



Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Aparatur Sipil Negara di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro

Kiki Dyah Purwati

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Woro Utari

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Chandra Kartika

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Alamat: Jl. Raya Menganti Kramat No.133, Jajar Tunggal, Kec. Wiyung, Surabaya

Korespondensi penulis: dyahkiki705@gmail.com

Abstract. *This study aims to describe the work environment, compensation, job satisfaction, and productivity of civil servants (ASN) at the Education Office of Bojonegoro Regency, as well as to analyze the influence of work environment and compensation on productivity through job satisfaction. Using explanatory research with a quantitative approach, the study involved all 46 employees through census sampling. The findings reveal that employees' perceptions of compensation, job satisfaction, and productivity are categorized as high, while the work environment is moderately high. Both work environment and compensation significantly affect job satisfaction. Compensation and job satisfaction significantly affect productivity, whereas the work environment has no significant effect on productivity. Furthermore, job satisfaction does not mediate the relationship between work environment and productivity but successfully mediates the effect of compensation on productivity. These results highlight the strategic role of compensation and job satisfaction in enhancing ASN performance.*

Keywords: *Work Environment; Compensation; Job Satisfaction; Productivity*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan lingkungan kerja, kompensasi, kepuasan kerja, serta produktivitas ASN di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro, sekaligus menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja. Dengan metode *explanatory research* dan pendekatan kuantitatif, penelitian melibatkan seluruh pegawai (46 orang) melalui sensus sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap kompensasi, kepuasan kerja, dan produktivitas berada pada kategori tinggi, sementara lingkungan kerja cukup tinggi. Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas, namun mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap produktivitas secara signifikan.

Kata Kunci: *Lingkungan Kerja; Kompensasi; Kepuasan Kerja; Produktivitas*

PENDAHULUAN

Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro memiliki peran strategis dalam mengelola dan mengembangkan sistem pendidikan daerah, dengan ASN sebagai aktor utama pelaksanaan kebijakan. Produktivitas kerja ASN dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan kompensasi, yang berdampak langsung pada kepuasan kerja. Meskipun pegawai memiliki kompetensi baik, produktivitas masih perlu ditingkatkan karena adanya kendala seperti komunikasi dan koordinasi yang kurang efektif, ketidakjelasan tugas, kurangnya penghargaan, serta tingginya beban kerja dengan sumber daya terbatas. Kondisi ini menimbulkan tekanan, kelelahan, dan menurunnya kepuasan kerja akibat lingkungan yang kurang mendukung serta kompensasi yang dianggap tidak memadai. Padahal, kepuasan kerja berperan penting dalam mendorong motivasi dan kinerja optimal pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kualitas lingkungan kerja dan sistem kompensasi

yang adil sangat diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro dalam meningkatkan kualitas pendidikan daerah.

Berdasarkan penelitian terdahulu, faktor lingkungan kerja dan kompensasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Penelitian (Haeruddin et al., 2021) menegaskan bahwa kualitas lingkungan kerja yang baik mendorong peningkatan kepuasan kerja, sementara kompensasi yang adil mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih optimal. Sejalan dengan itu, hasil penelitian (Nabella et al., 2021; Ratnasih et al., 2023; Suroto et al., 2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas, di mana faktor-faktor seperti lingkungan kerja kondusif dan kompensasi memadai berperan penting dalam meningkatkan motivasi pegawai. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat berdampak pada menurunnya semangat serta produktivitas. Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian (Dewi, 2021; Oktavianti et al., 2022; Sidabutar et al., 2020) yang menegaskan hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan, semakin besar peluang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Namun demikian, masih terdapat *research gap* yang perlu ditinjau lebih lanjut, khususnya terkait faktor eksternal yang berpotensi memengaruhi hubungan tersebut, serta peran variabel demografis maupun karakteristik industri tertentu dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas.

Penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan serta produktivitas kerja menunjukkan hasil yang bervariasi. Beberapa penelitian, seperti (Haeruddin et al., 2021; Ratnasih et al., 2023), menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan produktivitas kerja. Namun, penelitian (Apriyani & Iriyanto, 2020) menunjukkan hasil berbeda, di mana lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga dimungkinkan faktor lain seperti motivasi intrinsik lebih dominan dalam memengaruhi kepuasan pegawai. Di sisi lain, kompensasi secara umum terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh (Dewi, 2021; Maulana et al., 2021; Oktavianti et al., 2022; Sidabutar et al., 2020; Suroto et al., 2023; Wanti Apriyani & Iriyanto, 2020). Meski demikian, pengaruh kompensasi terhadap produktivitas tidak selalu konsisten; sebagian besar penelitian menunjukkan pengaruh signifikan, sementara (Suroto et al., 2023) menemukan pengaruh positif tetapi tidak signifikan. Hal ini memperlihatkan adanya *research gap* yang menarik untuk diteliti lebih lanjut, terutama dalam konteks instansi pendidikan.

Dengan memperhatikan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian ini dan pentingnya meningkatkan produktivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan kebijakan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan sistem kompensasi yang lebih memadai guna meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi lingkungan kerja, kompensasi, kepuasan kerja, serta produktivitas pegawai; menguji pengaruh langsung lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan serta produktivitas kerja; serta menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kebijakan Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan sistem kompensasi yang memadai guna meningkatkan kepuasan serta produktivitas ASN.

KAJIAN TEORI

Produktivitas Kerja

Menurut Hasibuan (2019) secara sederhana, produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara jumlah hasil yang diperoleh dengan jumlah sumber daya yang digunakan dalam proses produksi. Sumber daya tersebut dapat mencakup tanah, bahan baku, mesin-mesin, serta tenaga kerja. Sedarmayanti (2018) menyatakan bahwa produktivitas sering diartikan sebagai rasio antara keluaran dan masukan dalam satuan waktu tertentu. Dengan kata lain, produktivitas dapat diukur dengan membandingkan seberapa banyak hasil yang dihasilkan (*output*) dengan sumber daya yang digunakan (*input*) dalam proses produksi (Ningsih et al., 2023; Suroto et al., 2023). Hal ini mengarah pada pentingnya pengelolaan sumber daya secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan produksi yang maksimal.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja (LismawatiHK et al., 2024; Sugiarto et al., 2023; Utari, 2024). Penilaian ini melibatkan penghargaan terhadap berbagai aspek pekerjaan yang diyakini penting. Menurut (Afandi, 2018) karyawan yang merasa puas cenderung lebih menyukai situasi kerjanya dibandingkan mereka yang tidak puas. Kepuasan kerja tidak hanya sekadar terkait dengan pekerjaan itu sendiri, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai elemen seperti hubungan sosial di tempat kerja, pengakuan atas pencapaian, serta suasana lingkungan kerja yang mendukung. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Hal ini tercermin dalam moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Sementara itu, menurut (Robbins & Judge, 2017) kepuasan kerja adalah perasaan yang timbul akibat selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima dengan apa yang seharusnya diterima karyawan.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merujuk pada segala hal yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Putri, et al., 2024; Qomariyah et al., 2023; Sasriani et al., 2023). Menurut (Sunyoto, 2017) lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai dan memberikan pengaruh terhadap cara mereka menjalankan pekerjaan. Simanjuntak (2018) menambahkan bahwa lingkungan kerja mencakup alat dan perkakas yang digunakan, serta kondisi fisik dan sosial yang ada di tempat kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan, baik secara individual maupun kelompok .

Kompensasi

Kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai balasan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Faddlillah et al., 2024; Margareta & Utari; Purnamasari & Utari, 2024). Imbalan ini bisa berupa uang, barang, atau bentuk lain yang dapat memuaskan kebutuhan dan motivasi karyawan. Menurut (Afandi, 2018) kompensasi adalah semua pendapatan yang diterima karyawan, baik berupa uang maupun barang, baik langsung maupun tidak langsung, sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada perusahaan. Mujanah dalam (Putri & Elisabeth, 2024) menjelaskan bahwa kompensasi dapat berupa imbalan finansial maupun non-finansial yang diberikan oleh perusahaan untuk pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan (Ratna et al., 2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis *explanatory research* yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner dan wawancara, sesuai dengan pendapat Singarimbun & Effendi dalam (Muhsinin & Rahmawati, 2020), di mana metode ini efektif untuk mengetahui pendapat responden dalam suatu populasi. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro berjumlah 46 orang, yang sekaligus dijadikan sampel penelitian dengan teknik sensus sampling.

