

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada pegawai Puskesmas Sidotopo Wetan dan Puskesmas Wonokusumo Surabaya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

Pertama, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,554 dengan nilai T-statistic sebesar 6,693 dan P-value $< 0,001$, sehingga hipotesis pertama dinyatakan diterima. Artinya, semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin baik pula kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan pelayanan. Lingkungan kerja yang baik, baik dari aspek fisik seperti fasilitas kerja, pencahayaan, tata ruang, dan sirkulasi udara, maupun aspek nonfisik seperti hubungan dengan atasan, kerja sama antarpegawai, kejelasan tugas, dan standar kerja, mampu membantu pegawai bekerja secara lebih efektif dan terarah.

Kedua, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan nilai original sample sebesar 0,713 dengan nilai T-statistic sebesar 13,397 dan P-value $< 0,001$. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat kuat dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang bekerja dalam

suasana kerja yang nyaman, memiliki hubungan kerja yang baik, memperoleh arahan yang jelas dari atasan, serta didukung oleh fasilitas kerja yang memadai akan lebih mudah merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Ketiga, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0,337, T-statistic sebesar 4,128, dan P-value $< 0,001$. Dengan demikian, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang lebih baik, lebih bertanggung jawab, mampu menjaga kualitas pelayanan, serta menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar dan waktu yang telah ditentukan.

Keempat, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil uji specific indirect effects menunjukkan nilai original sample sebesar 0,241 dengan nilai T-statistic sebesar 3,952 dan P-value $< 0,001$. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Jenis mediasi yang terbentuk adalah mediasi parsial, karena pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai signifikan dan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja juga signifikan.

Kelima, hasil nilai R-Square menunjukkan bahwa lingkungan kerja mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 50,9 persen, sedangkan lingkungan kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan kinerja

pegawai sebesar 68,7 persen. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang cukup kuat dalam menjelaskan kinerja pegawai. Dengan demikian, lingkungan kerja dan kepuasan kerja merupakan dua faktor penting yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Puskesmas Sidotopo Wetan dan Puskesmas Wonokusumo Surabaya.

Secara keseluruhan, penelitian ini membuktikan bahwa perbaikan lingkungan kerja merupakan salah satu cara penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Namun, perbaikan lingkungan kerja akan memberikan hasil yang lebih optimal apabila mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai puskesmas tidak hanya perlu dilakukan melalui pengawasan dan evaluasi hasil kerja, tetapi juga melalui penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis, dukungan pimpinan, serta rasa puas pegawai terhadap pekerjaannya.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilakukan sesuai dengan prosedur penelitian kuantitatif menggunakan analisis SEM-PLS. Namun demikian, penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan.

Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada dua puskesmas, yaitu Puskesmas Sidotopo Wetan dan Puskesmas Wonokusumo Surabaya. Oleh karena itu, hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasikan secara luas untuk seluruh puskesmas di Kota Surabaya maupun puskesmas di daerah lain, karena setiap puskesmas memiliki kondisi lingkungan kerja, beban pelayanan, budaya organisasi, dan karakteristik pegawai yang berbeda.

Kedua, variabel yang digunakan dalam penelitian ini hanya terbatas pada lingkungan kerja sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Padahal, kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain, seperti motivasi kerja, kompensasi, gaya kepemimpinan, beban kerja, disiplin kerja, budaya organisasi, kompetensi pegawai, serta sistem penghargaan. Hal ini terlihat dari nilai R-Square kinerja pegawai sebesar 68,7 persen, sehingga masih terdapat 31,3 persen faktor lain di luar model penelitian yang dapat memengaruhi kinerja pegawai.

Ketiga, pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner, sehingga jawaban responden sangat bergantung pada persepsi dan kejujuran masing-masing pegawai. Ada kemungkinan responden memberikan jawaban yang cenderung aman, normatif, atau sesuai dengan harapan organisasi, bukan sepenuhnya menggambarkan kondisi yang sebenarnya.

