

## PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN GIANYAR

Ni Nyoman Sudiyaini<sup>1</sup>, Ni Putu Yuliana Ria Sawitri<sup>2</sup>

Universitas Ngurah Rai, Bali, Indonesia

Correspondent author: [ria.sawitri@unr.ac.id](mailto:ria.sawitri@unr.ac.id)

**Abstrak:** Kepemimpinan dan lingkungan kerja yakni hal yang mempunyai andil di mana bisa memberikan kontribusi dalam mengoptimalkan kinerja pegawai, sehingga penting bagi suatu instansi untuk selalu memperhatikan kedua faktor ini. Tujuan riset dalam upaya mencari tahu tentang pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar. Populasi pada riset ini seluruh pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar di mana banyaknya yakni 91 orang. Metode penentuan sampel pada riset ini yakni metode sensus. Teknik dalam mengumpulkan data yang dipergunakan dalam riset yakni di antaranya observasi, wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data yang dipergunakan yaitu metode SEM-PLS. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan dan Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja secara parsial. Serta kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

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

**Abstract:** *leadership and work environment, namely things that have a role in which can contribute to optimizing employee performance, it is important for an agency to always pay attention to this second factor. The purpose of this research is to find out about the influence of leadership and work environment partially or simultaneously on employee performance at the Secretariat of DPRD Gianyar Regency. The population in the study were all employees at the Secretariat of the DPRD of Gianyar Regency where many were 91 people. The method of selecting samples in this research is the census method. Techniques in collecting data used in the study include observation, interviews and questionnaires. The data analysis technique used is the SEM-PLS method. Leadership partially has a positive and significant effect on employee performance. The work environment partially has a positive and significant effect on employee performance. Leadership and work environment have a positive and significant effect on job satisfaction partially. And job satisfaction is able to mediate the influence of leadership and work environment on employee performance.*

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

## PENDAHULUAN

Melakukan pengelolaan bukan merupakan hal gampang yang bisa perusahaan diharapkan dapat sustainable dan mencapai perkembangan yang optimal melalui pengoptimalan sumber daya manusia yang ada. Sumber daya manusia yakni satu aspek penting baik dalam suatu perusahaan atau pun pada suatu organisasi pemerintahan. Manusia merupakan penggerak dalam suatu organisasi, maka tanpa pengelolaan yang baik maka kinerja organisasi pun akan tidak optimal. Sumber daya manusia mempunyai peranan vital untuk menggerakkan perusahaan/ organisasi yang menuntut organisasi untuk selalu mengawasi kinerja karyawan secara adil sehingga para anggota dapat bekerja dengan optimal (Dwipayana & Dewi, 2016).

Kinerja pegawai yakni faktor yang mempunyai andil vital baik di perusahaan maupun di instansi/ lembaga pemerintah. Menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja yakni suatu pencapaian yang dihasilkan oleh anggota yang dihitung secara banyaknya tugas yang terselesaikan dan bagus atau tidaknya pekerjaan yang diselesaikan dalam bekerja. Kinerja yang baik sangat diharapkan oleh masyarakat untuk melakukan penciptaan pemerintahan yang optimal dan mendorong pembangunan dalam suatu wilayah. Setiap rencana pembangunan yang dicanangkan tiap tahun membutuhkan dana yang tidak sedikit dan memerlukan sumber daya manusia yang unggul dan mempunyai kinerja yang baik.

Berhasil atau tidak sebuah organisasi dalam meraih visi dan misinya bergantung kepada bagaimana diterapkannya kepemimpinan di dalamnya (Widiastuti, 2017). Kepemimpinan menjadi faktor penting dalam mengarahkan bawahan untuk menjalankan visi dan misi dari suatu perusahaan atau pun lembaga pemerintahan. Kepemimpinan difungsikan seperti dinamisator dan koordinator untuk seluruh sumber daya dalam organisasi untuk meraih tujuan organisasi. Kepemimpinan yakni bagian dari ilmu manajer pada suatu perusahaan yang berperan sebagai penyeimbang proses kerja dengan hubungan antar pegawai (Febbyani & Masman, 2019).