Pengumpulan data dilakukan melalui angket dan dokumentasi. Angket yang digunakan berbentuk langsung dan tertutup, di mana responden menjawab berdasarkan pengalaman pribadi dengan pilihan jawaban yang sudah ditentukan. Dokumentasi digunakan sebagai data pelengkap, mencakup jumlah pegawai, sejarah instansi, struktur organisasi, serta dokumen lain yang relevan. Metode ini memberikan gambaran komprehensif mengenai kondisi pegawai ASN di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro.

Analisis data dilakukan dengan metode statistik deskriptif menggunakan skala Likert 1–5 untuk menggambarkan persepsi responden. Instrumen penelitian berupa kuesioner diuji validitas dan reliabilitasnya dengan merujuk pada konsep (Sugiyono, 2019). Validitas diuji melalui validitas konvergen dan diskriminan, sementara reliabilitas diuji dengan composite reliability dan cronbach alpha. Instrumen yang baik dianggap valid jika mampu mengukur konstruk penelitian secara teoritis dan empiris serta reliabel jika konsisten menghasilkan data yang sama pada pengukuran berulang.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software SmartPLS 3.0*. Teknik ini digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel secara kompleks, baik pada model pengukuran (*outer model*) maupun model struktural (*inner model*). Evaluasi model dilakukan melalui uji validitas, reliabilitas, R^2 , *effect size* (f^2), *predictive relevance* (q^2), serta *goodness of fit* (GoF). Hipotesis diuji berdasarkan nilai *T-statistics* dan *P-value*, dengan kriteria bahwa hipotesis diterima jika *T-statistics* > 1,96 atau *P-value* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro memperoleh nilai rata-rata 3,35, yang termasuk dalam kategori "Cukup Tinggi". Ini menunjukkan bahwa secara umum, pegawai memandang lingkungan kerja mereka cukup positif. Aspek yang paling menonjol adalah hubungan dengan atasan (3,48) dan interaksi dengan atasan serta rekan kerja (3,41), yang menunjukkan adanya hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja. Meski demikian, beberapa aspek seperti fasilitas, penerangan, dan kebisingan memperoleh nilai lebih rendah, menandakan adanya potensi untuk perbaikan.

Untuk variabel kompensasi, nilai rata-rata yang diperoleh adalah 3,51, masuk dalam kategori "Tinggi". Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro merasa bahwa kompensasi yang mereka terima sudah memadai, terutama aspek tunjangan dan fasilitas penunjang (X25 dan X27) yang mendapat penilaian tertinggi. Namun, aspek yang berkaitan dengan gaji, seperti X21 dan X22, meskipun masih dalam kategori "Cukup

Tinggi", menunjukkan adanya ketidakpuasan terkait keadilan dan kesesuaian gaji yang dapat menjadi perhatian bagi instansi.

Untuk variabel kepuasan kerja, nilai rata-rata yang diperoleh adalah 3,56, yang juga masuk dalam kategori "Tinggi". Semua indikator yang diukur, mulai dari kesempatan pengembangan karir hingga hubungan dengan rekan kerja dan atasan, berada dalam kategori "Tinggi". Hal ini menunjukkan bahwa pegawai secara keseluruhan merasa puas dengan pekerjaan mereka, dengan berbagai aspek yang membentuk kepuasan kerja sudah dipenuhi dengan baik.

Variabel produktivitas kerja memperoleh nilai rata-rata 3,46, yang juga masuk dalam kategori "Tinggi". Beberapa aspek, seperti rasa tanggung jawab (Y13), kemampuan merencanakan (Y15), dan kemauan mengembangkan diri (Y18), mendapat penilaian tinggi, yang menunjukkan adanya komitmen yang kuat terhadap pekerjaan. Namun, aspek lain seperti semangat kerja (Y14) dan kontribusi kreatif (Y17) berada dalam kategori "Cukup Tinggi", yang menunjukkan masih ada ruang untuk meningkatkan produktivitas secara lebih optimal.

Secara keseluruhan, pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro mempersepsikan lingkungan kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja dengan baik, dengan sebagian besar aspek berada dalam kategori "Tinggi" atau "Cukup Tinggi". Meskipun demikian, masih ada beberapa area yang dapat diperbaiki, seperti keseimbangan gaji yang lebih adil dan peningkatan semangat serta kontribusi kreatif, untuk lebih meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai di instansi tersebut.

Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian pengaruh langsung dapat dilihat pada *path coefficients* dengan mengevaluasi berdasarkan nilai *statistic*, *t-statistic*, dan *p-value*. *Statistic* digunakan untuk melihat arah hubungan hipotesis, yaitu positif atau negatif. Sedangkan *t-statistics* dan *p-value* digunakan untuk mengetahui nilai estimasi atau besarnya pengaruh variabel independen pada variabel dependen.

Tabel 1. Hasil *Path coefficients Direct Effect*

Pengaruh Variabel	<i>Statistic (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Lingkungan kerja -> Kepuasan kerja	0.109	0.106	0.055	1.984	0.048
Kompensasi -> Kepuasan kerja	0.875	0.880	0.037	23.399	0.000
Lingkungan kerja -> Produktivitas kerja	0.020	0.018	0.037	0.544	0.587
Kompensasi -> Produktivitas kerja	0.697	0.693	0.108	6.463	0.000
Kepuasan kerja -> Produktivitas kerja	0.284	0.289	0.113	2.510	0.012

Sumber: Analisis data (2025) diolah

Berikut adalah penjelasan atas hasil olah data dengan uji langsung antar variabel, yakni sebagai berikut:

- a. Hipotesis Pertama (H1): Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur (*Statistic*) pengaruh Lingkungan kerja terhadap

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Aparatur Sipil Negara di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro

Kepuasan kerja adalah 0.109 , dengan nilai T-statistik sebesar 1.984. Nilai P-Value yang diperoleh adalah 0.048. Karena nilai P-Value (0.048) lebih kecil dari 0.05, maka Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja, H1 diterima.

- b. Hipotesis Kedua (H2): Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur (*Statistic*) pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan kerja adalah 0.875 , dengan nilai T-statistik sebesar 23.399. Nilai P-Value yang diperoleh adalah 0.000. Karena nilai P-Value (0.000) lebih kecil dari 0.05, maka Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja, H2 diterima.
- c. Hipotesis Ketiga (H3): Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur (*Statistic*) pengaruh Lingkungan kerja terhadap Produktivitas kerja adalah 0.020 , dengan nilai T-statistik sebesar 0.544. Nilai P-Value yang diperoleh adalah 0.587. Karena nilai P-Value (0.587) lebih besar dari 0.05, maka Lingkungan kerja **tidak berpengaruh signifikan** terhadap Produktivitas kerja., H3 ditolak.
- d. Hipotesis Keempat (H4): Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur (*Statistic*) pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas kerja adalah 0.697 , dengan nilai T-statistik sebesar 6.463. Nilai P-Value yang diperoleh adalah 0.000. Karena nilai P-Value (0.000) lebih kecil dari 0.05, maka Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas kerja, H4 diterima.
- e. Hipotesis Kelima (H5): Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur (*Statistic*) pengaruh Kepuasan kerja terhadap Produktivitas kerja adalah 0.284 , dengan nilai T-statistik sebesar 2.510. Nilai P-Value yang diperoleh adalah 0.012. Karena nilai P-Value (0.012) lebih kecil dari 0.05, maka Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas kerja, H5 diterima.

Pengujian Pengaruh Mediasi

Pengujian variabel mediasi dalam penelitian ini merupakan langkah krusial untuk memahami bagaimana suatu variabel perantara (mediator) dapat menjelaskan hubungan antara dua variabel lainnya. Proses ini tidak hanya melihat dampak langsung, tetapi juga bagaimana pengaruh suatu variabel independen dapat diteruskan melalui variabel mediator untuk mencapai variabel dependen. Oleh karena itu, pengujian ini dilakukan dengan memperhatikan tingkat signifikansi dan parameter *path* antar variabel laten melalui total indirect effect, dengan menganalisis nilai *statistic* (koefisien jalur), *t-statistik*, dan *p-value* untuk menentukan ada tidaknya peran mediasi yang signifikan..

