



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BUPATI MAJENE

Nurdin^{*1}, Mashur Razak², Andi Djalante³

¹Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Nobel Indonesia Makassar

²Program Pascasarjana Magister manajemen, STIE Nobel Indonesia Makassar

³Program Pascasarjana Magister manajemen, STIE Nobel Indonesia Makassar

e-mail: *¹n25977483@gmail.com, *²mashur_razak@yahoo.co.id,

*³andidjalante1960@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh secara langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene. Pendekatan penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Penelitian dilakukan pada kantor Bupati Majene. Waktu penelitian dilakukan bulan Mei 2021. Populasi penelitian adalah pegawai pada kantor Bupati Majene dengan jumlah responden sebanyak 60 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor Bupati Majene 2) Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor Bupati Majene 3) Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene 4) Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene 5) Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene 6) Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* 7) Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

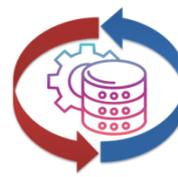
Abstrack

This study aims to identify and analyze the direct and indirect influence of leadership style and work environment on employee performance, identify and analyze the effect of employee job satisfaction on employee performance at the Majene Regent's office. This research approach uses quantitative research. The research was conducted at the Majene Regent's office. The time of the study was carried out in May 2021. The research population was employees at the Majene Regent's office with a total of 60 respondents. The results showed that: 1) Leadership style had a positive effect on employee job satisfaction at the Majene Regent's office 2) The work environment had a positive effect on employee job satisfaction at the Majene Regent's office 3) Job satisfaction had no effect on employee performance at the Majene Regent's office 4) Leadership style does not affect employee performance at the Majene Regent's office 5) Work environment has a positive effect on employee performance at Majene Regent's office 6) Leadership style does not affect employee performance at Majene Regent's office with job satisfaction as an intervening variable 7) Work environment does not affect employee performance at the Majene Regent's office with job satisfaction as an intervening variable

Keywords: Leadership Style, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance

PENDAHULUAN

Pegawai negeri sipil sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur Negara, mempunyai peran yang sangat menentukan. Keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, tidak lepas dari peranan pegawai negeri sipil dalam meningkatkan roda pemerintahan dan pembangunan. Untuk itu, pegawai negeri sipil harus mempunyai dasar pengetahuan yang konseptual tentang apa yang akan dilakukan tugasnya, latar



belakang tugasnya, latar belakang pekerjaannya, keterampilan dan hasil-hasil yang akan dicapai dalam melaksanakan tugasnya.

Namun, dalam pandangan masyarakat maupun pemberitaan yang ada di media massa pada umumnya, kinerja dari aparaturnya pemerintah yang ada selama ini belum mampu memenuhi harapan dari sebagian besar masyarakat. PNS digambarkan mempunyai tingkat profesionalisme yang rendah, kemampuan pelayanan yang tidak optimal, rendahnya tingkat *reliability*, *assurance*, *empathy* dan *responsiveness*, tidak memiliki tingkat integritas sebagai pegawai pemerintah sehingga tidak mempunyai daya ikat emosional dengan instansi dan tugas-tugasnya, tingginya penyalahgunaan wewenang (KKN), serta produktivitas dan disiplin yang rendah. Kondisi ini berdampak pada rendahnya kinerja PNS dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam melayani masyarakat.

Dari fenomena yang terjadi ini menimbulkan berbagai pandangan yang pada akhirnya memberikan predikat yang tidak menguntungkan terhadap PNS sebagai aparaturnya pemerintah. Saat ini, untuk mengikis pandangan buruk tersebut setiap instansi pemerintah berlomba-lomba melakukan pembenahan untuk meningkatkan kualitas, efisiensi dan ketanggapan pelayanan publik. Pembenahan tersebut dapat dimulai dari pemerintahan pusat kemudian diikuti oleh pemerintahan daerah. Dalam banyak kajian tentang sumber daya manusia dan keorganisasian yang menyoroti masalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menyatakan bahwa beberapa faktor yang sangat umum dan hampir selalu dikaji dalam penilaian kinerja ini adalah faktor peran kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai.

