

PENGARUH BEBAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Kasus Puskesmas Salem Kabupaten Brebes)

Agung Budi Wibowo

Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng
Email: ziandrumedica2018@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Studi Kasus Puskesmas Salem Kabupaten Brebes). Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode penelitian verifikatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Puskesmas Salem Kabupaten Brebes sebanyak 45 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampel jenuh*. Sehingga sampel yang dianalisis sebanyak 45 responden. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui instrumen kuesioner. Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 4

Kata Kunci: Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja

Abstract

This study aims to analyze the influence of workload and work environment on employee performance with job satisfaction as a mediating variable (Case Study of Salem Community Health Center, Brebes Regency). This study uses a quantitative descriptive approach and verification research methods. The population in this study were 45 employees of Salem Community Health Center, Brebes Regency. A saturated sampling technique was used, resulting in a sample of 45 respondents. The data collection method in this study used primary data obtained directly from respondents through a questionnaire instrument. Data analysis was carried out using the Partial Least Square (PLS) method using SmartPLS software version 4.

Keywords: *Workload, Work Environment, Employee Performance, Job Satisfaction*

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Pelayanan kesehatan di tingkat puskesmas memiliki peran strategis dalam menjamin kualitas pelayanan dasar kepada masyarakat, sehingga kinerja pegawai puskesmas menjadi faktor kunci dalam keberhasilan penyelenggaraan layanan kesehatan (Hidayat et al., 2025). Puskesmas sebagai fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama dituntut untuk memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan berkualitas, seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat serta kompleksitas tugas yang dihadapi oleh tenaga kesehatan dan tenaga pendukung (Junaidi, 2025). Dalam konteks tersebut, kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh kondisi kerja yang melingkupi pelaksanaan tugas sehari-hari (Wenli et al., 2023).

Tabel 1.1 Kinerja Pegawai Puskesmas Salem Kabupaten Brebes

Tahun	Hasil Penilaian SKP	Predikat
-------	---------------------	----------

2020	89,45	Baik
2021	91,82	Sangat Baik
2022	90,37	Baik
2023	87,64	Baik
2024	84,29	Baik
2025	80,53	Baik

Sumber: Puskesmas Salem Kabupaten Brebes

Berdasarkan tabel hasil penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Puskesmas Salem Kabupaten Brebes Tahun 2020–2025, terlihat bahwa capaian kinerja pegawai mengalami fluktuasi pada awal periode dan menunjukkan kecenderungan menurun pada periode berikutnya. Pada tahun 2020, hasil penilaian SKP tercatat sebesar 89,45 dengan predikat Baik. Capaian tersebut kemudian mengalami peningkatan pada tahun 2021 menjadi 91,82 sehingga memperoleh predikat Sangat Baik. Namun, pada tahun 2022 nilai SKP kembali mengalami penurunan menjadi 90,37. Meskipun penurunannya relatif kecil, capaian tersebut menunjukkan adanya penurunan performa dibandingkan tahun 2021. Selanjutnya, tren penurunan kinerja semakin terlihat pada tahun-tahun berikutnya. Pada tahun 2023 nilai SKP turun menjadi 87,64, kemudian kembali menurun menjadi 84,29 pada tahun 2024, dan mencapai 80,53 pada tahun 2025. Walaupun secara keseluruhan nilai tersebut masih berada dalam kategori Baik, penurunan yang terjadi secara berturut-turut selama tiga tahun terakhir menunjukkan adanya kecenderungan melemahnya kinerja pegawai.

Beban kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai puskesmas. Tingginya volume pasien, keterbatasan jumlah tenaga, serta tuntutan administratif yang semakin meningkat berpotensi menimbulkan beban kerja yang berlebihan (Djemma, 2025). Beban kerja yang tidak seimbang dapat menurunkan konsentrasi, ketelitian, dan daya tahan kerja pegawai, sehingga berdampak pada penurunan kualitas dan efektivitas pelayanan kesehatan. Di sisi lain, lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, berperan dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, dan mendukung, yang pada akhirnya dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai (Indripriarko & Aima, 2022).

Selain berpengaruh secara langsung, beban kerja dan lingkungan kerja juga memengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (Marnoto et al., 2025). Beban kerja yang berlebihan cenderung menurunkan kepuasan kerja, sedangkan lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai selanjutnya akan memengaruhi sikap, motivasi, dan keterlibatan dalam bekerja, yang pada akhirnya tercermin dalam kinerja pegawai (Indripriarko & Aima, 2022). Berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan penulis terhadap pegawai Puskesmas Salem Kabupaten Brebes, ditemukan adanya sejumlah permasalahan yang berkaitan dengan beban kerja pegawai dan lingkungan kerja saat ini.

