Jurnal Terapan Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Bisnis, Vol. 6 No. 1 April 2026 ISSN 2746-4210 (*Print*) ISSN 2746-4229 (*Online*)

Jurnal Terapan Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Bisnis

Available online http://jurnal.polsri.ac.id/index.php/jtiemb

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan BRI KCA Rivai Palembang

The Influence of Work Environment on Performance through Job Satisfaction among Employees of BRI KCA Rivai Palembang

Azizah[1)*], Paisal[2)], Kiki Azkia[3)]

1) Prodi Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Sriwijaya, Indonesia
2) Prodi Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Sriwijaya, Indonesia
3) Prodi Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Sriwijaya, Indonesia

**Corresponding Email*: zizzecan18@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk KCA Rivai Palembang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi sebanyak 150 karyawan dan sampel 110 responden yang diperoleh melalui teknik probability sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, uji t, koefisien determinasi, analisis jalur, dan uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah peningkatan kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja secara langsung dibandingkan melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, peningkatan kualitas lingkungan kerja perlu menjadi prioritas manajemen untuk mendukung pencapaian kinerja secara optimal.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

Abstract

This study aims to analyze the effect of the work environment on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk KCA Rivai Palembang. The research employed a quantitative approach with a population of 150 employees and a sample of 110 respondents selected through probability sampling. Data were collected using questionnaires and analyzed through validity and reliability tests, classical assumption tests, multiple linear regression analysis, t-test, coefficient of determination, path analysis, and Sobel test. The results indicate that the work environment has a positive and significant effect on employee performance, and job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. However, the work environment does not significantly affect job satisfaction; therefore, job satisfaction does not function as an intervening variable in the relationship between the work environment and employee performance. The study concludes that improvements in employee performance are more strongly influenced by the work environment directly rather than through job satisfaction. Thus, enhancing the quality of the work environment should be prioritized by management to optimize employee performance.

Keywords: Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis mendorong organisasi untuk melakukan penyesuaian terhadap strategi operasional agar mampu bertahan dalam persaingan. Sektor perbankan sebagai salah satu pilar ekonomi nasional menghadapi tekanan kompetitif yang tinggi, terutama dalam memberikan pelayanan yang cepat, akurat, dan berorientasi pada kepuasan nasabah. Kinerja karyawan menjadi faktor strategis yang menentukan kualitas layanan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dikelola secara optimal, salah satunya melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Lingkungan kerja yang baik meliputi aspek fisik maupun nonfisik yang berperan dalam mendukung kenyamanan dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja fisik seperti tata ruang, pencahayaan, fasilitas, dan teknologi penunjang merupakan elemen yang secara langsung mempengaruhi efektivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas. Sementara itu, lingkungan kerja nonfisik, seperti hubungan interpersonal, budaya organisasi, dan dukungan pimpinan, turut menentukan kesejahteraan psikologis dan motivasi karyawan. Dalam konteks perbankan, kualitas lingkungan kerja menjadi semakin penting karena tingginya beban kerja, target operasional yang ketat, serta tuntutan pelayanan prima kepada nasabah.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk KCA Rivai Palembang sebagai salah satu kantor cabang utama BRI di Kota Palembang memiliki tanggung jawab dalam menjaga kualitas layanan dan kinerja karyawan sebagai bagian dari pelayanan frontline. Namun, berdasarkan observasi lapangan, ditemukan adanya kendala berupa keterbatasan fasilitas kerja, tata ruang yang kurang efisien, serta minimnya ruang interaksi sosial antar karyawan setelah kegiatan penunjang internal dihentikan. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kenyamanan kerja yang pada akhirnya dapat berdampak pada penurunan kinerja.

