

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA DINAS
PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA DAERAH PROVINSI SULAWESI UTARA

Heidya Patuwo¹, Greis Mike Sendow², Jeffry Leonard Alberto Tampenawas³

^{1,2,3}Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi
heidypatuwo@gmail.com

Abstract

Employee performance at the Community and Village Empowerment Service of North Sulawesi Province declined from 93.75% in 2023 to 79.07% in 2025, accompanied by a habit of relying on co-workers and partly damaged work facilities. This study analyzes the effect of organizational culture and physical work environment on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable. A causal associative quantitative design was applied to all 43 employees (saturated sampling), and the questionnaire data were analyzed using PLS-SEM in SmartPLS 4.0. Organizational culture and physical work environment have positive and significant effects on job satisfaction and employee performance, and job satisfaction positively and significantly affects employee performance while partially mediating both relationships. The model explains 55.1% of job satisfaction and 81.5% of employee performance.

Keywords: *Organizational Culture, Physical Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance, PLS-SEM*

Abstrak

Capaian kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Utara turun dari 93,75% pada 2023 menjadi 79,07% pada 2025, disertai kebiasaan saling mengandalkan antarpegawai dan sebagian fasilitas kerja yang rusak. Penelitian ini menganalisis pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Desain kuantitatif asosiatif kausal diterapkan pada seluruh 43 pegawai (sampling jenuh), dan data kuesioner dianalisis menggunakan PLS-SEM berbantuan SmartPLS 4.0. Budaya organisasi dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sekaligus memediasi secara parsial kedua hubungan tersebut. Model menjelaskan 55,1% variasi kepuasan kerja dan 81,5% variasi kinerja pegawai.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, PLS-SEM*

Article history

Received: Oktober 2026

Reviewed: Oktober 2026

Published: Oktober 2026

Plagirism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under
a [creative commons
attribution-noncommercial
4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

1. Pendahuluan

Di tengah persaingan yang semakin terbuka dan perubahan yang berlangsung cepat, keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi atau model bisnis yang digunakan, tetapi terutama oleh mutu sumber daya manusia (SDM) yang menggerakkannya. SDM berperan esensial dalam mendorong efektivitas operasional dan menjadi aset utama bagi pencapaian tujuan organisasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang (Sulistriana & Nabila, 2025). Tanpa SDM yang kompeten, organisasi akan sulit bersaing dan menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman (Mangundjaya, 2024). Oleh sebab itu, kinerja pegawai menjadi landasan

penting agar organisasi dapat bertahan, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis. Kinerja pegawai dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai sesuai rencana kerja organisasi dan mencerminkan sejauh mana individu berkontribusi terhadap visi, misi, serta tujuan organisasi (Yosep et al., 2024).

Kondisi ideal tersebut belum sepenuhnya tercermin pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Daerah (PMDD) Provinsi Sulawesi Utara, yaitu perangkat daerah yang bertugas membina, mengawasi, dan mendukung pemberdayaan masyarakat serta pembangunan desa di seluruh kabupaten/kota di Sulawesi Utara. Rekapitulasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tiga tahun terakhir memperlihatkan tren penurunan capaian kinerja sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Evaluasi Kinerja Pegawai Dinas PMDD Provinsi Sulawesi Utara Tahun 2023-2025

Tahun	Jumlah Pegawai	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang	Capaian Kinerja
2023	32	4	26	2	0	93,75%
2024	32	2	27	3	0	90,63%
2025	43	1	33	9	0	79,07%

Sumber: Dinas PMDD Provinsi Sulawesi Utara (2025)

Tabel 1 menunjukkan bahwa meskipun jumlah pegawai bertambah dari 32 orang menjadi 43 orang pada tahun 2025, capaian kinerja justru turun dari 93,75% (2023) menjadi 90,63% (2024) dan 79,07% (2025). Penurunan ini ditandai oleh berkurangnya pegawai berkategori sangat baik dan bertambahnya pegawai berkategori cukup. Kinerja sendiri merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawabnya (Rismawati & Oktiani, 2025), sehingga capaian yang belum optimal mengisyaratkan adanya faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan kerja pegawai.

Salah satu faktor yang diduga berperan adalah budaya organisasi. Budaya yang diharapkan tumbuh di Dinas PMDD adalah budaya yang menopang tugas pemberdayaan masyarakat dan desa, yakni inovasi, akuntabilitas, rasa memiliki (*sense of ownership*), kolaborasi, integritas, dan orientasi pelayanan publik. Namun, di lapangan masih dijumpai kebiasaan saling mengandalkan antarpegawai: sebagian pegawai menunggu arahan atau bantuan rekan kerja untuk menuntaskan pekerjaannya, sehingga penyelesaian tugas ikut tersendat ketika pegawai yang diandalkan berhalangan. Budaya organisasi yang kuat dan terpadu dapat mendorong perilaku kerja positif seperti kedisiplinan, akuntabilitas, dan kolaborasi yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai (Hasanah et al., 2025).