Penelitian Lee (2017) menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh perlakuan yang sama pada pekerja di tempat dan lingkungan kerja, serta pelayanan. Keadaan ini menjadikan karyawan menyadari bahwa mereka tidak diperlakukan berbeda dibawah arahan pimpinan yang bertanggung jawab dengan baik, sehingga karyawan tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan ke perusahaan lain. Chen (2006) membuktikan bahwa dengan supervisi atasan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga dapat menciptakan kesetiaan karyawan dan komitmen yang tinggi pada perusahaan tempat mereka bekerja.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi dari berbagai faktor, salah satunya lingkungan kerja (Ghalib & Sary, 2020). Lingkungan kerja yakni sebagai keseluruhan di sekeliling para pegawai ketika bekerja yang bisa meningkatkan maupun menurunkan kinerjanya dalam bekerja (Wijaya & Susanty, 2017). Lingkungan kerja yang optimal baik kenyamanan tersendiri bagi para pegawai untuk dapat mengoptimalkan kemampuan dirinya dalam bekerja karena sudah didukung oleh fasilitas yang memadai dan suasana kerja yang nyaman. Sehingga dapat dikatakan bahwa sangat penting bagi suatu perusahaan/instansi untuk selalu memperhatikan lingkungan kerja guna mengoptimalkan kinerja pegawainya.

Birokrasi pemerintah Republik Indonesia sampai saat ini masih dalam upaya memaksimalkan kinerja dan mencapai efisiensi yang optimal. Hal ini terindikasi dari berbagai upaya dan program yang akan dilakukan maupun yang berupa rencana ke depannya. Salah satu upaya dalam mencapai keefektifan SDM di area instansi pemerintahan adalah disahkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 yang berisikan perubahan aturan dalam melakukan penilaian kinerja yang merupakan dasar pemberian penghargaan dan sanksi sejalan dengan yang tertera pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019. Segala upaya yang dicanangkan pemerintah mengindikasikan kinerja pegawai pada instansi pemerintah yang masih belum optimal yang perlu untuk dikaji lebih lanjut.

Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar merupakan salah satu bagian dari organisasi pemerintahan yang berada di bawah Sekretaris Daerah (SETDA). Dalam menjalankan fungsinya, Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar juga tengah menghadapi permasalahan terkait sumber daya manusia khususnya terkait kinerja pegawai. Masalah utama pada suatu instansi pemerintahan yakni dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai yakni sangat berperan vital dalam memajukan organisasi dan agar dapat menunjukkan kinerja yang baik di mata masyarakat tidak terkecuali bagi Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar.

Kinerja merupakan suatu capaian kerja yang berhasil yang diukur dari capaian indikator kerja utama dikonstruksikan dari banyak faktor, antara lain yakni SDM, penganggaran, dan fasilitas (SETWAN Gianyar, 2020). Merujuk pada hasil peninjauan awal di kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar, di mana masih ditemukannya permasalahan terkait kinerja pegawai di mana dinilai masih tidak maksimal. Hal ini dapat dipastikan melalui data realisasi anggaran dari APBD yang tinggi namun tidak diikuti seperti pencapaian sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Berikut disajikan data realisasi anggaran Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar Tahun 2020:

**Tabel 1**  
**Realisasi Anggaran Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar Tahun 2020**

Uraian	Anggaran	Realisasi	Persentase
Belanja Tidak Langsung	Rp. 4.390.084.964,00	Rp. 4.289.575.312,00	97,71 %
Belanja Langsung	Rp. 32.001.592.612,00	Rp.28.624.226.645,00	89,45 %
Jumlah	Rp. 36.427.120.776,00	Rp.32.913.801.957,00	90,36 %

**Sumber:** Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (LKjIP) Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar Tahun 2020