Keempat, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga hasil penelitian lebih menekankan pada pengujian hubungan antarvariabel secara statistik. Penelitian ini belum menggali secara mendalam alasan, pengalaman, atau pandangan pegawai terkait kondisi lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja mereka. Oleh karena itu, aspek-aspek kualitatif yang mungkin dapat memperkaya pemahaman terhadap fenomena penelitian belum tergambarkan secara menyeluruh.

Kelima, penelitian ini dilakukan pada satu periode waktu tertentu, sehingga hasil penelitian hanya menggambarkan kondisi responden pada saat data

dikumpulkan. Kondisi lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dapat berubah seiring waktu, terutama jika terdapat perubahan kebijakan, pergantian pimpinan, peningkatan beban kerja, atau perubahan sistem pelayanan di puskesmas.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, kesimpulan, dan keterbatasan penelitian, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

5.3.1 Bagi Puskesmas Sidotopo Wetan dan Puskesmas Wonokusumo

Surabaya

Pihak puskesmas disarankan untuk terus meningkatkan kualitas lingkungan kerja, baik lingkungan kerja fisik maupun nonfisik. Dari sisi lingkungan kerja fisik, puskesmas perlu memperhatikan ketersediaan fasilitas kerja, kenyamanan ruang kerja, pencahayaan, sirkulasi udara, kebersihan, tata letak ruangan, serta kelengkapan alat kerja yang dapat mendukung kelancaran pelayanan. Lingkungan fisik yang tertata dengan baik akan membantu pegawai bekerja lebih nyaman, cepat, dan efektif.

Selain itu, Puskesmas perlu memperkuat lingkungan kerja nonfisik melalui tindakan yang terukur. Kepala Puskesmas disarankan mengadakan koordinasi harian (morning briefing) terstruktur selama 15 menit pada awal jam kerja untuk menyampaikan target layanan, pembagian tugas, perubahan informasi, kendala pelayanan, dan konfirmasi pemahaman pegawai. Langkah ini relevan dengan indikator LK13 mengenai kejelasan tugas dan tanggung jawab, yang memiliki outer loading sebesar 0,843, sehingga kejelasan tugas merupakan

salah satu indikator yang kuat dalam membentuk persepsi pegawai terhadap lingkungan kerja.

Selain briefing, pimpinan dapat menggunakan lembar pembagian tugas harian sederhana yang memuat nama petugas, unit layanan, tugas utama, target, dan penanggung jawab. Evaluasi singkat dapat dilakukan setiap akhir minggu untuk mengidentifikasi tugas yang belum jelas atau terjadi tumpang tindih pekerjaan. Puskesmas juga disarankan untuk memperhatikan kepuasan kerja pegawai sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui pemberian dukungan kerja, penghargaan terhadap hasil kerja, suasana kerja yang nyaman, pembagian beban kerja yang adil, serta kesempatan bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat atau kendala yang dihadapi dalam pekerjaan. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan lebih mudah menunjukkan kinerja yang baik dan memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

5.3.2 Bagi Pimpinan atau Manajemen Puskesmas

Pimpinan puskesmas disarankan untuk melakukan evaluasi lingkungan kerja secara berkala. Evaluasi tersebut dapat dilakukan melalui rapat internal, survei kepuasan pegawai, forum diskusi, atau kotak saran pegawai. Dengan demikian, pimpinan dapat mengetahui secara langsung aspek lingkungan kerja mana yang perlu diperbaiki.

Pimpinan juga perlu meningkatkan komunikasi internal dan koordinasi antarunit kerja. Dalam organisasi pelayanan kesehatan seperti puskesmas, koordinasi yang baik sangat penting agar pelayanan kepada masyarakat dapat

berjalan lancar. Briefing rutin, pembagian tugas yang jelas, serta penyampaian informasi yang terbuka dapat membantu pegawai bekerja lebih terarah dan mengurangi kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas.