Kantor Setda Pemerintah Kabupaten Majene di Sulawesi Barat. Melalui kantor ini, sekretariat daerah atau juga dikenal dengan singkatan Setda menjalankan tugas dan fungsinya. Adapun tugas tugas sekretariat daerah (setda) yang utama adalah sebagai koordinator seluruh satuan perangkat kerja pemerintah daerah untuk mendukung kebijakan kepala daerah agar desentralisasi dan tugas pembantuan dapat dipenuhi. Untuk fungsi sekda adalah penyusunan kebijakan pemerintah daerah, koordinasi pengelolaan keuangan daerah, koordinasi pelaksanaan tugas instansi pemerintah daerah, penyusunan program kerja, hingga distribusi tugas. Terkait dengan tugasnya, sekda memiliki beberapa wewenang untuk perizinan seperti surat izin proyek pembangunan dan lainnya.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Penilaian kinerja merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena dengan penilaian kinerja akan diketahui seberapa baik seseorang telah bekerja sesuai dengan sasaran yang ingin dicapainya. Salah satu faktor yang mampu mempengaruhi kinerja pegawai adalah tingkat kepuasan kerja pegawai itu sendiri terhadap pekerjaannya, yang meliputi: gaji, terhadap atasan, lingkungan kerja, hubungan dengan teman kerja, dan pekerjaan itu sendiri. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Ketika pegawai puas terhadap pekerjaannya mereka akan mencoba untuk berusaha sebaik mungkin untuk menghasilkan kinerja yang baik, sedangkan sebaliknya karyawan yang tidak puas dapat pula mengurangi usaha untuk menyelesaikan pekerjaannya, termasuk dengan melakukan perilaku yang menyimpang, seperti

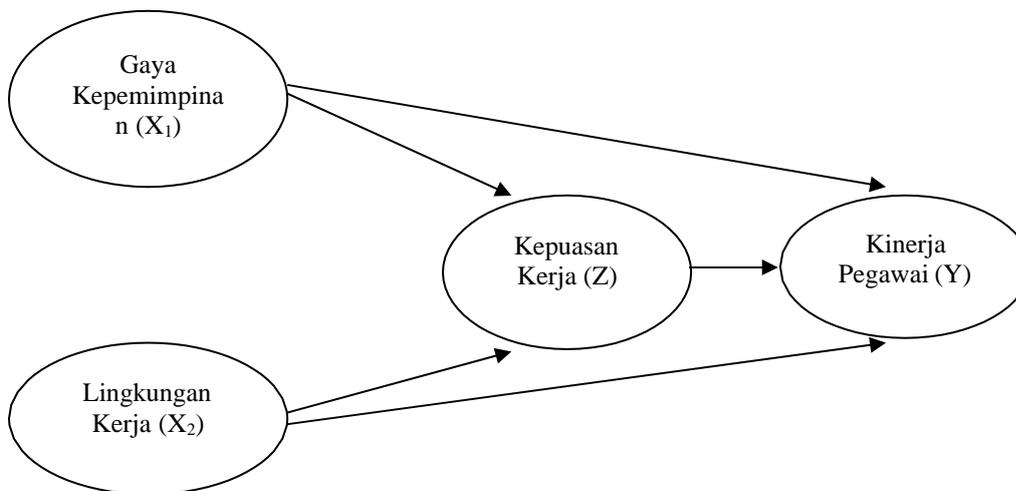
penurunan tingkat disiplin dalam kerja dan menyelesaikan pekerjaan dengan tidak sungguh-sungguh.

Persoalan kepuasan kerja akan dapat terlaksanakan dan terpenuhi apabila beberapa variabel yang mempengaruhi sangat mendukung. Variabel yang dimaksud adalah kepemimpinan dan lingkungan kerja. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya, misalnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Lingkungan kerja merupakan hal yang mempengaruhi pegawai dalam menjalankan aktivitas pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik meliputi kondisi fisik dan non fisik yang berada di sekeliling pegawai sewaktu melaksanakan pekerjaan. Suasana kerja yang nyaman dapat memberikan rasa puas bagi tenaga kerja. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan kinerja dari pegawai.