Tabel 1.2 Hasil Wawancara Awal Pegawai Puskesmas Salem Kabupaten Brebes

Variabel	Indikator Permasalahan	Hasil Wawancara Awal
Beban Kerja	Tingginya tuntutan pelayanan kesehatan	Pegawai harus melayani berbagai jenis layanan kesehatan, seperti IGD, pemeriksaan umum, imunisasi, dan layanan administratif dalam waktu yang bersamaan
Beban Kerja	Tuntutan respons cepat pada layanan IGD	Pegawai IGD dituntut memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan akurat terhadap kondisi pasien yang bersifat darurat
Beban Kerja	Banyaknya tugas dan tanggung jawab	Pegawai harus mengalokasikan waktu, tenaga, dan konsentrasi untuk berbagai kegiatan pelayanan kesehatan
Lingkungan Kerja	Keterbatasan sarana dan prasarana	Fasilitas kerja yang tersedia belum sepenuhnya mendukung pelaksanaan tugas secara optimal

Variabel	Indikator Permasalahan	Hasil Wawancara Awal
Lingkungan Kerja	Penataan ruang kerja yang belum optimal	Ruang pelayanan dan ruang kerja yang terbatas menyebabkan penggunaan fasilitas secara bersama-sama
Lingkungan Kerja	Koordinasi dan komunikasi kerja yang belum optimal	Koordinasi antarpegawai belum berjalan maksimal, terutama saat beban pelayanan meningkat

Sumber: Hasil Wawancara Awal (2026)

Berdasarkan Tabel 1.2, hasil wawancara awal yang dilakukan terhadap pegawai Puskesmas Salem Kabupaten Brebes menunjukkan adanya beberapa permasalahan yang berkaitan dengan beban kerja dan lingkungan kerja. Dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang terjadi di Puskesmas Salem Kabupaten Brebes tidak hanya berkaitan dengan tingginya beban kerja yang dialami pegawai, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja yang belum sepenuhnya mendukung pelaksanaan tugas secara optimal. Kedua faktor tersebut diduga menjadi penyebab menurunnya kinerja pegawai sehingga perlu diteliti lebih lanjut untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Salem Kabupaten Brebes

Penelitian ini mengacu pada kajian yang dilakukan (Indripriarko & Aima, 2022) yang menganalisis dampak lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja pada pegawai pabrik listrik di Cikarang. Studi tersebut menempatkan kompensasi sebagai faktor utama yang memengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai dalam konteks organisasi industri, di mana sistem pengupahan, insentif, dan tunjangan menjadi instrumen penting dalam mendorong kinerja. Perbedaan utama penelitian ini terletak pada konteks organisasi, karakteristik pekerjaan, serta variabel independen yang diteliti. Penelitian ini dilakukan pada sektor pelayanan kesehatan, khususnya di Puskesmas Salem Kabupaten Brebes, yang memiliki karakteristik kerja berbeda dengan sektor industri manufaktur. Pegawai puskesmas dihadapkan pada tuntutan pelayanan publik yang bersifat sosial dan kemanusiaan, intensitas interaksi dengan pasien, serta tanggung jawab profesional yang tinggi, sehingga faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai juga berbeda. Selain itu, penelitian ini menggantikan variabel kompensasi dengan beban kerja karena dalam konteks puskesmas, khususnya sebagai organisasi pelayanan publik, sistem kompensasi cenderung bersifat relatif tetap dan ditentukan oleh regulasi pemerintah, sehingga variasinya terbatas dan kurang mencerminkan dinamika kerja sehari-hari pegawai. Sebaliknya, beban kerja menjadi faktor yang lebih relevan dan kontekstual, mengingat pegawai puskesmas sering menghadapi volume pekerjaan yang tinggi, keterbatasan tenaga, serta tuntutan pelayanan yang beragam dan tidak menentu

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan argumentasi latar belakang di atas, berikut adalah rumusan masalah pada penelitian ini:

1. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja ?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja ?
3. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai ?
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai ?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ?
6. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja ?
7. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja
2. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja
3. Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai

4. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai
6. Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja
7. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kinerja pegawai pada sektor pelayanan kesehatan publik. Penelitian ini memperkaya literatur dengan mengintegrasikan variabel beban kerja dan lingkungan kerja dalam menjelaskan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan penelitian ini juga memperkuat penerapan *Social Exchange Theory* dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan tingkat pertama, dengan menunjukkan bagaimana kondisi kerja yang dirasakan pegawai memengaruhi sikap dan perilaku kerja sebagai bentuk respons atas perlakuan organisasi.

1.4.2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang konstruktif bagi pihak manajemen Puskesmas Salem Kabupaten Brebes dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan kesehatan. Informasi mengenai pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan dan kinerja pegawai dapat menjadi dasar pertimbangan dalam perumusan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, seperti penataan beban kerja yang lebih proporsional, perbaikan lingkungan kerja, serta peningkatan kenyamanan dan dukungan kerja bagi pegawai.