Faktor kedua adalah lingkungan kerja fisik, yaitu seluruh keadaan fisik di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi pegawai dalam bekerja (Sedarmayanti, 2022). Observasi awal menunjukkan bahwa sebagian ruangan terasa panas karena pendingin ruangan tidak berfungsi baik. Data inventaris Dinas PMDD tahun 2025 mencatat bahwa dari 15 unit komputer, 3 unit perlu diperbaiki dan 2 unit belum digunakan; dari 15 unit printer, 6 unit perlu perbaikan dan 2 unit tidak dapat dipakai; serta 3 dari 6 unit AC dalam kondisi rusak. Kondisi fisik yang kurang nyaman, seperti suhu ruangan tinggi dan peralatan yang tidak memenuhi standar, berpotensi menimbulkan stres kerja dan menurunkan produktivitas (Lumingkewas et al., 2025).

Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung, karena keduanya lebih dahulu membentuk persepsi dan respons emosional pegawai terhadap pekerjaannya, yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2020). Infrastruktur kerja fisik terbukti

berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja (Ariani & Atidira, 2025), sementara pegawai yang puas cenderung menghasilkan pekerjaan yang lebih berkualitas, lebih antusias, dan berdedikasi tinggi (Herawati et al., 2022). Sebaliknya, pegawai yang kurang puas kerap mengalami kemunduran performa dan kurang sungguh-sungguh menjalankan tanggung jawabnya (Lestari et al., 2023).

Kajian terdahulu mengenai variabel-variabel tersebut masih menunjukkan hasil yang beragam (*research gap*). Budaya organisasi dilaporkan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Irwan et al., 2024), tetapi studi lain tidak menemukan pengaruh yang signifikan (Mewahaini & Sidharta, 2022). Lingkungan kerja fisik juga dilaporkan berpengaruh positif terhadap kinerja (Rustandi & Savitri, 2024), sementara penelitian lain mendapati pengaruh tersebut tidak signifikan (Syada et al., 2025). Selain itu, kombinasi variabel yang diuji berbeda-beda: sebagian penelitian hanya menguji budaya organisasi (Irwan et al., 2024), sebagian lain menguji lingkungan kerja fisik bersama motivasi (Rustandi & Savitri, 2024), dan penelitian yang memakai kepuasan kerja sebagai variabel intervening menguji lingkungan kerja fisik dan nonfisik pada objek yang berbeda (Syada et al., 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian secara simultan budaya organisasi dan lingkungan kerja fisik sebagai variabel eksogen, kinerja pegawai sebagai variabel endogen, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada instansi pemerintah daerah, khususnya Dinas PMDD Provinsi Sulawesi Utara, dengan berangkat dari kondisi empiris berupa budaya kerja saling mengandalkan dan keterbatasan fasilitas kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis: (1) pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja; (2) pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja; (3) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai; (4) pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai; (5) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai; serta (6-7) peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat (Hasibuan, 2020). MSDM mencakup rangkaian kegiatan yang saling terkait, mulai dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, penilaian kinerja, pengembangan pegawai, hingga sistem kompensasi, yang perlu terus disesuaikan dengan perubahan teknologi dan pasar tenaga kerja (Torrington et al., 2024). Praktik MSDM yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menyelaraskan tujuan organisasi dengan kepuasan dan pengembangan pegawai (Armstrong & Taylor, 2023).

2.2 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Rismawati & Oktiani, 2025). Dari sudut pandang perilaku, kinerja juga dipahami sebagai perilaku yang dapat diamati dan diukur serta berkontribusi pada tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan faktor kontekstual seperti dukungan organisasi dan kondisi lingkungan kerja (Sandall et al., 2022). Kinerja dipengaruhi oleh faktor individu, motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, serta budaya organisasi (Armstrong, 2022). Dalam penelitian ini, kinerja pegawai diukur melalui lima indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Dawanaka et al., 2023).

2.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, keyakinan, dan asumsi bersama yang membentuk perilaku anggota organisasi sekaligus membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2022). Budaya organisasi juga dipandang sebagai sistem nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang disepakati anggota serta dijadikan pedoman berperilaku dan memecahkan masalah (Aqilla et al., 2024), dan berkaitan erat dengan kemauan serta kesediaan individu menyesuaikan perilakunya untuk meningkatkan produktivitas kerja (Persada & Almanshur, 2022). Indikator budaya organisasi dalam penelitian ini mengacu pada Robbins dan Judge (2022), yaitu disiplin kerja, akuntabilitas/tanggung jawab, orientasi hasil, orientasi pelayanan publik, kerja sama/kolaborasi, dan inisiatif/inovasi.

2.4 Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik mencakup seluruh keadaan berbentuk fisik di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung (Sedarmayanti, 2022). Unsur-unsurnya meliputi tata ruang, penerangan, suhu, kelembapan, sirkulasi udara, kebisingan, kebersihan, keamanan, serta ketersediaan perlengkapan dan fasilitas kerja. Indikator lingkungan kerja fisik yang digunakan dalam penelitian ini adalah pencahayaan, suhu udara, kebisingan, keamanan kerja, dan fasilitas kerja (Sedarmayanti, 2021).

2.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap atau penilaian yang terbentuk dari persepsi individu terhadap pengalaman kerjanya, yang bergerak di antara perasaan senang dan puas di satu sisi serta perasaan tidak puas di sisi lain (Alvani, 2024). Kepuasan kerja juga dipahami sebagai sikap menyeluruh individu terhadap pekerjaannya yang mencerminkan perbandingan antara imbalan yang diterima dan imbalan yang dirasa pantas diterima (Astuti & Rahardjo, 2021). Dengan demikian, kepuasan kerja memiliki dimensi afektif dan kognitif. Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini mengacu pada Robbins dan Judge (2022), yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, pengawasan/supervisi, rekan kerja, kondisi kerja, serta penghargaan atau hasil kerja.