Berdasar pada uraian diatas maka penelitian ini disusun melalui konsep kerangka pemikiran yang dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1. Konseptual Penelitian



HIPOTESIS PENELITIAN

Melalui gambar kerangka konseptual diatas maka akan terdapat 7 hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini yaitu:

1. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor Bupati Majene
2. Diduga lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor Bupati Majene
3. Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene

4. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene
5. Diduga lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene
6. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening
7. Diduga lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017:14) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini dilaksanakan pada kantor Bupati Majene yang beralamatkan di Jalan Gatot Subroto No.59 Kabupaten Majene. Adapun waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Mei 2021.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada kantor Bupati Majene yang berjumlah 154 orang. Sampel dengan tehnik slovin adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2011:81). Dengan demikian sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan bisa mewakili keseluruhan populasinya sehingga jumlahnya lebih sedikit dari populasi. maka besarnya sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = jumlah elemen / anggota sampel

N = jumlah elemen / anggota populasi

e = error level (tingkat kesalahan)

$$n = \frac{154}{1 + 154(10\%)^2}$$

$$n = \frac{154}{2,54}$$

$$n = 60,62$$

populasi yang terdapat dalam penelitian ini adalah 154 orang maka besarnya sampel pada penelitian ini adalah 60 orang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

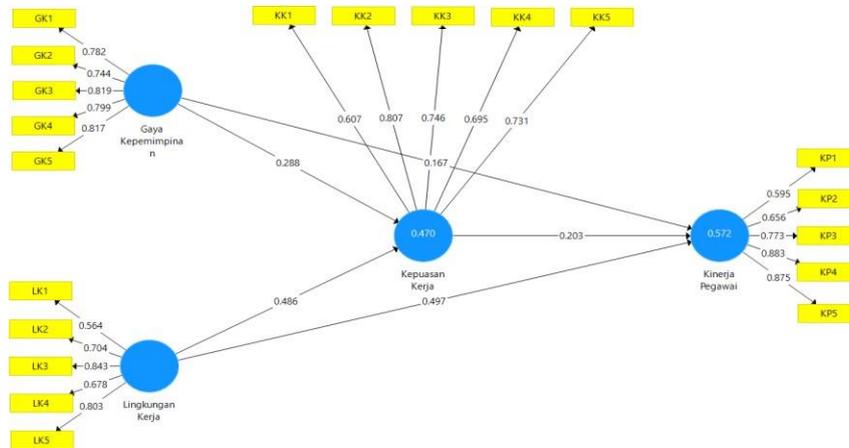
HASIL

Hasil Pengujian Hipotesis

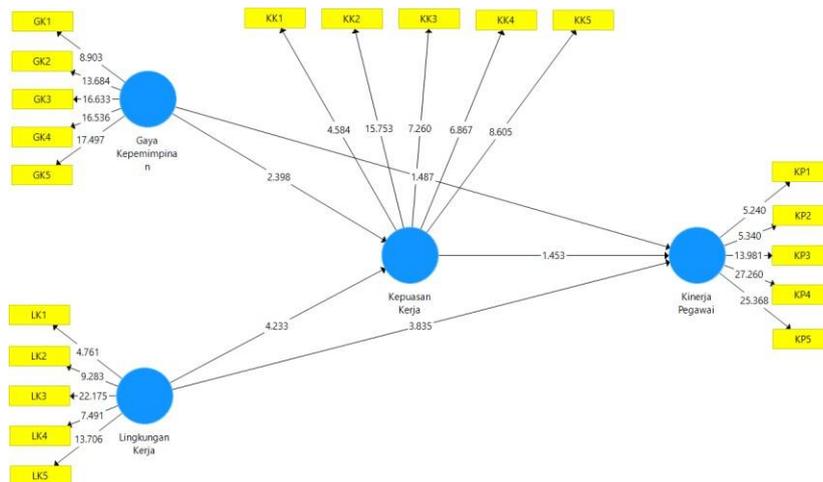
Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program smartPLS 3,0. Berikut ini adalah skema model program PLS yang diujikan:

Gambar 2. - Outer Model



Gambar 3. - Inner Model



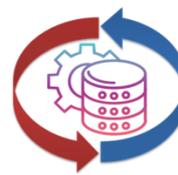
Evaluasi Outer Model

1. Convergen Validity

Berikut adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 1. Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	GK1	0,782
	GK2	0,744
	GK3	0,819
	GK4	0,799
	GK5	0,817



Lingkungan Kerja (X ₂)	LK1	0,564
	LK2	0,704
	LK3	0,843
	LK4	0,678
	LK5	0,803
Kinerja Pegawai (Y)	KP1	0,595
	KP2	0,656
	KP3	0,773
	KP4	0,883
	KP5	0,875
Kepuasan Kerja (Z)	KK1	0,607
	KK2	0,807
	KK3	0,746
	KK4	0,695
	KK5	0,731