2. Kajian Pustaka

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. *Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory (SET) merupakan teori yang menjelaskan bahwa hubungan sosial terbentuk dan dipertahankan melalui proses pertukaran (*exchange*) antara individu dan organisasi yang didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*) (D. Lee et al., 2024). Teori ini berakar dari pemikiran (Blau, 1964) yang memandang interaksi sosial sebagai serangkaian transaksi yang melibatkan pemberian sumber daya, baik yang bersifat ekonomis (misalnya gaji, insentif) maupun sosial-psikologis (misalnya dukungan, kepercayaan, penghargaan, dan pengakuan). Dalam perspektif SET, individu secara rasional maupun normatif akan mengevaluasi hubungan sosial berdasarkan perbandingan antara manfaat (*rewards*) dan pengorbanan (*costs*) yang mereka terima (Maksum & Khan, 2024).

SET banyak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara dukungan organisasi, praktik manajerial, dan perilaku karyawan. Ketika organisasi menyediakan lingkungan kerja yang adil, mendukung, dan menghargai kontribusi karyawan, karyawan akan menafsirkan hal tersebut sebagai bentuk kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka (Thomas & Gupta, 2021). Persepsi ini kemudian mendorong terbentuknya hubungan pertukaran sosial yang positif, yang tercermin dalam kepuasan dan kinerja (Jun & Eckardt, 2023). Dengan demikian, *Social Exchange Theory* memberikan kerangka konseptual yang kuat untuk memahami bagaimana perlakuan organisasi menjadi stimulus utama yang memicu respons sikap dan perilaku karyawan (Ahmad et al., 2023).

2.1.2. *Job Demands-Resources Theory*

Job Demands-Resources (JD-R) *Theory* yang dikembangkan oleh Bakker & Demerouti (2008) menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua kategori utama faktor yang secara simultan memengaruhi kondisi psikologis, motivasi, dan kinerja individu, yaitu *job demands* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (sumber daya pekerjaan). Tuntutan pekerjaan merujuk

pada aspek fisik, psikologis, sosial, maupun organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha berkelanjutan serta berpotensi menimbulkan tekanan dan kelelahan apabila tidak dikelola dengan baik (Rasool et al., 2024). Tuntutan ini dapat berupa beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, kompleksitas tugas, serta tanggung jawab yang besar dalam memberikan pelayanan. Dalam jangka panjang, tingginya job demands tanpa pengelolaan yang memadai dapat memicu kelelahan kerja (*burnout*), stres, dan penurunan kinerja pegawai (Zyl et al., 2025).

Sementara itu, *job resources* mencakup berbagai aspek pekerjaan yang berfungsi untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak negatif dari tuntutan pekerjaan, serta mendukung pengembangan individu (Martínez-Díaz et al., 2023). Sumber daya ini dapat berupa dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, ketersediaan sarana dan prasarana, kejelasan peran, sistem kerja yang terstruktur, serta lingkungan kerja yang kondusif. *Job resources* tidak hanya berperan sebagai penyeimbang terhadap *job demands*, tetapi juga memiliki peran motivasional karena dapat meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*), kepuasan kerja, serta mendorong peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan (Jiang et al., 2022).

Keseimbangan antara *job demands* dan *job resources* menjadi faktor kunci dalam menentukan kualitas kinerja individu (Lee & Jo, 2023). Ketika tuntutan pekerjaan tinggi namun tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, maka individu cenderung mengalami tekanan kerja yang berlebihan dan penurunan performa. Sebaliknya, keberadaan sumber daya yang cukup dapat membantu pegawai dalam menghadapi tuntutan pekerjaan secara lebih efektif sehingga kinerja tetap optimal meskipun beban kerja meningkat (Tummers & Bakker, 2021).

2.1.3. Beban Kerja

Beban kerja merupakan konsep yang menggambarkan keseluruhan tuntutan tugas yang harus dipenuhi oleh individu dalam suatu pekerjaan selama periode waktu tertentu, baik yang bersifat fisik, mental, maupun emosional (Caroline et al., 2022). Beban kerja tidak hanya berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan, tetapi juga mencakup tingkat kesulitan tugas, kompleksitas tanggung jawab, tekanan waktu, serta kondisi lingkungan kerja yang menyertai pelaksanaan pekerjaan tersebut (Khairunnisa et al., 2021). Dengan demikian, beban kerja merefleksikan sejauh mana kapasitas dan sumber daya yang dimiliki individu dituntut untuk mencapai target kerja yang ditetapkan organisasi (Aisyah et al., 2023).

Secara naratif, beban kerja dapat dipahami sebagai hasil dari interaksi antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu dalam mengelola tuntutan tersebut (Wibowo & Fatoni, 2025). Ketika tuntutan pekerjaan selaras dengan kemampuan, keterampilan, dan waktu yang tersedia, beban kerja akan dipersepsikan sebagai wajar dan dapat mendorong produktivitas (Pourteimour et al., 2021).

2.1.4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi yang mengelilingi individu dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya dan secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi cara individu bekerja, berinteraksi, serta mencapai kinerja yang diharapkan (Indripriarko & Aima, 2022). Lingkungan kerja tidak hanya dipahami sebagai ruang fisik tempat pekerjaan dilakukan, tetapi juga mencakup aspek nonfisik yang membentuk suasana kerja, pola hubungan sosial, serta sistem dan budaya yang berlaku dalam organisasi (Primanda, 2024).