2.6 Pengembangan Hipotesis

Budaya organisasi yang baik membentuk nilai dan perilaku kerja positif sehingga menciptakan suasana kerja yang mendukung kepuasan pegawai. Pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dilaporkan oleh Fadhilla (2020), Nelly dan Erdiansyah (2021), Achmadi (2024), Yosep et al. (2024), dan Utama et al. (2025), meskipun Annatasya (2022) dan Rumampuk et al. (2026) menemukan hasil yang berbeda.

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada Dinas PMDD.

Lingkungan kerja fisik yang nyaman meningkatkan kenyamanan pegawai dalam bekerja sehingga mendorong kepuasan kerja. Temuan ini didukung oleh Annatasya (2022), Fadhilla (2020), Nelly dan Erdiansyah (2021), Yosep et al. (2024), Utama et al. (2025), Ariani dan Atidira (2025), dan Iroth et al. (2018), sedangkan Syada et al. (2025) memperoleh hasil yang tidak signifikan.

H2: Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada Dinas PMDD.

Budaya organisasi yang kuat membentuk perilaku kerja yang positif dan mendorong pencapaian kinerja. Pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja ditunjukkan oleh Intan et al. (2025), Achmadi (2024), Irwan et al. (2024), Sistya (2021), Manoppo et al. (2023), dan Usoh et al. (2020), tetapi tidak terbukti pada penelitian Mewahaini dan Sidharta (2022).

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas PMDD.

Lingkungan kerja fisik yang memadai memperlancar pekerjaan dan mendorong pegawai mencapai kinerja yang lebih baik. Hal ini didukung oleh Sistya (2021), Yosep et al. (2024), Utama et al. (2025), Alamsyah et al. (2025), Lumingkewas et al. (2025), Rustandi dan Savitri (2024), dan Rarung et al. (2026), sementara Annatasya (2022) dan Syada et al. (2025) menemukan hasil yang berbeda.

H4: Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas PMDD.

Kepuasan kerja menggambarkan evaluasi pegawai terhadap pekerjaannya; kepuasan yang tinggi mendorong semangat dan kinerja. Pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja dilaporkan oleh Yosep et al. (2024), Manoppo et al. (2023), Ushoh et al. (2020), dan Achmadi (2024), sedangkan Fadhilla (2020) dan Syada et al. (2025) menemukan hasil yang berbeda.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas PMDD.

Budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong pegawai bekerja lebih optimal. Peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan budaya organisasi dan kinerja ditunjukkan oleh Fadhilla (2020), Sistya (2021), Yosep et al. (2024), dan Achmadi (2024), namun tidak terbukti pada Nelly dan Erdiansyah (2021).

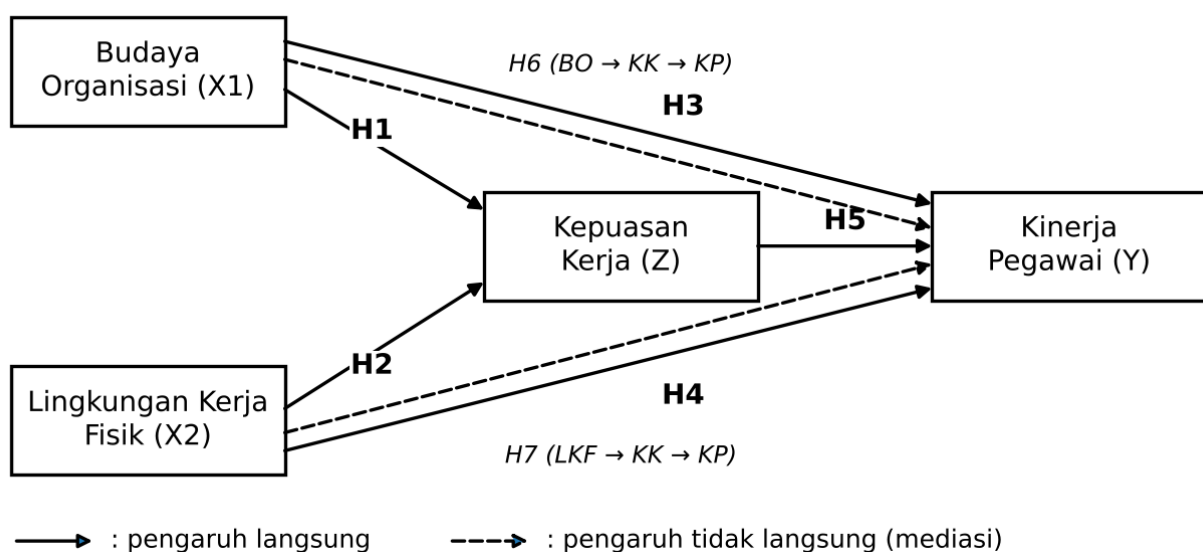
H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas PMDD.

Lingkungan kerja fisik yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya kinerja (Sedarmayanti, 2022). Peran mediasi tersebut didukung oleh Fadhilla (2020), Sistya (2021), Astuti dan Rahardjo (2021), dan Yosep et al. (2024), tetapi tidak signifikan dalam penelitian Utama et al. (2025).