Jumlah anggaran dan realisasi anggaran untuk sekretariat DPRD Gianyar tahun 2020 yaitu sebesar 90,36%. yang dikategorikan menjadi 2 yakni belanja tidak langsung dan belanja langsung. Anggaran belanja tidak langsung adalah anggaran belanja dari APBD yang tak memiliki kaitan secara langsung dengan pelaksanaan program dan kegiatan yaitu belanja Sekretariat dengan persentase pencapaian sebesar 97,71%. Anggaran belanja langsung adalah anggaran belanja yang terkait langsung dengan program Sekretariat DPRD dengan persentase pencapaian 89,45%. Adapun program-program yang mempunyai kaitan langsung dengan anggaran belanja langsung adalah: (1) Program peningkatan Kapasitas Lembaga Perwakilan Rakyat Daerah, (2) Pelayanan Administrasi Perkantoran, (3) Peningkatan sarana dan prasarana aparatur (4) Peningkatan disiplin aparatur dan (5) Program Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan SKPD.

Penyerapan anggaran yang tinggi, harus diimbangi dengan hasil kerja yang tinggi pula. Sesuai visi dan misinya bahwa Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar mempunyai tugas yaitu mempersiapkan fasilitas rapat-rapat Dewan dengan menyiapkan anggaran, menyiapkan SDM, menyiapkan bahan rapat, konsumsi serta sarana dan prasarana (ruangan, *sound system*, dokumentasi, dan lain-lain). Maka, dapat dikatakan bahwa Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar mempunyai peranan penting dalam pencapaian target kinerja organisasi.

Capaian atas kinerja yang mengalami penurunan diperlukan suatu solusi untuk mengatasi masalah yang terjadi. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (LKjIP) Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar Tahun 2020 tertera solusi di mana diwajibkan untuk dikerjakan dalam mencapai sasaran kinerja. Adapun solusi untuk mencapai target yang ditetapkan adalah yaitu: (1) Perlu adanya komunikasi dan koordinasi antar bagian/ PPTK, (2) Perlu adanya komunikasi dan koordinasi antara sekretariat, Pimpinan DPRD serta alat Kelengkapan Dewan, (3) Perlu adanya evaluasi yang rutin terhadap capaian kinerja dari masing – masing kegiatan serta tindak lanjutnya (SETWAN Gianyar, 2020). Dengan melihat solusi-solusi tersebut, terlihat bahwa permasalahan utama dalam kinerja Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar adalah terkait Sumber Daya Manusia

(SDM). Permasalahan koordinasi, komunikasi dan evaluasi erat kaitannya dengan kepemimpinan. Menurut Kartono dalam Paramita (2017) salah satu indikator kepemimpinan adalah kemampuan komunikasi. Begitu juga dengan komunikasi kurang baik terjadi di lingkungan organisasi, diduga karena lingkungan kerja juga khususnya lingkungan kerja non fisik dalam keadaan yang kurang baik. Namun hal ini masih diperlukannya penelitian atas permasalahan yang ada secara mendalam.