Tabel 2. Hasil Path Specific Indirect Effect

	<i>Statistic (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P Values</i>
Lingkungan kerja -> Kepuasan kerja -> Produktivitas kerja	0.031	0.031	0.021	1.450	0.148
Kompensasi -> Kepuasan kerja -> Produktivitas kerja	0.248	0.254	0.102	2.434	0.015

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berikut adalah penjelasan atas hasil olah data dengan uji pengaruh mediasi, sebagai berikut:

- a. Hipotesis Keenam (H6): Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Produktivitas kerja melalui Kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur tidak langsung

(Statistic) adalah 0.031, dengan nilai T-statistik sebesar 1.450. Nilai P-Value yang diperoleh adalah 0.148. Karena nilai P-Value (0.148) lebih besar dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung Lingkungan kerja terhadap Produktivitas kerja melalui Kepuasan kerja adalah **tidak signifikan**. Dengan demikian, H₆ ditolak.

- b. Hipotesis Ketujuh (H₇): Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas kerja melalui Kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur tidak langsung (Statistic) adalah 0.248, dengan nilai T-statistik sebesar 2.434. Nilai P-Value yang diperoleh adalah 0.015. Karena nilai P-Value (0.015) lebih kecil dari 0.05, maka pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap Produktivitas kerja melalui Kepuasan kerja adalah signifikan. Dengan demikian, H₇ diterima

Pembahasan

Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro secara umum memiliki pandangan positif terhadap lingkungan kerja, dengan penilaian tinggi pada hubungan interpersonal, terutama dengan atasan, serta fasilitas, penerangan, dan peralatan kantor yang dianggap memadai. Kompensasi juga dinilai baik, meskipun ada ruang untuk peningkatan terkait keadilan gaji. Kepuasan kerja pegawai tinggi, mencakup peluang pengembangan karier, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta kepuasan terhadap pekerjaan. Produktivitas kerja juga terbilang tinggi, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab dan kemampuan perencanaan, meskipun aspek semangat kerja dan kontribusi kreatif masih dapat diperbaiki. Secara keseluruhan, pegawai merasa puas dan produktif dalam melaksanakan tugas mereka.

Pengujian hipotesis pertama (H₁) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.109, T-statistik 1.984, dan P-Value 0.048. Karena P-Value lebih kecil dari 0.05, hipotesis pertama diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa faktor lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, berperan penting dalam membentuk kepuasan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro. Peningkatan kualitas lingkungan kerja, seperti suasana yang kondusif, hubungan interpersonal yang baik, dan fasilitas yang memadai, terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja, sementara penurunan kualitasnya berpotensi menurunkan tingkat kepuasan. Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Ratnasih et al. (2023) dan Haeruddin et al. (2021), yang juga menemukan pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, meskipun bertentangan dengan penelitian oleh Apriyani & Iriyanto (2020) yang menyatakan sebaliknya, menunjukkan adanya perbedaan konteks penelitian.

Hasil pengujian hipotesis kedua (H₂) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.875, T-statistik 23.399, dan P-Value 0.000. Karena P-Value jauh lebih kecil dari 0.05, hipotesis kedua diterima. Nilai koefisien jalur dan T-statistik yang sangat tinggi ini menunjukkan bahwa kompensasi merupakan prediktor yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro. Kebijakan terkait gaji, tunjangan, insentif, dan kompensasi lainnya yang dirasa adil dan sesuai oleh pegawai terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Temuan ini konsisten dengan berbagai penelitian sebelumnya, termasuk penelitian oleh Suroto et al. (2023), Sidabutar et al. (2020), Oktavianti et al. (2022), Apriyani & Iriyanto (2020), dan Dewi (2021), yang semuanya menyimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H₃) menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dengan nilai koefisien jalur 0.020, T-statistik

0.544, dan *P-Value* 0.587. Karena *P-Value* lebih besar dari 0.05, hipotesis ketiga ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa perbaikan pada faktor lingkungan kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro saja tidak cukup untuk memberikan dampak langsung yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas pegawai. Meskipun lingkungan kerja yang baik dianggap penting, hal ini bukanlah faktor utama yang mendorong peningkatan hasil kerja atau produktivitas. Temuan ini bertentangan dengan beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Ratnasih et al. (2023), Nabella et al. (2021), dan Haeruddin et al. (2021), yang menemukan pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan produktivitas. Perbedaan hasil ini mungkin disebabkan oleh karakteristik unik pekerjaan di sektor pemerintahan, yang lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti sistem, regulasi, atau kompensasi.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dengan nilai koefisien jalur 0.020, T-statistik 0.544, dan *P-Value* 0.587. Karena *P-Value* lebih besar dari 0.05, hipotesis ketiga ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa perbaikan pada faktor lingkungan kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro saja tidak cukup untuk memberikan dampak langsung yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas pegawai. Meskipun lingkungan kerja yang baik dianggap penting, hal ini bukanlah faktor utama yang mendorong peningkatan hasil kerja atau produktivitas. Temuan ini bertentangan dengan beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Ratnasih et al. (2023), Nabella et al. (2021), dan Haeruddin et al. (2021), yang menemukan pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan produktivitas. Perbedaan hasil ini mungkin disebabkan oleh karakteristik unik pekerjaan di sektor pemerintahan, yang lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti sistem, regulasi, atau kompensasi.

