

# Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karangasem

Ni Putu Novia Kristyarini<sup>1</sup>, I Putu Santika<sup>2</sup>, I Made Petrus<sup>3</sup>

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Pariwisata, dan Pendidikan, Universitas Triatma Mulya

corresponding author email ([putu.santika@triatma-mapindo.ac.id](mailto:putu.santika@triatma-mapindo.ac.id))

## How to cite (in APA style):

Kristyarini, N.P.N., Santika, I.P., & Petrus, I.M. (2026). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karangasem. *Warmadewa Management and Business Journal*, 8(1), Pages. 10-20.

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karangasem). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karangasem yang berjumlah 81 orang. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sensus atau sampel jenuh. Teknik analisis penelitian menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan analisis Path. Hasil analisis menunjukkan bahwa 1) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 2) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 3) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 4) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 6) kepuasan kerja mampu sebagai variabel mediasi pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai; dan 7) kepuasan kerja belum mampu sebagai variabel mediasi pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem. Saran dalam penelitian ini diharapkan pimpinan BPKAD Kabupaten Karangasem dapat meningkatkan lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

*Kata kunci : lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja*

## Abstract

*This study aims to analyze the effect of work environment and leadership style on employee performance through job satisfaction as a mediating variable. The research was conducted at the Regional Financial and Asset Management Agency of Karangasem Regency. The population in this study consists of all 81 employees at BPKAD Karangasem. The sampling technique used is a census or saturated sampling method. The data analysis techniques include validity testing, reliability testing, classical assumption tests, and path analysis. The results indicate that: (1) the work environment has a positive and significant effect on job satisfaction; (2) leadership style has a positive and significant effect on job satisfaction; (3) the work environment has a positive and significant effect on employee performance; (4) leadership style has a positive and significant effect on employee performance; (5) job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance; (6) job satisfaction mediates the effect of work environment on employee performance; and (7) job satisfaction does not mediate the effect of leadership style on employee performance at BPKAD Karangasem. Based on these findings, it is suggested that BPKAD Karangasem leaders improve the work environment, leadership style, and job satisfaction in order to enhance employee performance.*

*Keywords: work environment, leadership style, job satisfaction, performance*

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia sangat berpengaruh penting bagi seluruh pergerakan aktivitas organisasi dan jugak pergerakan aktivitas bisnis suatu organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Oleh karena itu setiap organisasi mengharapkan pegawainya dapat memiliki kinerja yang tinggi, sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik, kinerja pegawai pada instansi pemerintahan menjadi faktor krusial yang harus diperhatikan.

Salah satu lembaga strategis yang memiliki peran penting dalam pengelolaan keuangan daerah adalah Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem. Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem memiliki peran penting dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah. Tuntutan terhadap akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan mendorong BPKAD untuk terus meningkatkan kinerja sumber daya manusianya. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, namun juga oleh faktor-faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi.

Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan rasa nyaman dan meningkatkan semangat kerja, sedangkan gaya kepemimpinan yang tepat mampu memberikan arahan, motivasi, serta penguatan terhadap pegawai dalam menjalankan tugasnya. Namun demikian, pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan tidak selalu secara langsung meningkatkan kinerja pegawai, melainkan dapat dimediasi oleh variabel psikologis seperti kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi indikator penting yang mencerminkan seberapa besar pegawai merasa puas dengan pekerjaan, atasan, rekan kerja, serta suasana kerja secara keseluruhan. Ketika pegawai merasa puas, maka mereka cenderung lebih berkomitmen, berkontribusi optimal, dan menunjukkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji bagaimana pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan memperhatikan peran mediasi dari kepuasan kerja, khususnya dalam konteks BPKAD Kabupaten Karangasem yang memiliki peran vital dalam pengelolaan anggaran dan aset daerah. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya dalam menciptakan sistem kerja yang produktif dan berorientasi pada kinerja.

## **LITERATURE REVIEW**

### **Lingkungan Kerja**

Menurut [Afandi \(2018\)](#) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada dilingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperature, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja, dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Menurut [\(Sedarmayanti, 2017\)](#) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Kondisi lingkungan kerja yang dikatakan baik apabila karyawan mendapatkan suasana yang aman, nyaman dan sehat agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan secara optimal, cepat dan baik [\(Jufrizen & Rahmadhani, 2020\)](#). Menurut [\(Nitisemito, 2019\)](#) indikator lingkungan kerja adalah suasana kerja, hubungan antar rekan kerja, hubungan antara bawahan dengan pimpinan, dan tersedianya fasilitas kerja

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau Teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan dan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain [\(Sukmawati et al., 2020\)](#). Menurut [\(Heriyanti & Putri, 2021\)](#) Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Indikator-indikator Gaya Kepemimpinan menurut [\(Pratama & Setiawan, 2019\)](#) adalah

kemampuan Mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, tanggung jawab dan kemampuan mengendalikan emosional.

#### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Afandi, 2018). Menurut (Badeni, 2017) kepuasan kerja karyawan adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negative, puas atau tidak puas. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mu`tafi, 2020). Menurut (Afandi, 2018), indikator kepuasan kerja adalah pekerjaan, upah, promosi, pengawas dan rekan kerja.