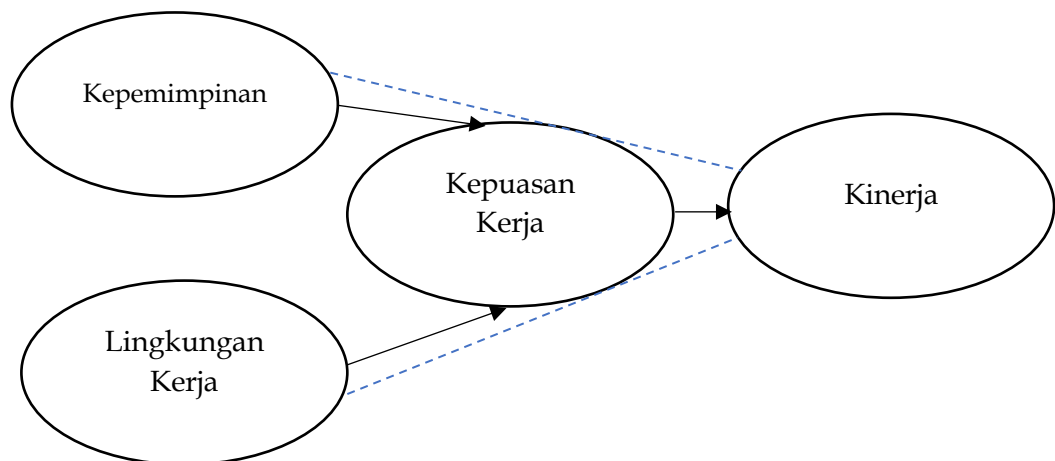
Fenomena terkait kepemimpinan serta lingkungan kerja dalam memberikan kontribusinya pada kinerja pegawai juga tengah terjadi di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar. Tingkat kinerja yang ada di Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar belum sepenuhnya maksimal, karena sebagian pegawai masih ada yang belum memanfaatkan waktu jam kerja mereka dengan baik. Berdasarkan observasi pendahuluan di Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar diketahui; (1) Masih ada pegawai yang merasa kurang jelas dengan tugas yang ditetapkan oleh pimpinan sehingga tugas yang diberikan terkadang belum sejalan dengan harapan, (2) Terkadang sebagian pimpinan datang dan pulang kantor tanpa menyempatkan waktu untuk menanyakan kepada bawahan hal-hal apa saja yang ingin disampaikan oleh pegawainya, (3) Terjadinya pelanggaran-pelanggaran disiplin kerja pada saat jam kerja seperti terlambat masuk kerja, pulang lebih awal, tidak efisien dalam memanfaatkan jam kerja serta masih ada pegawai yang tidak hadir tanpa kabar. Hal tersebut memberikan informasi bahwa kepemimpinan yang diterapkan di Lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar, masih belum mampu untuk mengontrol bawahan agar mengikuti aturan-aturan yang berlaku.

Lingkungan kerja yang kurang optimal juga menjadi salah satu masalah yang dihadapi Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar. Berdasarkan hasil observasi ditemukan ruangan kerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar masih terlalu sempit. Banyaknya dokumen-dokumen yang tertumpuk dan tidak diatur dengan benar. Selain itu, kebersihan dan kerapian meja kerja pegawai jarang diperhatikan yang diduga memberikan andil nyata dalam mengoptimalkan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar. Lingkungan kerja non fisik juga perlu mendapat perhatian serius. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan beberapa pegawai, di mana hubungan kerja antara pimpinan dengan pegawai serta antara pegawai yang satu dengan yang lainnya masih terjadi kesenjangan. Kesenjangan ini disebabkan adanya kecemburuan sosial terkait beban kerja yang kurang merata antara pegawai PNS, kontrak dan honorer, di mana gaji honorer dan pegawai kontak sangat kecil dibandingkan dengan beban kerja yang lebih banyak. Hal ini membuat komunikasi yang kurang maksimal yang menyebabkan ketimpangan informasi dan kesalahpahaman sehingga kurang dapat mengoptimalkan kinerja.

Riset oleh Yulinda & Rozzyana (2018), Febbyani & Masman (2019) dan Fajri & Dharmawan (2021) menemukan bahwa kepemimpinan mempunyai andil yang nyata dan searah dalam meningkatkan kinerja karyawan/pegawai. Sementara itu, hasil pengujian hipotesis yang dilakukan oleh Saputri & Andayani (2018) menunjukkan hasil bahwa secara parsial variabel kepemimpinan mempunyai andil yang nyata dan searah dalam meningkatkan mempunyai andil dan tidak searah dalam meningkatkan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa masih adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya (*gap research*) yang memerlukan penelitian lebih lanjut.