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai pada Dinas PMDD.

Kerangka hubungan antarvariabel beserta ketujuh hipotesis penelitian disajikan pada Gambar 1.

Gambar 1. Model Penelitian



Sumber: Diolah peneliti (2026). Keterangan: BO = Budaya Organisasi; LKF = Lingkungan Kerja Fisik; KK = Kepuasan Kerja; KP = Kinerja Pegawai.

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal, yakni penelitian yang bertujuan mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Sugiyono, 2021). Budaya organisasi (X1) dan lingkungan kerja fisik (X2) diposisikan sebagai variabel eksogen, kinerja pegawai (Y) sebagai variabel endogen, dan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi. Lokasi penelitian adalah Dinas PMDD Provinsi Sulawesi Utara. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai yang berjumlah 43 orang; karena jumlahnya relatif kecil, seluruh anggota populasi dijadikan responden melalui teknik sampling jenuh (sensus).

Data primer dihimpun melalui kuesioner yang dibagikan kepada seluruh pegawai, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen resmi instansi, laporan kegiatan, buku, dan artikel ilmiah yang relevan. Kuesioner disusun berdasarkan definisi operasional dan indikator setiap variabel menggunakan skala Likert lima tingkat, dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Ringkasan definisi operasional dan indikator disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Budaya Organisasi (X1)	Penilaian pegawai terhadap perilaku sehari-hari yang mencerminkan nilai dan norma organisasi dalam melaksanakan tugas pemberdayaan masyarakat dan desa	Disiplin kerja; akuntabilitas/tanggung jawab; orientasi hasil; orientasi pelayanan publik; kerja sama/kolaborasi; inisiatif/inovasi (Robbins & Judge, 2022)
Lingkungan Kerja Fisik (X2)	Penilaian pegawai terhadap kondisi fisik ruang kerja serta fasilitas pendukung yang tersedia dan berfungsi	Pencahayaannya; suhu udara; kebisingan; keamanan kerja; fasilitas kerja (Sedarmayanti, 2021)
Kepuasan Kerja (Z)	Penilaian pegawai terhadap tingkat kepuasan atas berbagai aspek pekerjaan yang dijalannya	Pekerjaan itu sendiri; pengawasan/supervisi; rekan kerja; kondisi kerja; penghargaan/hasil kerja (Robbins & Judge, 2022)
Kinerja Pegawai (Y)	Penilaian pegawai terhadap hasil kerja nyata yang dicapai dalam melaksanakan tugas pemberdayaan masyarakat dan desa	Kualitas kerja; kuantitas kerja; ketepatan waktu; efektivitas; kemandirian (Dawanaka et al., 2023)

Sumber: Diolah peneliti (2026)

Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.0. PLS-SEM dipilih karena merupakan metode SEM berbasis varians yang tidak mensyaratkan data berdistribusi normal dan sesuai untuk ukuran sampel yang terbatas (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Analisis dilakukan dalam dua tahap. Pertama, evaluasi model pengukuran (*outer model*) melalui validitas konvergen (*outer loading* $\geq 0,70$ dan *Average Variance Extracted/AVE* $\geq 0,50$), validitas diskriminan (*cross loading* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio/HTMT* $< 0,90$), serta reliabilitas (*composite reliability* dan *Cronbach's alpha* $\geq 0,70$) (Hair et al., 2022; Ringle et al., 2023; Becker et al., 2023). Kedua, evaluasi model struktural (*inner model*) melalui nilai R^2 dengan kategori 0,75 (kuat), 0,50 (moderat), dan 0,25 (lemah), nilai $Q^2 > 0$ sebagai indikasi relevansi prediktif, serta koefisien jalur (Hair et al., 2022). Pengujian

hipotesis dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*; hipotesis diterima apabila t -statistik $> 1,96$ dan p -value $< 0,05$ (Becker et al., 2023).