Hasil pengujian hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.284, T-statistik 2.510, dan *P-Value* 0.012. Karena *P-Value* lebih kecil dari 0.05, hipotesis kelima diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi emosional dan persepsi positif pegawai terhadap pekerjaannya memiliki dampak nyata terhadap kinerja mereka. Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih cenderung termotivasi, proaktif, dan lebih produktif. Hal ini menegaskan pentingnya menjaga moral dan kepuasan pegawai sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Ratnasih et al. (2023), Suroto et al. (2023), Nabella et al. (2021), Sidabutar et al. (2020), Oktavianti et al. (2022), dan Dewi (2021), yang semuanya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Hasil pengujian hipotesis keenam (H6) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berhasil memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas kerja. Diperoleh nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0.031, T-statistik 1.450, dan *P-Value* 0.148. Karena *P-Value* lebih besar dari 0.05, hipotesis keenam ditolak. Temuan ini berarti bahwa meskipun lingkungan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja, peningkatan tersebut tidak cukup kuat untuk diteruskan menjadi peningkatan produktivitas kerja yang signifikan. Dengan kata lain, jalur tidak langsung dari lingkungan kerja ke produktivitas melalui kepuasan kerja tidak terbukti signifikan secara statistik di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro. Hasil ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Ratnasih et al. (2023) dan Haeruddin et al. (2021), yang menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas secara signifikan.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh (H7) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara kompensasi dan produktivitas kerja. Diperoleh nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0.248, T-statistik 2.434, dan P-Value 0.015. Karena nilai P-Value lebih kecil dari 0.05, hipotesis ketujuh diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa selain memiliki pengaruh langsung yang kuat, kompensasi juga mempengaruhi produktivitas kerja secara tidak langsung. Kompensasi yang baik meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan yang meningkat ini kemudian mendorong peningkatan produktivitas. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kompensasi dapat meningkatkan produktivitas. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Suroto et al. (2023) dan Dewi (2021), yang juga menemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diuji menggunakan Partial Least Square (PLS), dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro terhadap variabel Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Produktivitas Kerja berada dalam kategori Tinggi, sementara Lingkungan Kerja berada dalam kategori Cukup Tinggi. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, begitu juga dengan Kompensasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Namun, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja, meskipun Kompensasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Selain itu, Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja secara signifikan.

Berdasarkan kesimpulan, berikut adalah beberapa saran yang dapat diberikan: Pertama, untuk penelitian mendatang, disarankan agar peneliti selanjutnya mempertimbangkan penambahan variabel independen lain yang lebih kuat secara teoritis, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau pengembangan karir, mengingat pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja dalam penelitian ini tidak signifikan. Kedua, terkait dengan lingkungan kerja, disarankan agar instansi memperhatikan tingkat kebisingan di area kerja yang mendapatkan penilaian terendah, dan mencari cara untuk mengurangi gangguan suara agar pegawai dapat bekerja dengan lebih fokus. Ketiga, terkait kompensasi, instansi perlu meninjau kembali struktur gaji dan tunjangan, serta berkomunikasi secara lebih transparan mengenai hal tersebut, agar pegawai merasa bahwa gaji yang diterima lebih adil dan sesuai dengan beban kerja. Keempat, dalam hal kepuasan kerja, saran yang diberikan adalah untuk meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan, dengan cara meningkatkan kualitas komunikasi, memberikan arahan yang jelas, serta menyediakan dukungan yang konstruktif agar pegawai merasa lebih puas dalam bekerja, yang pada gilirannya akan mendukung produktivitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Dewi, U. K. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Perkumpulan Lembaga Pendidikan Senopati), 1–23.
- Faddlillah, A., Mardi, N., & Utari, W. (2024). Pengaruh Kompetensi SDM dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Produktivitas Kerja sebagai Variabel Intervening. *Digital*