Hasil riset oleh Bawintil *et al.*, (2019) memberikan hasil bahwa variabel lingkungan mempunyai andil yang nyata dan searah dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil yang tidak sejalan ditunjukkan oleh riset yang dikerjakan oleh Yulinda & Rozzyana (2018) dan Febbyani & Masman (2019) memberikan hasil bahwa lingkungan kerja tidak mempunyai andil yang nyata dan searah dalam meningkatkan kinerja karyawan/pegawai.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dibuat kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual**

## METODE PENELITIAN

Jenis riset ini termasuk dalam riset kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka. Peneliti memilih melakukan penelitian di Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar yang beralamat di Jl. Ngurah Rai-Gianyar No.7, Gianyar, Kec. Gianyar, Kabupaten Gianyar, Bali. Populasi riset ini yakni keseluruhan pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar yang berjumlah sebanyak 91 orang dan dipergunakan seluruhnya sebagai sampel yang menggunakan metode sample sensus.

Teknik yang dipergunakan yakni data pada riset ini terdiri dari observasi, wawancara, studi dokumentasi serta dengan mempergunakan kuesioner. Kuesioner yang dipergunakan riset ini yakni bersifat kuesioner tertutup yang diberi lima pilihan jawaban dengan skala likert. Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan Teknik SEM-PLS.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data PLS dengan Program Smart PLS. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan PLS, selanjutnya mengevaluasi model persamaan struktural. Dalam evaluasi ini, terdapat dua evaluasi mendasar, yaitu: 1) evaluasi model pengukuran (outer model) untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten, dan 2) evaluasi model struktural (inner model) untuk mengetahui ketepatan model. Sebelum evaluasi model dilakukan, dapat ditegaskan kembali bahwa instrumen penelitian (kuesioner) sebagai alat pengumpul data adalah instrumen yang valid dan reliabel. Hasil pengujian instrumen penelitian selengkapannya telah diuraikan pada bab sebelumnya

Evaluasi model pengukuran memeriksa validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur konstruk atau variabel laten. Dalam penelitian ini ke tiga variabel yaitu: kepemimpinan (X), perilaku inovasi (M), dan kinerja (Y), merupakan model pengukuran dengan indikator reflektif, sehingga dalam evaluasi model pengukuran dilakukan dengan memeriksa convergent dan discriminant validity dari indikator, serta composite reliability untuk blok indikator.

- 1) Convergent Validity bertujuan untuk mengukur validitas indikator sebagai pengukur konstruk yang dapat dilihat pada outer loading (output Smart PLS). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai outer loading diatas 0.5 dan atau nilai t-statistic di atas 1.96. Disamping itu juga, nilai outer loading dapat mengetahui kontribusi setiap indikator terhadap variabel latennya. Outer loading suatu indikator dengan nilai paling tinggi menunjukkan indikator tersebut sebagai pengukur terkuat atau dengan kata lain paling penting dalam variabel latennya. Adapun hasil pemeriksaan outer model

dapat diketahui outer loadingnya tiap-tiap indikator pada suatu variabel, seperti disajikan dalam tabel 1:

**Tabel 1**  
**Pemeriksaan Outer Model**

Variabel	Indikator	Outer Loading	t-statistic
Kepemimpinan (X)	Motivasi (X1.1)	0.678	10.718
	Integrasi (X1.2)	0.782	9.546
	Pertimbangan (X1.3)	0.653	13.234
	Intelektual (X1.4)	0.909	11.724
	Kepercayaan (X1.5)	0.857	9.987
	Apresiasi (X1.6)	0.764	12.644
Lingkungan Kerja	Suasana Kerja	0.695	10.879
	Hubungan dengan Rekan Kerja	0.913	9.874
	Tersedianya fasilitas kerja	0.874	15.465
Kepuasan Kerja (M)	Pembayaran (M1.1)	0.679	15.886
	Promosi (M1.2)	0.953	17.738
	Supervisi (M1.3)	0.698	14.536
	Rekan Kerja (M1.4)	0.794	16.279
	Pekerjaan itu sendiri (M1.5)	0.851	15.847
Kinerja (Y)	Kuantitas (Y1.1)	0.919	17.624
	Kualitas (Y1.2)	0.657	12.812
	Ketepatan waktu (Y1.3)	0.976	13.794
	Efektivitas (Y1.4)	0.876	15.982
	Kemandirian (Y1.5)	0.671	13.769
	Komitmen Kerja (Y1.6)	0.759	15.805