4. Hasil dan Pembahasan

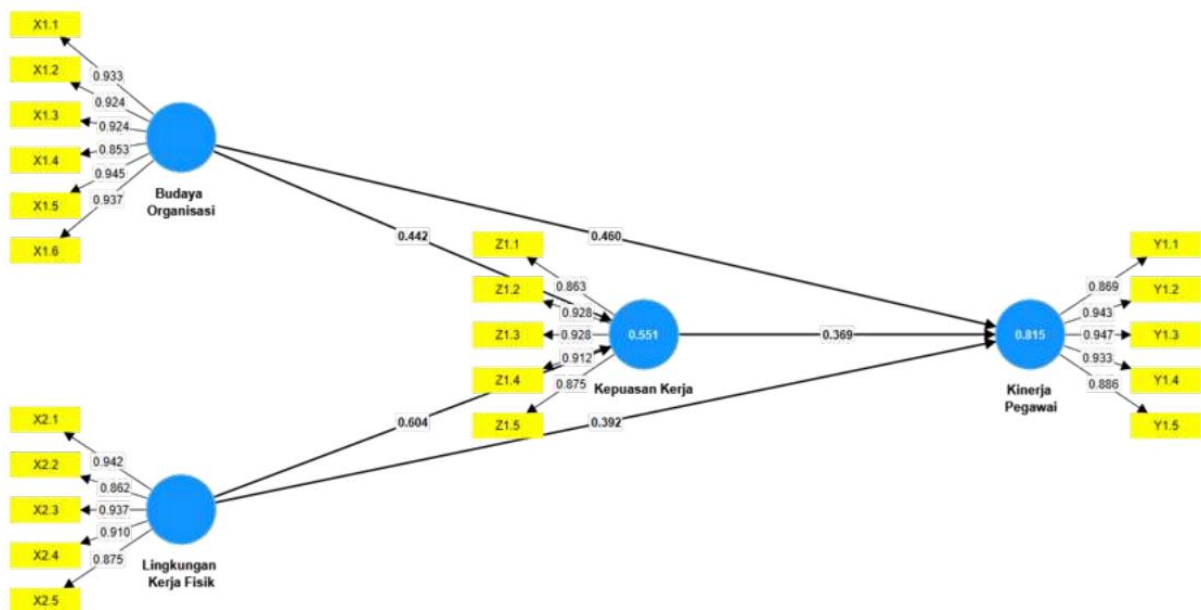
4.1 Karakteristik Responden

Dari 43 responden, 22 orang (51,2%) berjenis kelamin laki-laki dan 21 orang (48,8%) perempuan. Sebagian besar responden berpendidikan S1, yaitu 24 orang (55,8%), diikuti S2/S3 sebanyak 11 orang (25,6%), SMA/SMK 5 orang (11,6%), dan D3 3 orang (7,0%). Berdasarkan usia, kelompok 31-40 tahun dan 41-54 tahun masing-masing berjumlah 14 orang (32,6%), disusul kelompok di atas 55 tahun sebanyak 11 orang (25,6%) dan 21-30 tahun sebanyak 4 orang (9,3%). Masa kerja terbanyak berada pada rentang 11-20 tahun (15 orang; 34,88%), diikuti lebih dari 20 tahun (11 orang; 25,58%), 5-10 tahun (10 orang; 23,26%), dan kurang dari 5 tahun (7 orang; 16,28%). Sebanyak 37 responden (86,0%) berstatus menikah.

4.2 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Hasil algoritma PLS pada Gambar 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, dengan rentang 0,853-0,945 untuk budaya organisasi, 0,862-0,942 untuk lingkungan kerja fisik, 0,863-0,928 untuk kepuasan kerja, dan 0,869-0,947 untuk kinerja pegawai. Dengan demikian, seluruh indikator layak dipertahankan.

Gambar 2. Hasil Algoritma PLS (SmartPLS 4.0)



Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026)

Tabel 3 merangkum hasil uji validitas konvergen dan reliabilitas konstruk. Seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50, yang berarti setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya. Nilai *composite reliability* (ρ_a) dan *Cronbach's alpha* seluruh konstruk berada jauh di atas 0,70, sehingga instrumen dinyatakan reliabel dan memiliki konsistensi internal yang baik.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas

Konstruk	Rentang Outer Loading	AVE	Composite Reliability (rho_a)	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi	0,853-0,945	0,846	0,965	0,963
Lingkungan Kerja Fisik	0,862-0,942	0,821	0,945	0,945
Kepuasan Kerja	0,863-0,928	0,813	0,966	0,942
Kinerja Pegawai	0,869-0,947	0,839	0,953	0,952

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026)

Validitas diskriminan diuji melalui *cross loading* dan HTMT. Hasil *cross loading* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi tertinggi dengan konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain. Sementara itu, Tabel 4 memperlihatkan bahwa seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90, dengan nilai tertinggi 0,845 pada pasangan kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Dengan demikian, setiap konstruk dapat dibedakan secara memadai dari konstruk lainnya.

Tabel 4. Hasil Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Pasangan Konstruk	HTMT
Kepuasan Kerja ↔ Budaya Organisasi	0,453
Kinerja Pegawai ↔ Budaya Organisasi	0,637
Kinerja Pegawai ↔ Kepuasan Kerja	0,845
Lingkungan Kerja Fisik ↔ Budaya Organisasi	0,076
Lingkungan Kerja Fisik ↔ Kepuasan Kerja	0,613
Lingkungan Kerja Fisik ↔ Kinerja Pegawai	0,622

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026)

4.3 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai R^2 kepuasan kerja sebesar 0,551 (R^2 adjusted 0,530), artinya budaya organisasi dan lingkungan kerja fisik menjelaskan 55,1% variasi kepuasan kerja dan tergolong moderat. Nilai R^2 kinerja pegawai sebesar 0,815 (R^2 adjusted 0,801), artinya model menjelaskan 81,5% variasi kinerja pegawai dan tergolong kuat. Nilai Q^2 untuk kepuasan kerja (0,427) dan kinerja pegawai (0,652) lebih besar dari nol, sehingga model memiliki relevansi prediktif yang baik.

Tabel 5. Nilai R-Square dan Q-Square

Variabel Endogen	R^2	R^2 Adjusted	SSO	SSE	Q^2 (1 - SSE/SSO)
Kepuasan Kerja (Z)	0,551	0,530	220,000	126,019	0,427
Kinerja Pegawai (Y)	0,815	0,801	220,000	76,641	0,652

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026)

4.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Hasil pengujian pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung masing-masing disajikan pada Tabel 6 dan Tabel 7.

Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effects)

Hipotesis	Jalur	Koefisien (O)	Mean (M)	STDEV	T-Statistik	P-Value	Keputusan
H1	BO → KK	0,442	0,456	0,089	4,978	0,000	Diterima
H2	LKF → KK	0,604	0,585	0,143	4,235	0,000	Diterima
H3	BO → KP	0,460	0,455	0,073	6,319	0,000	Diterima
H4	LKF → KP	0,392	0,398	0,097	4,034	0,000	Diterima
H5	KK → KP	0,369	0,363	0,099	3,729	0,000	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026). BO = Budaya Organisasi; LKF = Lingkungan Kerja Fisik; KK = Kepuasan Kerja; KP = Kinerja Pegawai.

Tabel 7. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Specific Indirect Effects)

Hipotesis	Jalur	Koefisien (O)	Mean (M)	STDEV	T-Statistik	P-Value	Keputusan
H6	BO → KK → KP	0,163	0,167	0,061	2,673	0,008	Diterima
H7	LKF → KK → KP	0,223	0,214	0,085	2,625	0,009	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026)

Tabel 6 menunjukkan bahwa kelima hipotesis pengaruh langsung diterima karena seluruh jalur memiliki t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05 dengan koefisien bertanda positif. Pengaruh terbesar terdapat pada jalur lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja (0,604), sedangkan yang terkecil pada jalur kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (0,369). Tabel 7 menunjukkan bahwa kedua hipotesis mediasi juga diterima. Karena pengaruh langsung budaya organisasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja tetap signifikan setelah kepuasan kerja dimasukkan ke dalam model, peran kepuasan kerja dalam penelitian ini bersifat mediasi parsial.

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas PMDD. Semakin baik nilai, perilaku, dan pola kerja bersama yang diterapkan, semakin tinggi kepuasan yang dirasakan pegawai. Budaya yang menjunjung kerja sama, kedisiplinan, tanggung jawab, dan orientasi hasil menciptakan suasana kerja yang lebih positif sehingga membentuk pengalaman kerja yang memuaskan. Temuan ini sejalan dengan Fadhilla (2020), Nelly dan Erdiansyah (2021), Achmadi (2024), Yosep et al. (2024), dan Utama et al. (2025), namun berbeda dengan Annatasya (2022) dan Rumampuk et al. (2026) yang tidak menemukan pengaruh signifikan. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dapat bervariasi menurut kondisi organisasi dan karakteristik pegawai pada masing-masing objek penelitian.

4.5.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sekaligus menjadi jalur dengan koefisien terbesar dalam model. Pencahayaan, suhu udara, kebisingan, keamanan, dan fasilitas kerja yang memadai memberikan rasa nyaman bagi pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari. Temuan ini relevan dengan kondisi Dinas PMDD, di mana masih terdapat AC, komputer, dan printer yang rusak. Hasil ini sejalan dengan Annatasya (2022), Fadhilla (2020), Nelly dan Erdiansyah (2021), Yosep et al. (2024), Utama et al. (2025), Ariani

dan Atidira (2025), dan Iroth et al. (2018), tetapi berbeda dengan Syada et al. (2025). Perbedaan tersebut kemungkinan dipengaruhi oleh kondisi fasilitas dan karakteristik pekerjaan pada setiap organisasi.

4.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistik tertinggi di antara seluruh jalur (6,319). Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman dalam bertugas dan berinteraksi, sehingga nilai bersama seperti kedisiplinan, tanggung jawab, dan kolaborasi membentuk pola kerja yang mendukung pencapaian hasil. Hasil ini konsisten dengan Intan et al. (2025), Achmadi (2024), Irwan et al. (2024), Sistya (2021), Manoppo et al. (2023), dan Usuh et al. (2020), namun berbeda dengan Mewahaini dan Sidharta (2022) dan Tutu et al. (2022) yang tidak menemukan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja. Pada konteks Dinas PMDD, temuan ini menegaskan pentingnya mengurangi kebiasaan saling mengandalkan dan memperkuat tanggung jawab individu.

4.5.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kondisi tempat kerja yang nyaman dan fasilitas yang berfungsi baik tidak hanya berkaitan dengan kenyamanan, tetapi juga menentukan kelancaran dan efektivitas penyelesaian tugas. Hasil ini sejalan dengan Sistya (2021), Yosep et al. (2024), Utama et al. (2025), Alamsyah et al. (2025), Lumingkewas et al. (2025), Rustandi dan Savitri (2024), dan Rarung et al. (2026), tetapi berbeda dengan Annatasya (2022) dan Syada et al. (2025). Perbedaan hasil tersebut diduga berkaitan dengan karakteristik pekerjaan dan kondisi fasilitas pada masing-masing objek penelitian.

4.5.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan, pimpinan, rekan kerja, dan kondisi kerjanya cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih baik sehingga kinerjanya meningkat. Temuan ini mendukung Yosep et al. (2024), Manoppo et al. (2023), Usuh et al. (2020), dan Achmadi (2024), tetapi berbeda dengan Fadhilla (2020) dan Syada et al. (2025) yang menemukan pengaruh tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan kepuasan kerja dan kinerja dapat dipengaruhi oleh kondisi organisasi dan karakteristik pekerjaan.