Selain lingkungan kerja, kepuasan kerja merupakan faktor penting yang dipertimbangkan dalam upaya peningkatan kinerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan performa yang lebih baik, memiliki loyalitas tinggi, serta berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sejumlah penelitian sebelumnya menemukan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi variabel yang memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Namun demikian, terdapat pula hasil penelitian yang menunjukkan

ketidakselarasan temuan. Beberapa penelitian menyimpulkan bahwa lingkungan kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja tidak selalu memiliki peran mediasi terhadap kinerja karyawan. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut menimbulkan research gap yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Novelty penelitian ini terletak pada pengujian hubungan lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di sektor perbankan dengan cakupan unit kerja spesifik yaitu BRI KCA Rivai Palembang, yang memiliki konteks operasional berbeda dibandingkan penelitian serupa. Penelitian ini menegaskan bahwa meskipun secara teoritis kepuasan kerja dipandang sebagai variabel yang memediasi hubungan lingkungan kerja dan kinerja karyawan, hasil penelitian dapat menunjukkan perbedaan akibat kondisi lingkungan organisasi dan karakteristik pekerja yang berbeda. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dalam menjelaskan apakah variabel kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening atau tidak pada konteks BRI KCA Rivai Palembang.

Berdasarkan uraian tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan; (2) apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (3) apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan; dan (4) apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan; (2) menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan; (3) menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; dan (4) menguji apakah kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pihak manajemen dalam menyusun strategi peningkatan kinerja berbasis pengelolaan lingkungan kerja, serta memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan terkait manajemen sumber daya manusia khususnya pada konteks industri perbankan.

KAJIAN PUSTAKA

1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan kondisi tempat kerja yang memengaruhi aktivitas dan kenyamanan karyawan dalam melaksanakan tugas. Lingkungan kerja

mencakup aspek fisik dan nonfisik yang berperan dalam mendukung produktivitas dan perilaku kerja (Sedarmayanti, 2020). Lingkungan kerja yang kondusif membantu meningkatkan motivasi, komitmen, serta orientasi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Nitisemito, 2021). Dalam konteks perbankan, lingkungan kerja menjadi elemen penting akibat tingginya tekanan kerja, target operasional, dan tuntutan pelayanan prima kepada nasabah (Pratiwi, 2022).

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang muncul dari persepsi karyawan mengenai pekerjaannya sesuai dengan harapan dan nilai individu (Robbins & Judge, 2020). Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kompensasi, lingkungan kerja, hubungan antarindividu, kesempatan pengembangan, serta sistem penghargaan (Hasibuan, 2021). Karyawan yang puas akan menunjukkan loyalitas, motivasi tinggi, serta kecenderungan untuk mempertahankan kinerja terbaik (Sari, 2023).

3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mengacu pada kemampuan individu dalam memenuhi standar kerja dan kontribusi terhadap tujuan organisasi (Mangkunegara, 2020). Faktor yang memengaruhi kinerja antara lain kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja (Gibson, 2021). Pada sektor perbankan, kinerja berkaitan erat dengan kualitas pelayanan, kecepatan transaksi, ketelitian administrasi, dan kemampuan komunikasi dengan nasabah (Rahmawati, 2023).

4. Hubungan Antarvariabel

a. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Sejumlah penelitian sebelumnya menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Putri, 2021; Pratama, 2022). Lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas. Namun, terdapat pula penelitian yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak selalu memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja (Wibowo, 2023). Kondisi tersebut menunjukkan adanya ketidakkonsistenan temuan yang relevan untuk diteliti lebih lanjut.

b. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Cahya, 2022; Lestari, 2023). Lingkungan kerja yang nyaman mampu

meningkatkan suasana kerja positif dan kepuasan emosional. Akan tetapi, beberapa penelitian justru memperlihatkan hasil yang tidak signifikan, terutama ketika kondisi struktural organisasi menghambat kenyamanan karyawan (Susanto, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut dipengaruhi oleh konteks organisasi.

c. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Firmansyah, 2021; Winata, 2024). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih berkomitmen dalam memberikan hasil kerja terbaik. Namun demikian, terdapat penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja di lingkungan kerja dengan tuntutan target tinggi (Ardana, 2022). Hal ini kembali menegaskan adanya research gap.

d. Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Beberapa penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja (Dewi, 2020; Gunawan, 2023), namun penelitian lain menyatakan sebaliknya (Saputra, 2022). Perbedaan hasil penelitian ini menjadi dasar penting untuk melakukan penelitian pada konteks BRI KCA Rivai Palembang, sehingga dapat memberikan kontribusi empiris terhadap model mediasi yang dianalisis.

5. Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatori yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Desain penelitian dilakukan melalui pengujian hubungan antarvariabel menggunakan model analisis regresi dan analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel yang diteliti. Penelitian ini dilaksanakan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk KCA Rivai

Palembang pada periode pengumpulan data Januari–Maret 2025.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan tetap dan kontrak pada unit kerja operasional dan layanan. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin yang telah melalui proses uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kualitas data. Variabel penelitian terdiri dari lingkungan kerja (X), kepuasan kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y) yang diukur berdasarkan indikator teoritis yang relevan dengan penelitian terdahulu.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BRI KCA Rivai Palembang yang berjumlah 150 orang. Penentuan sampel menggunakan teknik probability sampling dengan metode simple random sampling sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai responden. Jumlah sampel ditetapkan sebanyak 110 responden berdasarkan perhitungan kecukupan sampel untuk analisis jalur.

Model penelitian yang digunakan dikembangkan dari model teoritis hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel yang mengacu pada penelitian sebelumnya. Penelitian ini melakukan penyempurnaan model dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening untuk menguji apakah variabel tersebut berperan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada konteks operasional perbankan. Penggunaan model ini diharapkan dapat memperkaya temuan empiris dan menjelaskan ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu yang menemukan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu uji instrumen (validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik untuk memastikan kelayakan model regresi, analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh langsung antarvariabel, serta analisis jalur untuk mengidentifikasi pengaruh mediasi. Pengujian signifikansi dilakukan melalui uji t dan koefisien determinasi (R^2). Pengujian variabel mediasi menggunakan pendekatan uji Sobel berdasarkan pedoman Baron dan Kenny (1986), tanpa menampilkan rumus statistik secara rinci agar tetap fokus pada penafsiran hasil. Seluruh pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak pengolahan statistik.

HASIL

Penelitian ini dilakukan terhadap 110 responden karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk KCA Rivai

Palembang. Data telah memenuhi uji kualitas instrumen dan asumsi klasik, sehingga layak dianalisis lebih lanjut.

1. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien (β = 0,011; Sig. = 0,872), artinya lingkungan kerja bukan faktor utama yang menentukan tingkat kepuasan kerja pada unit ini. Temuan ini tidak sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, sehingga menunjukkan adanya gap penelitian berupa kondisi unik di objek penelitian

Tabel 1. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Variabel	Koefisien	Sig.	Keterangan
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,011	0,872	Tidak signifikan

Sumber : Data diolah 2025

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai (β = 0,542; Sig. = 0,000). Semakin kondusif lingkungan kerja, semakin meningkat kualitas hasil kerja karyawan, sesuai dengan teori dan penelitian terdahulu.

Tabel 2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	Koefisien	Sig.	Keterangan
Lingkungan Kerja → Kinerja	0,542	0,000	Signifikan

Sumber : Data diolah 2025

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (β = 0,631; Sig. = 0,000). Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dialami karyawan, semakin optimal performa yang ditunjukkan. Temuan ini mendukung teori Herzberg mengenai faktor motivasional.

Tabel 3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Variabel	Koefisien	Sig.	Keterangan
Kepuasan Kerja → Kinerja	0,631	0,000	Signifikan

Sumber : Data diolah 2025

4. Uji Mediasi Kepuasan Kerja

Uji Sobel menghasilkan nilai Z hitung sebesar 0,167, lebih kecil dari ±1,96 sehingga kesimpulannya bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja. Dengan demikian, efek mediasi tidak terbukti.