Sumber: data diolah (2022)

Dengan mencermati informasi pada Tabel 1 dapat diketahui indikator-indikator yang mengukur yang mengukur setiap variabel merupakan indikator yang valid sebagai pengukur variabel karena memiliki nilai outer loading diatas 0.5 dan atau nilai t-statistic di atas 1.96.

- 2) Discriminant validity, evaluasi ini dilakukan dengan membandingkan nilai *square root of average extracted* (AVE) setiap 267ndicato laten dengan korelasi antar 267ndicato laten lainnya



dalam model. Nilai AVE yang direkomendasikan adalah lebih besar dari 0.50

Composite Reliability, bertujuan mengevaluasi nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. Hasil composite reliability dikatakan baik apabila memiliki nilai di atas 0.70.

Untuk pemeriksaan *discriminant validity* dan nilai *composite reliability* dalam model pengukuran dapat disajikan dalam Tabel 2:

**Tabel 2**  
Pemeriksaan *discriminant validity* dan nilai *composite reliability*

Variabel	AVE	Composite Reliability
Kepemimpinan (X1)	0.782	0.975
Lingkungan Kerja (X2)	0.769	0.941
Kepuasan Kerja (M)	0.679	0.955
Kinerja (Y)	0.791	0.937

Sumber: data diolah (2022)

Informasi yang diperoleh pada sajian Tabel 2 dapat diketahui bahwa dari tiga variabel menunjukkan nilai AVE lebih besar dari 0.5. Hasil yang diperoleh mengindikasikan bahwa model memiliki *discriminant validity* yang baik.

Tabel 2 memperlihatkan nilai composite reliability dari empat variabel laten telah berada di atas 0.70, sehingga dapat disampaikan bahwa blok indikator reliabel mengukur variabel. Berdasarkan hasil evaluasi *convergent* dan *discriminant validity* masing-masing indikator serta *composite reliability* untuk blok indikator, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur variabel laten masing-masing merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan t-test pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial dan melalui variabel mediasi. Pada bagian berikut ini diuraikan hasil pengujian pengaruh langsung secara parsial dan pengujian variabel mediasi.

**Tabel 3**  
**Hasil Pegujian Langsung dan Variabel Mediasi**

No	Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	t-statistic	Keterangan
1	Kepemimpinan (X1) → Kinerja (Y)	0.688	10.860	Signifikan
2	Kepemimpinan (X1) → Kepuasan (M)	0.564	6.535	Signifikan
3	Lingkungan Kerja (X2) → Kinerja (Y)	0.783	9.879	Signifikan
4	Lingkungan Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (M)	0.763	9.871	Signifikan
5	Kepuasan Kerja (M) → Kinerja (Y)	0.646	8.769	Signifikan
6	Kepemimpinan (X1) → Kepuasan Kerja (M) → Kinerja (Y)	0.846	7.545	Signifikan
7	Lingkungan Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (M) → Kinerja (Y)	0.756	8.952	Signifikan

**Sumber: data diolah (2022)**

Informasi dari Tabel 3 maka dapat ditentukan hasil pengujian hipotesis yang dipaparkan pada uraian berikut:

### **Interpretasi Hasil Penelitian**

#### **a. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.**

Hasil riset yang dilakukan ditemukan, secara parsial Kepemimpinan ( $X_1$ ) mempunyai andil yang nyata dan searah dalam meningkatkan Kinerja Pegawai (Y). Ini berarti bahwa semakin baik Kepemimpinan ( $X_1$ ) yang diterapkan, maka akan bisa memberikan peningkatan Kinerja Pegawai (Y) secara signifikan/nyata. Hal ini memberikan makna bahwa kepemimpinan yang baik akan bisa meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja pegawai yang bekerja pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar. Hasil riset ini sejalan dengan riset Febbyani & Masman (2019), Sudiyani., dkk (2021) serta