4.5.6 Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (koefisien 0,163; $p = 0,008$). Budaya organisasi yang positif meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan tersebut selanjutnya mendorong pegawai menjalankan tugas dengan lebih baik. Karena pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja tetap signifikan, mediasi yang terjadi bersifat parsial. Temuan ini sejalan dengan Fadhilla (2020), Sistya (2021), Yosep et al. (2024), dan Achmadi (2024), namun berbeda dengan Nelly dan Erdiansyah (2021) yang tidak menemukan peran mediasi kepuasan kerja.

4.5.7 Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja juga memediasi pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai (koefisien 0,223; $p = 0,009$). Pegawai yang merasa nyaman dengan kondisi fisik dan fasilitas kerja menjadi lebih puas, dan kepuasan itu mendorong kinerja yang lebih baik. Pengaruh langsung lingkungan kerja fisik terhadap kinerja yang tetap signifikan menunjukkan bahwa mediasi bersifat parsial. Hasil ini sejalan dengan Fadhilla (2020), Sistya (2021), Astuti dan Rahardjo (2021), dan Yosep et al. (2024), tetapi berbeda dengan Utama et al. (2025) yang

menemukan efek mediasi tidak signifikan. Secara teoretis, temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penghubung antara faktor organisasi maupun fisik dengan kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah.

5. Kesimpulan

Kesimpulan Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta memediasi secara parsial pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, ketujuh hipotesis penelitian diterima. Secara teoretis, penelitian ini menegaskan peran kepuasan kerja sebagai mekanisme yang menghubungkan budaya organisasi dan lingkungan kerja fisik dengan kinerja pegawai pada konteks instansi pemerintah daerah.

Secara praktis, pimpinan Dinas PMDD disarankan memprioritaskan perbaikan lingkungan kerja fisik karena variabel ini memiliki pengaruh terkuat terhadap kepuasan kerja, terutama melalui pemeliharaan dan perbaikan pendingin ruangan serta perbaikan atau penggantian komputer dan printer yang rusak. Pimpinan juga perlu memperkuat budaya organisasi, khususnya kerja sama dan kolaborasi, melalui koordinasi yang lebih baik, pembagian tugas yang jelas, dan penguatan tanggung jawab individu, sambil memberi perhatian lebih pada orientasi pelayanan publik. Selain itu, kepuasan kerja perlu dijaga melalui kondisi kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis, dan pengawasan yang suportif, disertai perhatian pada peningkatan kualitas kerja pegawai.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah responden yang relatif kecil (43 pegawai) dan objek yang terbatas pada satu instansi. Peneliti selanjutnya disarankan menggunakan sampel yang lebih besar, memperluas objek ke instansi atau organisasi lain sebagai pembanding, serta menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, beban kerja, komitmen organisasi, atau lingkungan kerja nonfisik.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Achmadi, A. (2024). Peran budaya organisasi dan efikasi diri dalam kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(1), 53-70. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v10i1.1295>
- [2] Alamsyah, M. A., Munir, M., & Dewi, A. S. (2025). Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja fisik, dan lingkungan kerja nonfisik terhadap kinerja karyawan pada UD. Sumber Rejeki. *Jurnal KEAT*, 2(3), 129-141. <https://ejournal.areai.or.id/index.php/KEAT/article/download/1564/1609>
- [3] Alvani, Y. (2024). Pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Studi kasus Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Pasaman). *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 8(1), 254-273. <https://doi.org/10.35308/jbkan.v8i1.9170>
- [4] Annatasya, D. (2022). *Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III DKI Jakarta* [Skripsi, Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie]. <http://eprints.kwikkiangie.ac.id/3975/>

- [5] Aqilla, F. N., Lenih, Febiani, N., Amelia, S., & Sari, T. D. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan: Literature review. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 7(1), 72-77. <https://doi.org/10.32493/drb.v7i1.35429>
- [6] Ariani, N. P. E., & Atidira, R. (2025). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Buleleng. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 175-184. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v7i1.81086>
- [7] Armstrong, M. (2022). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to performance leadership* (7th ed.). Kogan Page.
- [8] Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). Kogan Page.
- [9] Astuti, W., & Rahardjo, O. S. (2021). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Intervening: Kepuasan kerja). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(2), 1185-1196. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/34515>
- [10] Becker, J.-M., Cheah, J.-H., Gholamzade, R., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2023). PLS-SEM's most wanted guidance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 321-346
- [11] Dawanaka, Y., Waworundeng, W., & Purwanto, A. (2023). Employee performance in improving population administration services in the population and civil registration office of East Halmahera Regency. *Journal La Bisecoman*, 3(6), 271-277. <https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v3i6.928>
- [12] Fadhilla, F. (2020). *Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Studi empiris pada Pabrik Keripik Singkong Wahyu Pendawa Lestari)* [Skripsi, Universitas Muhammadiyah Magelang]. <https://repositori.unimma.ac.id/2267/>
- [13] Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 4.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit UNDIP.
- [14] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- [15] Hasanah, N., Sari, M. N., Maysara, R. D., & Achyar, N. (2025). Peran budaya organisasi dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai. *Jurnal Media Akademik*, 3(1), 1-10. <https://jurnal.mediaakademik.com/index.php/jma/article/view/4036>
- [16] Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi, cetakan ke-23). PT Bumi Aksara.
- [17] Herawati, J., Kurniawan, I. S., & Setyaningsih, I. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, keadilan prosedural, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Akuntabel*, 19(1), 109-116. <https://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/AKUNTABEL/article/view/10639>
- [18] Intan, A. V. M., Pio, R. J., & Tamengkel, L. F. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Kopi Kenangan Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(4), 1-11.
- [19] Iroth, A., Lengkong, V. P. K., & Dotulong, L. O. H. (2018). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja fisik dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pada beberapa karyawan