Secara naratif, lingkungan kerja dapat dipandang sebagai hasil dari interaksi antara kondisi fisik dan kondisi psikososial yang dialami karyawan dalam keseharian kerja (Basalamah & As'ad, 2021). Kondisi fisik meliputi aspek seperti tata ruang, pencahayaan, suhu, kebisingan, serta kelengkapan sarana dan prasarana kerja yang mendukung pelaksanaan tugas (Hariyasasti, 2025). Sementara itu, kondisi nonfisik tercermin dalam hubungan antarindividu, gaya kepemimpinan, iklim komunikasi, tingkat dukungan sosial, serta rasa keadilan dan penghargaan yang dirasakan karyawan. Kedua aspek ini saling terkait dan bersama-sama

membentuk persepsi karyawan terhadap kualitas lingkungan kerja (Ángeles López-Cabarcos et al., 2022)

2.1.5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana individu merasakan perasaan positif, nyaman, dan terpenuhi terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi atas berbagai aspek yang melekat dalam pekerjaan tersebut (Chen et al., 2023). Kepuasan kerja tidak semata-mata berkaitan dengan imbalan finansial, tetapi juga mencakup penilaian subjektif karyawan terhadap kesesuaian antara harapan, kebutuhan, dan nilai pribadi dengan realitas yang mereka alami dalam lingkungan kerja sehari-hari (Qadri, 2024).

Secara naratif, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai respons emosional karyawan terhadap pengalaman kerja yang mereka jalani (Pratama et al., 2022). Ketika pekerjaan memberikan makna, tantangan yang sesuai, kesempatan berkembang, serta perlakuan yang adil dan menghargai kontribusi, individu cenderung merasakan kepuasan yang lebih tinggi (Ariawan et al., 2023). Sebaliknya, ketidaksesuaian antara ekspektasi dan kondisi aktual pekerjaan dapat menimbulkan perasaan tidak puas yang tercermin dalam menurunnya motivasi, keterlibatan, dan komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya menjadi indikator kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga merupakan elemen penting dalam menjaga keberlanjutan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Indripriarko & Aima, 2022).

2.1.6. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan gambaran tingkat pencapaian hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya sesuai dengan peran dan posisi dalam organisasi (Indripriarko & Aima, 2022). Kinerja pegawai tidak hanya merefleksikan keluaran akhir berupa hasil kerja yang dapat diukur secara kuantitatif, tetapi juga mencerminkan kualitas proses kerja, perilaku kerja, serta tingkat kesesuaian antara pelaksanaan pekerjaan dengan standar, prosedur, dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Wenli et al., 2023).

Kinerja pegawai dapat dipahami sebagai hasil dari integrasi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang dimiliki individu dalam konteks lingkungan kerja tertentu (He et al., 2021). Kinerja pegawai juga bersifat multidimensional karena mencakup berbagai aspek, seperti efektivitas dalam menyelesaikan tugas, efisiensi penggunaan sumber daya, ketepatan waktu, serta kemampuan bekerja sama dan beradaptasi dengan perubahan (Alnagbi et al., 2025). Selain hasil kerja yang bersifat formal dan terukur, kinerja pegawai juga tercermin dalam perilaku kerja yang mendukung kelancaran organisasi, seperti kedisiplinan, tanggung jawab, inisiatif, dan kontribusi terhadap penciptaan iklim kerja yang positif (Tensay & Singh, 2020)

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Beban kerja yang tinggi dan tidak seimbang cenderung menurunkan tingkat kepuasan kerja pegawai karena menciptakan tekanan fisik dan psikologis yang berlebihan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari (Herawati et al., 2023). Ketika pegawai dihadapkan pada volume pekerjaan yang melampaui kapasitas waktu, energi, dan kemampuan yang dimiliki, mereka akan mengalami kelelahan, stres kerja, serta kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi (Indripriarko & Aima, 2022). Kondisi ini membuat pegawai memandang pekerjaan sebagai sumber beban, bukan sebagai sarana pemenuhan kebutuhan dan aktualisasi diri, sehingga perasaan positif terhadap pekerjaan secara bertahap menurun dan berujung pada rendahnya kepuasan kerja (Mandala et al., 2025).