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2021

2. *Discriminant Validity*

Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 2. Cross Loading

Indikator	Variabel			
	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja
GK1	0,782	0,326	0,352	0,290
GK2	0,744	0,486	0,457	0,417
GK3	0,819	0,499	0,485	0,462
GK4	0,799	0,432	0,417	0,462
GK5	0,817	0,397	0,427	0,477
KK1	0,367	0,607	0,308	0,252
KK2	0,497	0,807	0,465	0,418
KK3	0,427	0,746	0,474	0,419
KK4	0,394	0,695	0,450	0,609
KK5	0,300	0,731	0,479	0,540
KP1	0,399	0,295	0,595	0,399
KP2	0,429	0,396	0,656	0,312
KP3	0,382	0,597	0,773	0,566
KP4	0,439	0,490	0,883	0,691
KP5	0,469	0,526	0,875	0,670
LK1	0,165	0,424	0,470	0,564
LK2	0,411	0,346	0,543	0,704
LK3	0,530	0,568	0,639	0,843
LK4	0,312	0,392	0,295	0,678
LK5	0,471	0,546	0,571	0,803

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2021

Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE)

untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $>0,5$ untuk model yang baik.

Tabel 3. Average Variant Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,628
Lingkungan Kerja (X_2)	0,519
Kinerja Pegawai (Y)	0,585
Kepuasan Kerja (Z)	0,526

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2021

Composite Reliability

Berikut ini adalah nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 4. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,896
Lingkungan Kerja (X_2)	0,842
Kinerja Pegawai (Y)	0,873
Kepuasan Kerja (Z)	0,845

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2021

Cronbach Alpha

Berikut ini adalah nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel:

Tabel 5. cronbach alpha

Variabel	cronbach alpha
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,852
Lingkungan Kerja (X_2)	0,768
Kinerja Pegawai (Y)	0,818
Kepuasan Kerja (Z)	0,769

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2021

Evaluasi Inner Model

1. Uji Path Coefficient

Berdasarkan skema *inner model* yang telah ditampilkan pada gambar 5.2 di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *path coefficient* terbesar ditunjukkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 2,567. Kemudian pengaruh kedua adalah pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 4,399 dan pengaruh yang paling besar ditunjukkan oleh pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 8,454.

Berdasarkan uraian hasil tersebut, menunjukkan bahwa keseluruhan variabel dalam model ini memiliki *path coefficient* dengan angka yang positif. Hal ini menunjukkan

bahwa jika semakin besar nilai *path coefficient* pada satu variabel independen terhadap variabel dependen, maka semakin kuat pula pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen tersebut.

2. Uji Keباikan Model (*Goodness of Fit*)

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 6. Nilai *R-Square*

Variabel	Nilai <i>R-square</i>
Kepuasan Kerja (Z)	0,470
Kinerja Pegawai (Y)	0,572

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2021

Berdasarkan sajian data pada tabel 5.19 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel kepuasan kerja adalah 0,470. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja sebesar 47,0%. Kemudian untuk nilai *R-Square* yang diperoleh variabel kinerja pegawai sebesar 0,572. Nilai tersebut menjelaskan bahwa kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja sebesar 57,2%.

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *Q-Square*. Nilai *Q-Square* memiliki arti yang sama dengan *coefficient determination (R-Square)* pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *Q-Square*, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin *fit* dengan data. Adapun hasil perhitungan nilai *Q-Square* adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q - \text{Square} &= 1 - [(1 - R_{21}) \times (1 - R_{22})] \\
 &= 1 - [(1 - 0,470) \times (1 - 0,572)] \\
 &= 1 - (0,530 \times 0,428) \\
 &= 1 - 0,227 \\
 &= 0,773
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,773. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 77,3%. Sedangkan sisanya sebesar 22,7% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

3. Uji Hipotesis

Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui *inner model*:

Tabel 7. *T-Statistics* dan *P-Values*

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample (O)	T - Statistics	P - Values	Hasil
H1	Gaya kepemimpinan => Kepuasan Kerja	0,288	2,398	0,017	Diterima
H2	Lingkungan Kerja => Kepuasan Kerja	0,486	4,233	0,000	Diterima