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Aparatur Sipil Negara di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro

- Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 3(2), 539–563.
- Haeruddin, I., Idris, M., & Sjarlis, S. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkep. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan*, 3(1), 22–31. Diambil dari <http://repository.nobel.ac.id/id/eprint/721/>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- LismawatiHK, R. L. R., Prasetyo, I., & Utari, W. (2024). Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja. *Surplus: Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 4(2), 70–76.
- Margaretta, N., & Utari, W. (2022). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Di KPP Pratama Lamongan. *Journal of Applied Management and Accounting Science*, 3(2), 162–170.
- Maulana, S., Izzuddin, D. A., & Dewi, R. R. K. (2021). Pengaruh Latihan Plyometrics Terhadap Power Tungkai Atlet Pencak Silat Ilmu Keolahragaan Unsika. *Jurnal Olahraga Kebugaran Dan Rehabilitasi (Joker)*, 1(2), 98–104.
- Muhsinin, M., & Rahmawati, T. (2020). Teori Hipotesa dan Proposisi Penelitian. *SCHOLASTICA: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 2(2), 188–203.
- Nabella, S. D., Sumardin, S., & Syahputra, R. (2021). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai unit usaha hunian, gedung, agribisnis Dan taman badan usaha fasilitas dan lingkungan pada badan perusahaan batam. *Jurnal JUMKA*, 1(1), 30–38.
- Ningsih, D. P., Utari, W., & Prasetyo, I. (2023). Analisis Persepsi Dukungan Organisasi Dan Keterlibatan Pegawai Pada Produktivitas Kerja Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja. *JUIMA: JURNAL ILMU MANAJEMEN*, 13(1), 26–36.
- Oktavianti, N., Nuryani, Y., & Nariah, N. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Peran Serikat Pekerja terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya terhadap Produktivitas Karyawan PT. DEW Indonesia. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 6(2), 604. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v6i2.625>
- Purnamasari, D., & Utari, W. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Jasa Tri Capital Investama. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(2), 112–121. <https://doi.org/10.37504/jmb.v7i2.611>
- Putri, A. A. M., & Elisabeth, D. R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Karyawan Perusahaan Pembiayaan Di Jawa Timur. *Jurnal Kompetensi Ilmu Sosial*, 2(2), 55–63.
- Putri, R. A. R. F., Prasetyo, I., & Utari, W. (2024). Motivasi Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Dosen pada Universitas Mayjend Sungkono Mojokerto. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(3), 217–232.
- Qomariyah, S., Indrawati, M., & Utari, W. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Melalui Motivasi Kerja Guru SMK Negeri Dander Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama*, 1(2), 43–53.
- Ratna, R., Utari, W., & Hartati, C. S. (2023). Pengaruh Kesesuaian Kompensasi, Motivasi Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa se Kecamatan Tasik Putri Puyu. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 9(01), 75–85.
- Ratnasih, C., Murti, W., & Winardi, W. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan studi kasus pada pt angkasa pura 1 (persero). *Jurnal Manajemen FE-UB*, 11(2), 23–40.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (13 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sasriani, W., Prasetyo, I., & Utari, W. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Kantor DPRD Kepulauan Meranti. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Sosial*, 1(2), 70–81.
- Sedarmayanti. (2018). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Aparatur Sipil Negara di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro

- Sidabutar, E., Syah, T. Y. R., & Anindita, R. (2020). The Impact of Compensation, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(1), 1–5. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.4907.4916>
- Simanjuntak, P. J. (2018). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sugiarto, A., Utari, W., & Indrawati, M. (2023). Pengaruh Kepuasan dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen. *Surplus: Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 3(1), 13–22.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Buku Seru.
- Suroto, E., Utari, W., & Indrawati, M. (2023). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Melalui Kepuasan di SMK Negeri Dander Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama*, 1(2), 54–63.
- Utari, W. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Pegawai di Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. *JUIMA: JURNAL ILMU MANAJEMEN*, 14(1), 62–73.
- Wanti Apriyani, R., & Iriyanto, S. (2020). Pengaruh Kompensasi, Penempatan Karyawan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Art Industries Boyolali. *Value Added : Majalah Ekonomi dan Bisnis*, 16(2). <https://doi.org/10.26714/vameb.v16i2.6057>