Menurut teori SET, di saat pegawai memberikan kontribusi berupa waktu, tenaga, dan komitmen sebagai bentuk investasi dalam hubungan kerja. Namun, ketika beban kerja yang diberikan organisasi dipersepsikan terlalu berat tanpa diimbangi dengan dukungan, penghargaan, atau sumber daya yang memadai, terjadi ketidakseimbangan dalam proses

pertukaran sosial (Laurencia & Joyce, 2023). Ketidakseimbangan ini menimbulkan persepsi ketidakadilan dan pelanggaran norma resiprositas, sehingga pegawai merespons dengan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Akibatnya, kepuasan kerja menurun karena pegawai merasa bahwa kontribusi yang mereka berikan tidak sebanding dengan manfaat yang diterima dari organisasi (Cayupe et al., 2023). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja (Herawati et al., 2023). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H1: Beban Kerja memberikan pengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja

2.2.2. Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena menciptakan suasana yang aman, nyaman, dan mendukung dalam pelaksanaan tugas sehari-hari (Quesada-puga et al., 2024). Kondisi fisik yang memadai, hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang terbuka, serta adanya dukungan dari atasan dan rekan kerja membuat pegawai merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi (Indripriarko & Aima, 2022). Lingkungan kerja seperti ini memungkinkan pegawai untuk bekerja secara lebih fokus, produktif, dan tenang, sehingga menumbuhkan perasaan positif terhadap pekerjaan dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan (Mutia & Hermiati, 2023).

Menurut teori SET, lingkungan kerja yang baik dipandang sebagai bentuk investasi dan perlakuan positif organisasi terhadap pegawai. Perlakuan tersebut ditafsirkan sebagai sinyal kepedulian dan dukungan organisasi, yang kemudian memicu kewajiban moral pegawai untuk membalasnya melalui sikap dan respons yang positif (Miray et al., 2023). Hal ini mendorong terbentuknya rasa percaya dan keterikatan emosional terhadap organisasi, yang pada akhirnya tercermin dalam meningkatnya kepuasan kerja sebagai respons atas manfaat non-material yang diterima pegawai dari organisasi (Tzenalis et al., 2023). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Indripriarko & Aima, 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H2: Lingkungan Kerja memberikan pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

2.2.3. Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan kinerja pegawai karena menimbulkan tekanan fisik dan psikologis yang menghambat kemampuan individu dalam melaksanakan tugas secara optimal (Jalali et al., 2023). Ketika pegawai dihadapkan pada volume pekerjaan yang terlalu tinggi, tenggat waktu yang ketat, serta kompleksitas tugas yang melampaui kapasitasnya, fokus, ketelitian, dan kualitas kerja menjadi menurun (Muslih & Hardani, 2022). Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, beban kerja yang tinggi dapat dipersepsikan sebagai bentuk ketidakseimbangan dalam hubungan pertukaran antara pegawai dan organisasi (Ruga et al., 2022). Pegawai telah memberikan kontribusi berupa tenaga, waktu, dan komitmen, namun ketika organisasi membebani tuntutan kerja yang berlebihan tanpa disertai dukungan, penghargaan, atau sumber daya yang memadai, norma timbal balik menjadi terganggu (Msuya & Kumar, 2022). Ketidakseimbangan ini mendorong pegawai untuk menyesuaikan kembali kontribusinya sebagai respons terhadap perlakuan yang dirasakan tidak adil. Penyesuaian tersebut sering kali tercermin dalam penurunan intensitas usaha, keterlibatan, dan kualitas kerja, yang pada akhirnya bermuara pada menurunnya kinerja pegawai (Oktaviani et al., 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai (Jalali et al., 2023). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H3: Beban Kerja memberikan pengaruh negatif terhadap Kinerja Pegawai

2.2.4. Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja yang kondusif berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena menyediakan kondisi yang mendukung pegawai untuk bekerja secara optimal (Indripriarko & Aima, 2022). Fasilitas kerja yang memadai, suasana kerja yang aman dan nyaman, serta hubungan interpersonal yang harmonis memungkinkan pegawai memfokuskan energi dan perhatiannya pada penyelesaian tugas (Lopez-Cabarcos et al., 2022).

Lingkungan kerja yang positif juga mendorong munculnya motivasi, rasa percaya diri, dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, sehingga pegawai mampu menghasilkan kinerja yang lebih efektif, efisien, dan berkualitas sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, lingkungan kerja yang baik dipersepsikan sebagai bentuk perlakuan positif dan investasi organisasi terhadap pegawai (Sutaguna et al., 2023). Perlakuan tersebut menciptakan hubungan pertukaran sosial yang seimbang, di mana pegawai merasa mendapatkan dukungan, keadilan, dan perhatian dari organisasi. Sebagai bentuk timbal balik atas manfaat yang diterima, pegawai terdorong untuk membalasnya melalui peningkatan usaha (kinerja pegawai) (Handiyah & Setyadi, 2025). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Handiyah & Setyadi, 2025). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H4: Lingkungan Kerja memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

2.2.5. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan kinerja pegawai karena menciptakan perasaan positif terhadap pekerjaan dan organisasi tempat individu bekerja (Indripriarko & Aima, 2022). Pegawai yang merasa puas memiliki motivasi kerja yang lebih kuat, komitmen yang lebih tinggi, serta kesiapan untuk mencurahkan usaha secara optimal dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Perasaan puas juga membuat pegawai lebih fokus, bersemangat, dan konsisten dalam bekerja, sehingga kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu hasil kerja dapat tercapai secara lebih baik (Handiyah & Setyadi, 2025).