H3	Kepuasan Kerja => Kinerja Pegawai	0,203	1,453	0,147	Ditolak
H4	Gaya Kepemimpinan => Kinerja Pegawai	0,167	1,487	0,138	Ditolak
H5	Lingkungan Kerja => Kinerja Pegawai	0,497	3,835	0,000	Diterima
H6	Gaya Kepemimpinan => Kepuasan Kerja => Kinerja Pegawai	0,058	1,131	0,259	Ditolak
H7	Lingkungan Kerja => Kepuasan Kerja => Kinerja Pegawai	0,099	1,369	0,171	Ditolak

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2021

PEMBAHASAN

1. Pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja (Y) pegawai pada kantor Bupati Majene

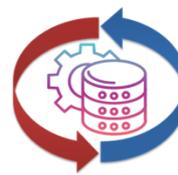
Berdasarkan hasil pengujian hipotesis nampak bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Amri (2019) berdasarkan hasil analisis PLS mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai RSUD Kota Banda Aceh. Penelitian lain yang dilakukan Hans Kevin Handoko (2017) yang telah meneliti variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian tersebut didapatkan bahwa antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai positif dan signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif yang dimiliki oleh pimpinan yang ada pada kantor Bupati Majene sudah cocok dengan kondisi pegawai yang ada, didasarkan pada indikator gaya kepemimpinan yaitu kemampuan berkamuikasi yang dimiliki pimpinan dalam memberikan instruksi dan perintah sehingga bawahan mudah memahami, pimpinan yang memiliki ketegasan dalam bertindak dan mengambil keputusan serta bersikap konsisten antara keputusan dan tindakan. Pimpinan memiliki kharisma atau daya tarik sehingga bawahan merasa senang ketika berada disekitar pimpinan.

2. Pengaruh lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja (Y) pegawai pada kantor Bupati Majene.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis nampak bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurparidah (2014) hasil uji statistik menunjukkan bahwa hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai positif. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN Kendari. Hasil penelitian serupa pula dilakukan oleh Aji Tri Budianto (2015) dengan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan atau informasi kepada pimpinan bahwa dengan memperhatikan lingkungan kerja yang terdapat pada instansi itu akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Lingkungan kerja mempunyai kontribusi yang cukup besar dalam peningkatan kinerja. Lingkungan kerja mengarah kepada beberapa aspek diantaranya manajemen,



struktur organisasi, dan deskripsi kerja, kebebasan, lingkungan fisik yang memuaskan, seperti tersedianya tempat ibadah, ruangan yang cukup nyaman untuk bekerja, ventilasi yang baik, keamanan, jam kerja yang sesuai dan tugas – tugas yang bermakna. Kondisi lingkungan dalam variasi – variasi yang relative sederhana dalam suhu, kebisingan, penerangan, atau mutu daerah dapat mendorong efek–efek yang berarti terhadap sikap dan kinerja pegawai.

Dalam melaksanakan pekerjaannya, pegawai kantor Bupati Majene lebih banyak menggunakan jam kerjanya di dalam ruangan, maka dibutuhkan suasana kerja yang baik seperti ruang kerja yang bersih, sehat, aman dan nyaman agar pegawai dapat bekerja secara maksimal dan menghindari kebosanan pada saat bekerja. Berdasarkan hasil penelitian, lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai di kantor Bupati Majene. Hasil ini diperkuat dengan penelitian oleh Susilaningsih (2013) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik akan membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja.

3. Pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja (Y) pegawai pada kantor Bupati Majene.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis nampak bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Oxy Rindiantika Sari (2018) bahwa Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,395 dan signifikan t 0,040. Hasil penelitian ini juga bertentangan oleh penelitian Ginta Vonlihana Putri (2017) dengan hasil penelitian menunjukkan Berdasarkan analisis data secara statistik membuktikan bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut menggambarkan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki pegawai pada kantor Bupati Majene tidak dapat mempengaruhi dari kinerja pegawai, sehingga kepuasan kerja dari pegawai masih perlu dievaluasi dengan memperhatikan indikator dari kepuasan kerja yaitu pegawai senang dengan pekerjaan yang dimiliki karena latar belakang pendidikan yang dimiliki sudah sesuai dengan penempatan kerja yang diberikan, pegawai tertarik dengan pembagian insentif dikarenakan pembagian insentif yang adil akan menambah penghasilan dari pegawai, rekan kerja sesama pegawai sudah memiliki hubungan emosional yang baik sehingga sudah merasa terbiasa dan mempengaruhi pekerjaan, prosedur pengawasan yang baik sehingga pegawai jarang menyalahi aturan yang berlaku dan fasilitas yang ada sudah memadai sehingga pekerjaan selesai tepat waktu.

