fit* yang baik dan cocok dengan data penelitian.