Menurut SET, kepuasan kerja mencerminkan keberhasilan organisasi dalam memenuhi harapan dan kebutuhan pegawai sebagai bagian dari hubungan pertukaran sosial. Ketika pegawai merasakan kepuasan atas pekerjaannya, mereka memandang bahwa organisasi telah memberikan manfaat yang bernilai, baik secara material maupun non-material (Chi et al., 2023). Persepsi ini menumbuhkan rasa kewajiban moral untuk membalas perlakuan positif tersebut melalui kontribusi yang lebih besar. Sebagai bentuk timbal balik, pegawai menunjukkan peningkatan usaha, keterlibatan, dan dedikasi dalam bekerja, yang pada akhirnya terwujud dalam kinerja pegawai yang lebih tinggi dan berkelanjutan (Susanto et al., 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Indripriarko & Aima, 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H5: Kepuasan Kerja memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

2.2.6. Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai dimediasi Kepuasan Kerja

Beban kerja yang tinggi dan tidak seimbang berpotensi menurunkan kinerja pegawai melalui penurunan tingkat kepuasan kerja (Swedana, 2023). Ketika pegawai dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang berlebihan, tekanan waktu yang ketat, serta kompleksitas tugas yang melampaui kapasitas individu, mereka cenderung mengalami kelelahan fisik dan psikologis. Kondisi ini menimbulkan perasaan tidak nyaman dan frustrasi terhadap pekerjaan, sehingga kepuasan kerja menurun (Marnoto et al., 2025). Rendahnya kepuasan kerja tersebut kemudian berdampak pada melemahnya motivasi, konsentrasi, dan keterlibatan pegawai dalam bekerja, yang pada akhirnya bermuara pada penurunan kinerja pegawai (Haiedar et al., 2025). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja (Marnoto et al., 2025). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

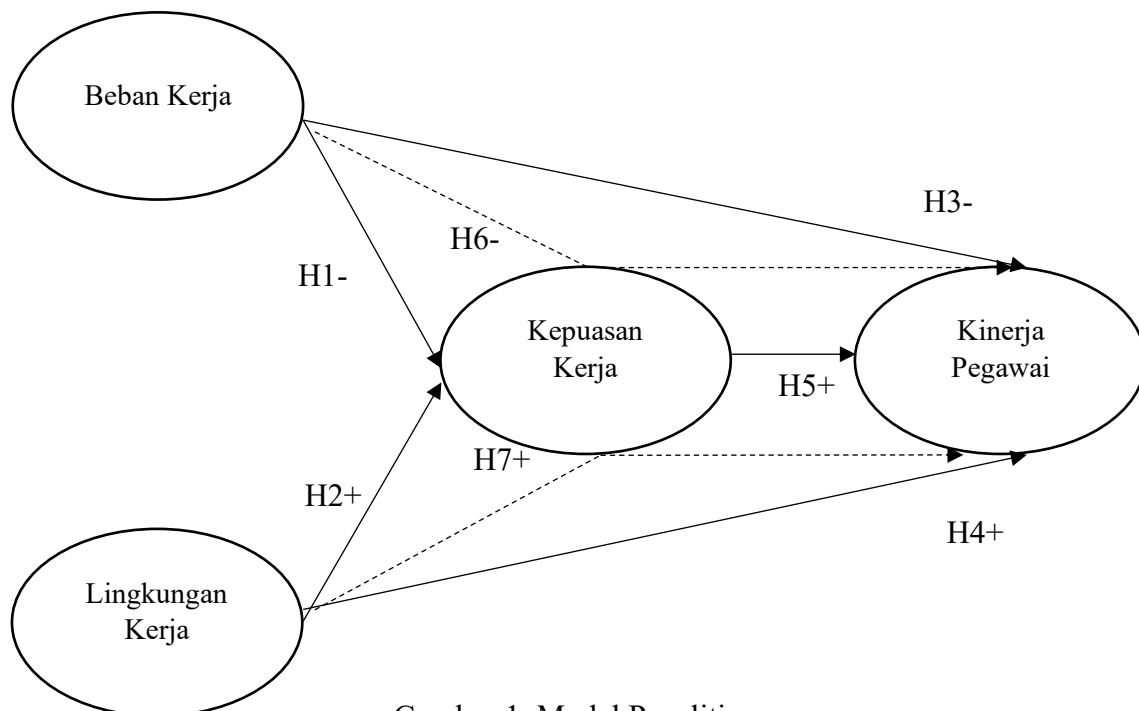
H6: Beban Kerja memberikan pengaruh negatif terhadap Kinerja Pegawai dimediasi Kepuasan Kerja