Kepuasan kerja menurut Hantula (2015) adalah tanggung jawab pemimpin untuk mempertahankan karyawan dan organisasinya. Tanggung jawab yang dimaksud adalah menciptakan organisasi yang secara psikologis memuaskan karyawannya. Yanchus, dkk (2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif maupun negatif seseorang terhadap pekerjaannya. Pada hakikatnya, kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya (Sutrisno, 2017).

4. Pengaruh gaya kepemimpinan (X₁) terhadap kinerja pegawai (Y) pada kantor Bupati Majene.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis nampak bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sri Rahayu Abas (2012) menunjukkan hasil

penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan berkontribusi besar terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang dilakukan Maryam (2017) yang telah meneliti variabel gaya kepemimpinan dan variabel kinerja pegawai. Dari hasil penelitian tersebut didapatkan bahwa antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai negatif dan bersifat tidak searah dengan perhitungan koefisien korelasi $r = -0,42$ artinya apabila terjadi penurunan gaya kepemimpinan akan mempengaruhi penurunan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sri Rahayu Abas (2012) menunjukkan hasil penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan berkontribusi besar terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang dilakukan Maryam (2017) yang telah meneliti variabel gaya kepemimpinan dan variabel kinerja pegawai. Dari hasil penelitian tersebut didapatkan bahwa antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai negatif dan bersifat tidak searah dengan perhitungan koefisien korelasi $r = -0,42$ artinya apabila terjadi penurunan gaya kepemimpinan akan mempengaruhi penurunan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan pada kantor Bupati Majene sudah cocok dengan kondisi pegawai yang ada, didasarkan pada indikator gaya kepemimpinan yaitu kemampuan analitis dimana pimpinan mampu menganalisa masalah yang dihadapi sehingga mendapatkan solusi yang baik dan benar, keterampilan berkomunikasi misalnya dalam memberikan arahan, bawahan dapat memahami apa disampaikan oleh pimpinan, keberanian pimpinan dalam mengambil keputusan tanpa merasa tertekan, pimpinan memiliki kemampuan dalam memahami karakter yang dimiliki oleh bawahan dan pimpinan memiliki ketegasan dalam bertindak, misalnya tindakan yang dilakukan sejalan dengan keputusan yang telah ditetapkan

5. Pengaruh lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) pada kantor Bupati Majene.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis nampak bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene. Pengujian hipotesis ini dapat mendukung penelitian sebelumnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan oleh (Setiawan, 2015).

Dari hasil pengujian hipotesis tersebut dapat diketahui bahwa peningkatan nilai gaya kepemimpinan akan diikuti oleh peningkatan nilai kinerja, namun peningkatan kinerja tersebut tidak sesuai dengan harapan ataupun terlalu rendah. Permasalahan ini dapat terlihat pada kondisi gaya kepemimpinan yang belum mampu mengarahkan (bertindak sebagai motivator) terhadap bawahannya dan kurang memiliki pendirian yang kokoh (ketegasan) dalam menjalankan seluruh peraturan pada bawahan. keadaan ini berdampak pada kinerja bawahan dalam hal pencapaian kualitas kinerja yang lebih baik, pencapaian kuantitas kinerja, rasa tanggung jawab terhadap sebuah pekerjaan, kemampuan pegawai dalam berinovasi, dan inisiatif dalam bekerja.

6. Pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) pada kantor Bupati Majene melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Hipotesis pengaruh tidak langsung menyimpulkan bahwa variabel Z (kepuasan kerja) tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh variabel X_1 (gaya kepemimpinan) terhadap variabel Y (kinerja pegawai) dimana nilai koefisien pengaruh tidak langsung variabel X_1 (lingkungan kerja) terhadap variabel Y (kinerja pegawai) $(0,058) <$ nilai koefisien pengaruh langsung variabel X_1 (gaya kepemimpinan) terhadap variabel Y (kinerja pegawai). $(0,167)$, Sehingga hipotesis keenam yang



memperesentasikan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja tidak terdukung.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai lebih rendah dari nilai koefisien pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Oleh sebab itu dalam pencapaian kinerja pegawai yang lebih baik diutamakan untuk meningkatkan kondisi gaya kepemimpinan yang lebih baik tanpa harus diperantarai oleh kepuasan kerja.