Bawintil *et al.*, (2019) yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan mempunyai andil yang nyata dan searah dalam meningkatkan Kinerja Pegawai.

b. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar. Penilaian karyawan terhadap pekerjaan dengan kondisi dirinya erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh penilaian yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sedangkan penilaian yang negatif dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja karyawan. Keefektifan pemimpin menciptakan kondisi kerja yang baik akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono (2013) menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Begitu juga dengan penelitian lainnya yang dilakukan oleh Yanti (2011), Tjandra dan Setiawati (2013), Septiana (2013) dan Trianka (2015) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

c. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil riset menemukan jika ternyata Lingkungan Kerja mempunyai andil yang nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai. Terciptanya lingkungan kerja yang baik dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik juga berpengaruh terhadap motivasi dan semangat kerja karyawan karena apabila lingkungan kerja di perusahaan tersebut nyaman dan menyenangkan tentunya karyawan dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Hal ini memberikan makna bahwa Lingkungan Kerja yang baik akan dapat mengoptimalkan kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Bawintil *et al.*, (2019) yang menjelaskan bahwa Lingkungan Kerja secara parsial mempunyai andil yang nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai.

d. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil riset yang dilakukan menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang memadai tentunya akan membuat karyawan betah bekerja, sehingga akan timbul semangat kerja dan kegairahan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, kinerja karyawan akan meningkat. Untuk mencapai kepuasan kerja diperlukan adanya peningkatan lingkungan kerja, yaitu penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan kerja yang baik. Hasil penelitian ini sejalan

dengan penelitian yang dilakukan oleh Tjandra dan Setiawati (2013), Sudiyani., dkk (2022) dan Trianka (2015) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

e. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar. Seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Penelitian sebelumnya dilakukan Huda (2012) membuktikan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

f. Peran Kepuasan Kerja dalam memediasi Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan secara positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar. Hal ini berarti dengan cara pemimpin yang baik dan pegawai merasa puas akan pekerjaan yang dilakukan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Putri dan Rambe (2022) yang mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

g. Peran Kepuasan Kerja dalam memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Hasil analisis menunjukkan Kepuasan kerja dapat memediasi kepemimpinan terhadap kinerja, dilihat dari fakta yang terjadi dilapangan pegawai Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar memandang pekerjaan itu sendiri yang menjadi mediasi kepemimpinan terhadap kinerja karena pekerjaan itu sendiri yang membuat semangat dalam melaksanakan pembinaan dan pemeriksaan tentunya sangat menarik untuk dikerjakan karena karakteristik yang berbeda tentunya banyak pengalaman dan pengetahuan yang didapat. Hal ini didukung oleh penelitian Gunaputra (2017) serta Rasmuji dan Putranti (2017) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.

## **SIMPULAN**

- a. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar.
- b. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar.
- c. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja pegawai Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar.
- d. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar.
- e. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar.
- f. Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar.

## **SARAN**

- a. Bagi Instansi
  - 1) Disarankan kepada pimpinan perlu tetap menjalankan dan perlu meningkatkan kebijakan yang berkaitan dengan Kepemimpinan agar lebih baik dan perlu mengembangkan Lingkungan Kerja yang baik.
  - 2) Disarankan kepada pimpinan Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar lebih memperhatikan kepemimpinan yang diterapkan pada lingkungan instansi yang disesuaikan permasalahan di lingkungan instansi. Pimpinan juga disarankan untuk mengembangkan kemampuan seorang pemimpin dengan mengikuti diklat kepemimpinan untuk meningkatkan komunikasi, kejujuran, pengambilan keputusan, tanggung jawab dan bisa memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih optimal.
  - 3) Disarankan pada pegawai agar menjaga hubungan baik antara di antara pegawai PNS dan honorer dengan saling terbuka dan komunikasi atas permasalahan yang terjadi. Kepada pimpinan disarankan agar memperhatikan porsi dan beban kerja antara pegawai PNS, honorer dan kontrak sehingga porsi kerja yang sesuai dengan jabatan dan kompensasi nya, sehingga menghilangkan kecemburuan sosial yang terjadi.