5.3.3 Bagi Pegawai Puskesmas

Pegawai puskesmas diharapkan dapat ikut menjaga lingkungan kerja agar tetap kondusif. Hal ini dapat dilakukan dengan menjaga kebersihan ruang kerja, menggunakan fasilitas kerja secara bertanggung jawab, membangun komunikasi yang baik dengan rekan kerja, serta saling membantu dalam menyelesaikan tugas pelayanan.

Pegawai juga diharapkan dapat meningkatkan tanggung jawab, kedisiplinan, dan kerja sama dalam menjalankan tugas. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh fasilitas atau arahan pimpinan, tetapi juga oleh sikap kerja pegawai itu sendiri. Oleh karena itu, pegawai perlu menjaga motivasi kerja, kepuasan terhadap pekerjaan, serta komitmen dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

5.3.4 Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian, misalnya dengan melibatkan lebih banyak puskesmas di Kota Surabaya atau wilayah lain. Dengan cakupan responden yang lebih luas, hasil penelitian akan memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik.

Peneliti selanjutnya juga dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi kerja, beban kerja, kompensasi, gaya kepemimpinan, kompetensi pegawai, budaya organisasi,

disiplin kerja, atau komitmen organisasi. Penambahan variabel tersebut dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai puskesmas.

Peneliti selanjutnya juga dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi kerja, beban kerja, kompensasi, gaya kepemimpinan, kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin kerja, komitmen organisasi (*organizational commitment*), dan intensi keluar (*turnover intention*). Penambahan komitmen organisasi dan intensi keluar secara khusus dapat digunakan untuk mengeksplorasi lebih lanjut aspek retensi sumber daya manusia yang belum dijelaskan dalam model penelitian ini.

Selain itu, penelitian berikutnya dapat menggunakan pendekatan campuran atau *mixed method*, yaitu menggabungkan kuesioner dengan wawancara. Pendekatan ini akan membantu peneliti memahami tidak hanya hubungan antarvariabel secara statistik, tetapi juga alasan dan pengalaman pegawai secara lebih mendalam terkait lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

DAFTAR RUJUKAN

- Adawiah, A., Asmini, A., & Hermin, H. (2025). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) KCP Sengkang. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 8(1), 114–127. <https://doi.org/10.57093/metansi.v6i2.377>
- Afianti, F. (2025). Analisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Ecotal Journal of Business and Research*, 287–298.
- Alamsyah, M. A. M. M., & S., D. A. (2025). Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja fisik, dan lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja karyawan pada UD Sumber Rejeki. *Kajian Ekonomi Dan Akuntansi Terapan*, 2(3), 129–141.
- Arikunto, S. (2020). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. In *Rineka Cipta*.
- Armstrong, M. (2022). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. In *Kogan Page Publishers*.
- Ayuh Yunus¹, M. S. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas di Kabupaten Sidenreng Rappang. *Sulawesi Selatan*. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5>
- Daniel, A. (2025). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja pada Dokter PNS di Puskesmas Kabupaten Garut. *Jurnal Kesehatan*, 22(4), 301–312. <https://doi.org/10.1234/jk.2025.22.4.301>
- Daniel, R., & Widiyanto, W. (2025). The influence of motivation and work environment on performance through job satisfaction as an intervening variable in Garut District Community Health Center employees. *International Activa-Passiva Journal*, 2(3). <https://jurnal.unissula.ac.id/index.php/IAPJ/article/view/47963>
- Fadilah, R., & A., P. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Puskesmas. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 13(2), 101–115. <https://doi.org/https://doi.org/10.5678/jmki.v13i2.1743>
- Fattah, S. (2023). Metodologi Penelitian Sosial: Teknik Sampling dan Analisis Data. In *Gramedia Pustaka Utama*.
- Fu, W., He, F., & Zhang, N. (2020). Antecedents of organizational commitment of insurance agents: Job satisfaction, ethical behavior, and ethical climate. *Journal of Global Business Insights*, 5(2), 134–149. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.5.2.1135>
- Hantoro, Y. C., & Kurniawati, D. T. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Kewirausahaan Dan*