7. Pengaruh lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) pada kantor Bupati Majene melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Hipotesis pengaruh tidak langsung menyimpulkan bahwa variabel Z (kepuasan kerja) tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh variabel X_2 (lingkungan kerja) terhadap variabel Y (kinerja pegawai) dimana nilai koefisien pengaruh tidak langsung variabel X_2 (lingkungan kerja) terhadap variabel Y (kinerja pegawai) ($0,099$) < nilai koefisien pengaruh langsung variabel X_2 (lingkungan kerja) terhadap variabel Y (kinerja pegawai) ($0,497$), Sehingga hipotesis ketujuh yang memperesentasikan terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja tidak terdukung.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai lebih rendah dari nilai koefisien pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Oleh sebab itu dalam pencapaian kinerja pegawai yang lebih baik diutamakan untuk meningkatkan kondisi lingkungan kerja yang lebih baik tanpa harus diperantarai oleh kepuasan kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor Bupati Majene. Apabila gaya kepemimpinan kepada bawahan lebih ditingkatkan, maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor Bupati Majene. Apabila lingkungan kerja kondusif dan nyaman, maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat dalam bekerja
3. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene.
4. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene.
5. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene.
6. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
7. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Bupati Majene dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

SARAN

Mengacu pada kesimpulan hasil penelitian diatas, maka perlu dikemukakan

saran sebagai berikut:

1. Karena begitu penting bagi pegawai kantor Bupati Majene, Pimpinan sebaiknya lebih sering melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan agar bawahan lebih merasa dihargai dan lebih termotivasi dalam memberikan kinerja yang baik. Lingkungan kerja harus selalu kondusif dan nyaman sehingga memberikan dampak yang baik terhadap pegawai dalam bekerja.
2. Hasil penelitian ini hendaknya dapat dijadikan salah satu pertimbangan bagi pegawai kantor Bupati Majene utamanya bagi pimpinan terkait dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya memperluas variabel dan pengukuran variabel penelitian mengenai variabel-variabel serta indikator-indikator yang diangkat dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Abna, H. Zaim, M., Kasman R, Darmansyah. 2014. "The Development of Character Education Curricu Lum for Elementary Student in West Sumatra" ISSN 2201- 6740. *International Journal of Education and Research*, Vol. 2, No. 6. pp. 189-190. Search proquest. Com/ Accountid = 38628

Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.

Anwar, 2012, *Eksipien Dalam Sediaan Farmasi Karakterisasi dan Aplikasi*, Penerbit Dian Rakyat, Jakarta.

Arep, Ishak dan Hendri, Tanjung. 2013. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia

Atkinson, L.R., Atkinson, R.C., Smit, E.E., & Bem, D.J. 2010. *Pengantar Psikologi Jilid II*. Tangerang: Interkasara.

Badeni. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta.

Cepi Priatna. 2015. *Perilaku Organisasi*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Edy Sutrisno. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta : Penerbit Kencana

Gilbert, J.K. 2010. *The role of visual representations in the learning and teaching of science. Asia-Pacific Forum on Science Learning and Teaching*, Volume 11, Issue 1

Gomes, Faustino Cardoso, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, Yogyakarta.

Hantula, D.A. 2015. Job satisfaction: the management tool and leadership responsibility. *Journal of Organizational Behaviour Management*, 35 (1-2), 81- 94.

Hasibuan, Malayu.SP.2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta

Ivancevich, J.M. 2013. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: PT. Glora

Aksara Pratama.

- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen kompensasi*. Jakarta: Rajawali pers
- Kartono, Kartini. 2010. *Psikologi Anak (Psikologi Perkembangan)*. Bandung: Mandar Maju.
- Kreitner, Kinicki. 2010. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill
- Mangkunegara, A.A, Anwar Prabu. 2013. *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: PT Refika Aditama.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World (5th ed.)*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc
- Rivai, 2014. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Edisi ketiga, Jakarta.
- Robbins, Stephen dan Judge, Timothy. 2008. *Organizational Behaviour*. Jakarta: Salemba Empat
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Suwatno & Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Tampi, Bryan Johannes. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado). *Journal "Acta Diurna"* Volume III. No.4. Tahun 2014
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.