b. Untuk Peneliti Selanjutnya

Disarankan kepada penelitian selanjutnya untuk melanjutkan dan mengembangkan penelitian terkait kinerja pegawai dengan cara menambahkan variabel-variabel lain yang diduga memiliki kontribusi juga dalam mengoptimalkan kinerja pegawai sehingga memberikan hasil yang lebih baik. Riset ini ke depannya banyak riset lanjutan dengan memperbanyak sampel dan mengembangkan model riset yang sesuai.

### UCAPAN TERIMAKASIH

Terima kasih penulis ucapkan kepada Drs. I Wayan Kujus Pawitra, S.Sos., MAP selaku Sekretaris DPRD Kabupaten Gianyar beserta staf yang telah memfasilitasi penelitian ini dari awal hingga penelitian ini bisa selesai dengan baik dan tepat pada waktu yang telah ditentukan. Tidak lupa juga penulis ucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu secara moril maupun dukungan dan arahan teknis guna menyelesaikan penelitian ini.

### REFERENSI

- Bawintil, F. ., Saerang, I. S., & Kojo, C. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), 3949–3958.
- Dwipayana, I., & Dewi, A. (2016). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Pt Karang Bali Asli Tur. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(3), 252143.
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. CV. Alfabeta.
- Fajri, C., & Dharmawan, F. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hokben Citra Garden Jakarta Barat. *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, 1(3), 396. <https://doi.org/10.32493/j.perkusi.v1i3.11155>
- Febbyani, A., & Masman, R. R. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Apatel. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 1(4), 725. <https://doi.org/10.24912/jmk.v1i4.6551>
- Ghalib, E. O. D., & Sary, F. P. (2020). *The Effect Of Work Environment On Employee Performance of Sasaran Kinerja Pegawai Bulan Januari-November Tahun*. 7(2), 5549–5555.

- Gunaputra, A. A. G. A. (2017). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) Studi pada Inspektorat Provinsi Bali. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 4(1), 58-71.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosda.
- Paramita, L. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penelitian Dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *EJournal Administrasi Negara*, 5(3), 6168-6182.
- Putri, T. F., & Rambe, M. F. (2022). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1348-1363.
- Rasmuji, R., & Putranti, H. R. D. (2017). Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Peran Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada PD. BPR BKK Batang). *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 32(2).
- Saputri, R., & Andayani, N. R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Departemen Production Di Pt Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam. *Journal of Applied Business Administration*, 2(2), 307-316. <https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1109>
- SETWAN Gianyar. (2020). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar Tahun 2020*. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar.
- Sudiyani, N. N., Sawitri, N. P. Y. R., & Fitriandari, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Perilaku Inovasi Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Equilibrium*, 7(2), 193-205.
- Sudiyani, N. N., Sawitri, N. P. Y. R., & Fitriandari, M. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja: Stress Kerja Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Equilibrium*, 8(1), 1-12.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Widiastuti, I. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah WIDYA*, 4(2), 281-

286. <http://repository.unpas.ac.id/id/eprint/46400>

Wijaya, H., & Susanty, E. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Musi Banyuasin (Studi Kasus Dinas Pertambangan Dan Energi Kabupaten Musi Banyuasin). *Jurnal Ecoment Global*, 2(1), 40. <https://doi.org/10.35908/jeg.v2i1.213>

Yulinda, & Rozzyana. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Syntax Transformation*, 2(1), 26-40. <https://doi.org/10.46799/jst.v2i9.419>