- Inovasi*, 2(3), 736–747. <https://doi.org/10.21776/jki.2023.02.3.10>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hidayat, A., & L., N. (2023). Mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara lingkungan kerja fisik dan kinerja pegawai pada sektor layanan publik. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 45–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jpio.2023.01.005>
- Karwowski, W. & M. B. (. (2025). Workplace environmental factors: Lighting, noise, and vibration. In *Routledge*.
- Karwowski, W. & M. B. (., Norawati, S. & M. R., Ariyanto, R. H., Samiyah, M., At-Thoriq, M. A., Wahyulina, S., Kusumadi, L. J., Angeline, A., Santihari, L. P. A., & Meitriana, M. A. (2026). Work-life balance and work environment as determinants of job satisfaction: A study of pharmacy assistants in a provincial hospital in West Nusa Tenggara. *Jurnal Manajemen Motivasi*. https://openjurnal.unmuhpnk.ac.id/jm_motivasi/article/view/8419
- Lestari, N., & A., R. (2022). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai Puskesmas: Fokus pada dukungan manajemen dan hubungan antar pegawai. *Jurnal Kinerja Layanan Kesehatan*, 6(4), 123–135. <https://doi.org/https://doi.org/10.3109/jklk.v6i4.2017>
- Mangkunegara, A. P. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. In *Remaja Rosdakarya*. Remaja Rosdakarya.
- Ongkowidjojo, A., Iramani, R., & Yulianti, E. (2025). Competence and Work Facilities Influence Employee Performance Through The Mediating Role of Job Satisfaction. *Manajemen Dan Bisnis*, 24(2), 410. <https://doi.org/10.24123/mabis.v24i2.963>
- Primasari, K. L. (2023). Transformasi Layanan Primer: Peran Puskesmas dalam Integrasi Pelayanan Kesehatan. In *Trans Info Media*.
- Rahmaini, A. D. N., Nianty, D., Zaeni, N., Theodorus, G. F., Siregar, R. T., Romy, E., Ainy, A., Sarri, M. N., Fujiyanti, P., Inaku, H., & Tembo, T. (2026). Job satisfaction among health workers at primary health care in Palembang city, Indonesia. *Kesmas: National Public Health Journal*. <https://scholarhub.ui.ac.id/cgi/viewcontent.cgi?article=2026&context=kesmas>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Sahda, N. N., Yusnita, N., & Irawan, T. T. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Faco Global Engineering. *NAMARA: Jurnal Manajemen Pratama*, 1(2). <https://namara-feb.unpak.ac.id/index.php/namara/article/download/160/133>

- Sedarmayanti, M. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *PT. Refika Aditama*.
- Sekaran, U. & B. R. (2021). Research methods for business: A skill-building approach. In *Wiley*.
- Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Sutopo, Ed.; 1st ed.). ALFABETA.
- Sugiyono, S. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif. In *Alfabeta*.
- Sulistiyani, T., Kosasih, T., & Syahidin, A. (2023). Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Puskesmas*, 16(1), 85–96. <https://doi.org/10.2326/jmp.2023.16.1.85>
- Suryawan, I. N., & Salsabilla, A. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 137–146. <https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>
- Syahrir, M. S. (2024). Buku ajar ergonomi dan lingkungan kerja. In *Deepublish Publisher*.
- Yulianti, E., & Isgiarto, R. (2025). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance in Three Star Hotels: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research*, 4(3), 551–563. <https://doi.org/10.54408/jabter.v4i3.423>
- Yunus, S., Sam, D., & Mustanir, D. (2025). Puskesmas di Sidenreng Rappang: Studi Kasus Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 34(2), 112–118. <https://doi.org/10.2233/jkm.2025.34.2.112>
- E. Yulianti and R. Isgiarto, “The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance in Three Star Hotels: The Mediating Role of Job Satisfaction,” *J. Appl. Business, Tax. Econ. Res.*, vol. 4, no. 3, pp. 551–563, 2025, doi: 10.54408/jabter.v4i3.423