2.2.7. Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dimediasi Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Indripriarko & Aima, 2022). Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan suportif membuat pegawai merasa dihargai serta didukung dalam melaksanakan tugasnya. Kondisi tersebut menumbuhkan perasaan positif terhadap pekerjaan dan organisasi, yang tercermin dalam meningkatnya kepuasan kerja (Yusnita et al., 2025). Kepuasan kerja yang tinggi kemudian mendorong pegawai untuk bekerja dengan motivasi, komitmen, dan keterlibatan yang lebih besar, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan (Megawati et al., 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja (Indripriarko & Aima, 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H7: Lingkungan Kerja memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dimediasi Kepuasan Kerja

2.3. Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode penelitian verifikatif. Pendekatan deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang mendeskripsi gejala atau peristiwa yang terjadi, dimana gejala atau peristiwa tersebut dapat dinilai dalam bentuk data numerik (Sugiyono, 2022). Sementara penelitian verifikatif adalah metode yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Metode ini juga digunakan untuk menguji pengaruh atau bentuk hubungan sebab akibat dari masalah yang sedang diselidiki atau diajukan dalam hipotesis (Arikunto, 2020)

3.2. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Puskesmas Salem Kabupaten Brebes sebanyak 45 pegawai.

3.3. Sampel dan Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Saturated Sample*. Adapun perhitungan sampel menggunakan sampel jenuh dimana seluruh populasi menjadi sampel. Sehingga responden yang dianalisis sebanyak 45.

3.4. Variabel Penelitian

Tabel 2. Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi Konsep	Indikator/Operasional Variabel
1	Beban Kerja	Konsep yang menggambarkan keseluruhan tuntutan tugas yang harus dipenuhi oleh individu dalam suatu pekerjaan selama periode waktu tertentu, baik yang bersifat fisik, mental, maupun emosional (Caroline et al., 2022)	1. Pencapaian target 2. Waktu istirahat 3. Pembagian kerja 4. Standar pekerjaan 5. Kualitas kerja (Herawati et al., 2023)
2	Lingkungan Kerja	Keseluruhan kondisi yang mengelilingi individu dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya dan secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi cara individu bekerja, berinteraksi, serta mencapai kinerja yang diharapkan (Indripriarko & Aima, 2022)	1. Peralatan memadai 2. Fasilitas penunjang 3. Kondisi tertata 4. Iklim kekeluargaan 5. Hubungan kerja (Indripriarko & Aima, 2022)
3	Kepuasan Kerja	Merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana individu merasakan perasaan positif, nyaman, dan terpenuhi terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi atas berbagai aspek yang melekat dalam pekerjaan tersebut (Chen et al., 2023)	1. Kesesuaian pekerjaan 2. Kesesuaian gaji 3. Interaksi rekan 4. Peluang karir 5. Respon atasan (Indripriarko & Aima, 2022)
4	Kinerja Pegawai	Merupakan gambaran tingkat pencapaian hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya sesuai dengan peran dan posisi dalam organisasi (Indripriarko & Aima, 2022)	1. Bantuan rekan 2. Penyelesaian tugas 3. Tanggung jawab 4. Hasil kerja 5. Kegagalan kerja 6. Kerjasama (Herawati et al., 2023)

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui instrumen kuesioner. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator variabel penelitian yang telah ditetapkan dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang penilaian dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung (offline) dan secara daring (*online*) dengan memanfaatkan *platform* Google Form guna memudahkan akses, efisiensi waktu, serta meningkatkan tingkat respons responden. Tautan kuesioner kemudian didistribusikan kepada responden melalui media aplikasi WhatsApp

3.6. Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 4. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial (Ghozali & Latan, 2020).

3.6.1. Uji Kelayakan Instrumen (*Outer Model*)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas

1. *Convergent Validity*

Nilai *convergent validity* menunjukkan validitas atas indikator-indikator pengukuran. Nilai *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai *loading factor* pada variabel endogen dan eksogen. Nilai yang direkomendasikan adalah $> 0,7$ pada model penelitian yang relative sudah banyak diteliti (Ghozali & Latan, 2020)

2. *Discriminant Validity*

Nilai *discriminant validity* adalah nilai *cross loading factor* yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Cara mengetahui nilai diskriminan dalam suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat perbandingan yang menghasilkan angka lebih besar antara nilai *loading* konstruk yang dituju dengan nilai *loading* konstruk yang lain (Ghozali & Latan, 2020)

3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai AVE juga menunjukkan hasil evaluasi validitas diskriminan untuk setiap konstruk variabel endogen dan eksogen. AVE menjelaskan interkorelasi internal antar indikator pada konstruk di setiap variabel laten. Nilai AVE diharapkan minimal 0,5 (Ghozali & Latan, 2020)

4. *Composite Reliability*

Nilai *composite reliability* berfungsi untuk mengukur reliabilitas suatu indikator dari suatu konstruk yang dibangun. Nilai *composite reliability* yang diharapkan minimal 0,7. Sementara nilai *composite reliability* di atas 0,8, maka dapat disimpulkan data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi (Ghozali & Latan, 2020)

5. *Cronbach Alpha*

Nilai *Cronbach alpha* juga merupakan penilaian terhadap reliabilitas dari batas suatu konstruk. Nilai *Cronbach alpha* mengukur konsistensi internal dari suatu indikator dengan nilai minimal yang diharapkan adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2020)

3.6.2. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari beberapa pengukuran yaitu:

1. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen. Nilai R^2 menunjukkan tingkat kemampuan prediktif model terhadap variabel endogen.