Tabel 4. Uji Mediasi (Sobel Test)

Jalur	Z hitung	Keputusan
X → Z → Y	0,167	Tidak signifikan

Sumber : Data diolah 2025

5. Kekuatan Model Penelitian

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,409 menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja mampu menjelaskan 40,9% variasi perubahan kinerja karyawan. Sisanya 59,1% dipengaruhi faktor lain seperti kompensasi, beban kerja, atau gaya kepemimpinan, yang perlu menjadi peluang penelitian berikutnya

Tabel 5. Koefisien Determinasi Model (R^2)

Model	*R Square*	*Adjusted* R^2	Interpretasi
X & Z → Y	0,414	0,409	Model cukup baik

Sumber : Data diolah 2025

STATUS HIPOTESIS

Hipotesis	Keputusan
H1: X → Z	Ditolak
H2: X → Y	Diterima
H3: Z → Y	Diterima
H4: X → Z → Y	Ditolak

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk KCA Rivai Palembang, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja terbukti berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, sehingga kondisi lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, mampu meningkatkan kualitas hasil kerja dan pencapaian target kinerja. Kepuasan kerja juga memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kinerja, yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan maka semakin baik performa yang ditunjukkan. Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan pada konteks penelitian ini lebih efektif dilakukan melalui pembenahan dan penguatan lingkungan kerja secara langsung daripada melalui peningkatan kepuasan kerja. Selain itu, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor-faktor lain di luar model penelitian yang turut memengaruhi kinerja, sehingga menjadi peluang untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk KCA Rivai Palembang yang telah memberikan izin, dukungan data, serta kesempatan untuk melakukan penelitian pada lingkungan kerja perusahaan. Penghargaan juga disampaikan kepada seluruh responden yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam pengisian kuesioner. Ucapan terima kasih turut disampaikan kepada dosen pembimbing dan pihak akademik yang telah memberikan

bimbingan, arahan, serta masukan konstruktif selama proses penyusunan penelitian ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik. Semoga kontribusi semua pihak menjadi bagian yang bermanfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

Ardana, I. (2022). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada organisasi berorientasi target*. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 14(3), 115–124.

Cahya, D. (2022). *Lingkungan kerja dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan*. Jurnal Administrasi Bisnis, 10(2), 88–97.

Dewi, S. (2020). *Analisis peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan lingkungan kerja dengan kinerja*. Jurnal Ekonomi Modern, 6(1), 55–64.

Firmansyah, R. (2021). *Kepuasan kerja sebagai determinan kinerja pegawai*. Jurnal Sains Manajemen, 9(4), 221–230.

Gunawan, A., & Putra, H. (2023). *Kepuasan kerja sebagai mediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja di industri jasa*. Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, 7(2), 134–145.

Hasibuan, M. S. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Herzberg, F. (2020). *Work and the nature of man*. World Publishing.

Lestari, D. (2023). *Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di sektor perbankan*. Jurnal Pengembangan SDM, 5(1), 72–81.

Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Nitisemito, A. (2021). *Manajemen personalia*. Ghalia Indonesia.

Pratama, H. (2022). *Dampak lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan: Studi kasus pada bank pemerintah*. Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 11(2), 140–150.

Pratiwi, M. (2022). *Tantangan lingkungan kerja di dunia perbankan*. Jurnal Industri dan Bisnis, 8(3), 65–75.

Putri, S., & Rahman, A. (2021). *Lingkungan kerja dan produktivitas karyawan*. Jurnal Perilaku Organisasi, 3(2), 101–110.

Rahmawati, L. (2023). *Kinerja karyawan dalam perspektif pelayanan perbankan*. Jurnal Pelayanan Publik, 12(1), 50–61.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior*. Pearson Education.

Saputra, A. (2022). *Kegagalan mediasi kepuasan kerja dalam model kinerja karyawan*. Jurnal Bisnis dan SDM, 4(2), 97–108.

Sari, N. (2023). *Indikator kepuasan kerja dalam peningkatan produktivitas*. Jurnal Psikologi Industri, 9(1), 45–54.

Sedarmayanti. (2020). *Perencanaan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja*. Refika Aditama.

Susanto, B. (2021). *Analisis ketidakpastian lingkungan kerja terhadap kepuasan pegawai*. Jurnal Administrasi Modern, 4(3), 180–189.

Wibowo, T. (2023). *Hubungan lingkungan kerja dan kinerja karyawan: Studi meta analisis*. Jurnal Riset Manajemen, 13(2), 210–219.

Winata, P. (2024). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja: Studi empiris pada organisasi jasa*. Jurnal Dinamika Manajemen, 15(1), 30–41.