- restoran di Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(4), 2098-2107. <https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.20939>
- [20] Irwan, M., Jumaidi, & Berkatillah, A. (2024). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Balangan. *Jurnal Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, 1(1), 22-29. <https://ejurnal.stiaamuntai.ac.id/index.php/JMSDM/article/view/168/140>
- [21] Lestari, E., Edward, & Sumarni. (2023). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(3), 110-117. <https://online-journal.unja.ac.id/jmbp/article/view/41488>
- [22] Lumingkewas, A., Apituley, J., & Tambun, G. (2025). Pengaruh lingkungan kerja fisik, beban kerja dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan di PT PLN Rayon Tomohon. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(9), 1-12. <http://ejournal.fekon-unima.ac.id/index.php/JAK/article/view/3651>
- [23] Mangundjaya, W. L. (2024). Identifikasi implementasi kebijakan manajemen SDM sebagai salah satu intervensi pengembangan organisasi. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(4), 1877-1884. <http://repository.ubharajaya.ac.id/29409/>
- [24] Manoppo, E., Tewal, B., & Saerang, R. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(1), 558-579. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/46025>
- [25] Mewahaini, H., & Sidharta, H. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan etos kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Mayangkara Group. *Performa: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, 7(6), 621-630. <https://journal.uc.ac.id/index.php/performa/article/download/3041/2256>
- [26] Nelly, R., & Erdiansyah, R. (2021). Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi kasus pada karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang). *Lintar: Jurnal Ilmiah*, 6(4), 427-432.
- [27] Persada, S. M. S., & Almanshur, F. (2022). Peranan budaya organisasi dalam kinerja karyawan CV. Bratas Pratama Tuban. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 109-116. <http://jurnalfe.ustjogja.ac.id/index.php/manajemen/article/view/3087>
- [28] Rarung, A., Sendow, G. M., & Lumintang, G. G. (2026). Pengaruh reward, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Sutan Raja Amurang. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 14(1). <https://doi.org/10.35794/emba.v14i1.66432>
- [29] Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48, 109074.
- [30] Rismawati, S., & Oktiani, N. (2025). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Klinik Lamina Pain and Spine Center. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(3), 5514-5523. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i3.7581>
- [31] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- [32] Rumampuk, V. C., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2026). Pengaruh budaya organisasi, stres kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja guru di SMK Negeri 3 Bitung. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 14(1), 1-12. <https://doi.org/10.35794/emba.v14i1.67005>

- [33] Rustandi, A. R., & Savitri, E. (2024). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Parung Kabupaten Bogor. *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, 4(3), 368-379. <https://doi.org/10.32493/j.perkusi.v4i3.41571>
- [34] Sandall, H., et al. (2022). A comprehensive approach to job performance in the service sector: A systematic literature review. *Brazilian Administration Review*, 19(2). <https://www.scielo.br/j/bar/a/R3fzXR5n7yBgQFK63rQCWGr/?format=pdf&lang=en>
- [35] Sedarmayanti. (2021). *Tata kerja dan produktivitas kerja*. Mandar Maju.
- [36] Sedarmayanti. (2022). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil* (Edisi revisi). Refika Aditama.
- [37] Sistya, B. A. (2021). *Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Studi pada Kantor Bank BNI Syariah di Jawa Timur)* [Skripsi, Universitas Brawijaya]. <https://repository.ub.ac.id/187753/>
- [38] Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Cet. ke-3). Alfabeta.
- [39] Sulistriana, R. M., & Nabila, S. (2025). Optimalisasi manajemen SDM untuk mendukung pertumbuhan dan resiliensi organisasi. *Proceedings Series on Social Sciences & Humanities*, 24, 194-198. <https://conferenceproceedings.ump.ac.id/pssh/article/view/1592>
- [40] Syada, A. F., Adriani, Z., & Chairunnisa, F. (2025). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(4), 206-220. <https://online-journal.unja.ac.id/jmbp/article/view/46929>
- [41] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2024). *Human resource management* (12th ed.). Pearson.
- [42] Tutu, R. V. B., Areros, W. A., & Rogahang, J. J. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Astra International Daihatsu Tbk Cabang Manado. *Productivity*, 3(1), 24-29. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/37959>
- [43] Usoh, N. M., Tewal, B., & Saerang, R. (2020). Pengaruh etos kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Tasik Ria Resort. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 8(1). <https://doi.org/10.35794/emba.v8i1.28125>
- [44] Utama, P. A. V., Mico, S., & Feriyansyah, A. (2025). Pengaruh budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam. *Jurnal Emak*, 6(4), 1-19. <https://penerbitadm.pubmedia.id/index.php/jurnalemak/article/view/2927>
- [45] Yosep, Mikial, & Sakarina, S. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja ASN di Biro Perekonomian SETDA Provinsi Sumatera Selatan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *ISIHUMOR: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 2(3), 115-133. <https://www.putrapublisher.org/ojs/index.php/isihumor/article/view/828>