Semakin tinggi nilai R^2 , maka semakin besar kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen, sehingga model dinilai semakin baik dalam memberikan penjelasan empiris (Ghozali & Latan, 2020)

2. *Effect size* (F^2) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen secara individual. F^2 membantu melihat seberapa besar pengaruh suatu variabel ketika dimasukkan atau dikeluarkan dari model. Nilai F^2 yang tinggi menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen, sehingga penting dalam struktur hubungan antar variabel (Ghozali & Latan, 2020)
3. *Predictive relevance* (Q^2) digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model terhadap data observasi. Nilai Q^2 diperoleh melalui prosedur blindfolding yang menunjukkan apakah model memiliki relevansi prediktif yang baik atau tidak. Apabila nilai Q^2 lebih besar dari nol, maka model memiliki kemampuan prediksi yang relevan terhadap variabel endogen, sedangkan nilai Q^2 yang semakin tinggi menunjukkan kualitas prediksi model yang semakin baik (Ghozali & Latan, 2020)
4. Evaluasi model fit dalam SmartPLS dilakukan untuk menilai kesesuaian model secara keseluruhan dengan data empiris. Dua indikator utama yang digunakan adalah *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan *Normed Fit Index* (NFI). SRMR mengukur tingkat perbedaan antara matriks korelasi yang diamati dengan matriks korelasi hasil estimasi model, di mana nilai SRMR yang lebih kecil menunjukkan model yang semakin fit ($< 0,08$). Sementara itu, NFI menunjukkan tingkat kesesuaian model dibandingkan dengan model dasar (*baseline model*), dengan nilai $> 0,80$ menunjukkan model yang semakin baik dalam merepresentasikan data (Ghozali & Latan, 2020)

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis *full model Structural Equation Modeling* (SEM) dengan SmartPLS tidak hanya berfungsi untuk mengonfirmasi teori yang telah dibangun, tetapi juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten dalam model penelitian (Ghozali & Latan, 2020). Pengujian ini dilakukan pada model struktural (inner model) dengan melihat nilai *path coefficient* yang menggambarkan arah dan kekuatan hubungan antar variabel.

Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T-statistic lebih besar dari T-tabel (1,96) pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Selain itu, kriteria lainnya adalah apabila nilai p-values $< 0,05$, maka hubungan antar variabel dinyatakan signifikan secara statistik. Dengan demikian, semakin tinggi nilai T-statistic dan semakin kecil p-values, maka semakin kuat bukti empiris yang mendukung penerimaan hipotesis penelitian

Selain pengujian langsung (*direct effect*), dalam SEM-PLS juga dilakukan pengujian efek tidak langsung (*indirect effect*), khususnya pada *specific indirect effect* yang digunakan untuk melihat peran variabel mediasi dalam hubungan antar variabel. Dalam konteks ini, pengujian tidak hanya mengandalkan nilai T-statistic dan p-values, tetapi juga diperkuat dengan *confidence interval* (CI). *Confidence interval* umumnya ditampilkan dalam bentuk batas bawah dan batas atas, yaitu pada 2,5% (lower bound) dan 97,5% (upper bound) dari hasil bootstrapping. Interpretasi hasil *confidence interval* dilakukan dengan melihat apakah rentang tersebut mengandung nilai nol (0) atau tidak. Apabila rentang 2,5% hingga 97,5% tidak mencakup angka 0, maka dapat disimpulkan bahwa efek tidak langsung tersebut signifikan, yang berarti variabel mediasi benar-benar berperan dalam menjelaskan hubungan antar variabel. Sebaliknya, apabila rentang 2,5% hingga 97,5% masih melewati atau mencakup angka 0, maka efek tidak langsung dinyatakan tidak signifikan, sehingga peran variabel mediasi tidak terbukti secara statistik (Ghozali & Latan, 2020)

3.6.4. Pengujian Efek Mediasi

Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Setelah memperoleh hasil signifikansi pada setiap jalur yang dilihat dari output *path coefficients* dan *specific indirect effects*, maka selanjutnya dapat mencari efek mediasi yang dihitung menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF). Adapun rumus dari VAF adalah sebagai berikut (Ghozali & Latan, 2020):

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Indirect Effect} + \text{Direct Effect}}$$

Dasar pengambilan keputusan dari hasil nilai VAF adalah sebagai berikut:

- a. Jika $VAF > 0,80$ atau $> 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah *full mediation*
- b. Jika $0,20 \leq VAF \leq 0,80$ atau $20\% \leq VAF \leq 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah mediasi parsial
- c. Jika $VAF < 0,20$ atau $< 20\%$, maka peran variabel mediasi tidak ada atau tidak ada mediasi