#### Kinerja Pegawai

(Priansa & Suwatno, 2022) mengemukakan kinerja adalah perwujudan dari kemampuan dalam bentuk nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan. (Sedarmayanti, 2017) kinerja ialah hasil kerja seseorang yang dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Menurut (Ansory & Indrasari, 2018) kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas nya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerja pegawai menurut (Mangkunegara, 2017) adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, inisiatif dan ketaatan.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori, yaitu untuk menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Lokasi penelitian dilakukan pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem, dengan populasi seluruh pegawai BPKAD Kabupaten Karangasem. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh berjumlah 80 orang, mengingat jumlah populasi yang relatif terbatas dan memungkinkan seluruh anggota populasi dijadikan responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel, menggunakan skala Likert lima poin mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan SPSS.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### 1. Karakteristik Responden

Sampel yang digunakan dalam penelitiann ini diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada 81 responden. Karakteristik responden menjelaskan mengenai jenis kelamin, lama bekerja, umur, dan pendidikan yang disajikan dalam tabel 1 berikut.

Tabel 1  
Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin		
	• Laki-Laki	53	66,3
	• Perempuan	27	33,8
2	Lama Kerja		
	• < 5 Tahun	6	7,5
	• 5 – 10 Tahun	5	6,3
	• >10 Tahun	69	86,3
3	Umur		
	• <26 Tahun	2	2,5
	• 26-35 Tahun	3	3,8
	• > 35 Tahun	75	93,8
4	Tingkat Pendidikan		
	• SMP	9	11,3
	• SMU/K	12	15,0
	• Diploma	16	20,0
	• S1	19	23,8
	• S2	24	30,0

Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 1 menemukan bahwa pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem terdiri dari berbagai latar belakang demografis dan profesional. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas pegawai adalah laki-laki sebanyak 53 orang atau sebesar 66,3%, sedangkan pegawai perempuan berjumlah 27 orang atau 33,8%. Dari segi lama kerja, sebagian besar pegawai telah bekerja lebih dari 10 tahun, yaitu sebanyak 69 orang atau 86,3%. Berdasarkan usia, pegawai didominasi oleh kelompok usia di atas 35 tahun sebanyak 75 orang atau 93,8%, sementara pegawai berusia antara 26 hingga 35 tahun hanya 3 orang (3,8%) dan yang berusia di bawah 26 tahun hanya 2 orang (2,5%). Dari sisi tingkat pendidikan, mayoritas pegawai memiliki pendidikan S2 sebanyak 24 orang atau 30,0%, diikuti oleh lulusan S1 sebanyak 19 orang (23,8%), diploma sebanyak 16 orang (20,0%), lulusan SMU/K sebanyak 12 orang (15,0%), dan SMP sebanyak 9 orang (11,3%). Data ini menunjukkan bahwa pegawai BPKAD Karangasem memiliki pengalaman kerja yang tinggi, usia yang matang, dan latar belakang pendidikan yang relatif baik, yang menjadi modal penting dalam menjalankan tugas-tugas strategis di bidang pengelolaan keuangan dan aset daerah.

## 2. Uji Validitas Dan Reliabilitas

Uji instrument penelitian dalam penelitian ini dilakukan dengan uji validasi dan uji reliabilitas. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 81 responden. Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian (kuesioner) benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana instrumen konsisten dan stabil dalam mengukur suatu variabel. Berikut disajikan hasil uji validitas dan reliabilitas pada tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2  
Hasil Uji Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Uji Validitas		Uji Reliabelitas	
		Pearson Correlation	keterangan	Cronbach's Alpha	keterangan
Lingkungan kerja (X1)	X1.1	0,879	Valid	0,865	Reliable
	X1.2	0,885	Valid		
	X1.3	0,824	Valid		
	X1.4	0,806	Valid		
Gaya Kepemimpinan (X2)	X2.1	0,780	Valid	0,915	Reliable
	X2.2	0,892	Valid		
	X2.3	0,791	Valid		
	X2.4	0,829	Valid		
	X2.5	0,860	Valid		
	X2.6	0,877	Valid		
Kepuasan kerja (Y1)	Y1.1	0,723	Valid	0,822	Reliable
	Y1.2	0,739	Valid		
	Y1.3	0,825	Valid		
	Y1.4	0,775	Valid		
	Y1.5	0,763	Valid		
Kinerja Pegawai (Y2)	Y2.1	0,897	Valid	0,929	Reliable
	Y2.2	0,882	Valid		
	Y2.3	0,940	Valid		
	Y2.4	0,914	Valid		

Sumber: data diolah, 2025

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dapat menggunakan hasil Kolmogorov-Smirnov dengan nilai signifikansi >5% (0.05). Berikut disajikan hasil perhitungan uji normalitas pada tabel 3

**Tabel 3.**  
Hasil Pengujian Normalitas  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.38312072
Most Extreme Differences	Absolute	.190
	Positive	.190
	Negative	-.101
Test Statistic		.190
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

(Sumber: Hasil *Output* SPSS, 2025)

*Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karangasem*

---

Berdasarkan tabel 3 dapat disimpulkan bahwa nilai Asymp. Sig. (2- tailed) sebesar 0,200 >  $\alpha = 0.05$ . hasil ini berarti data memiliki distribusi normal dan telah memenuhi syarat normalitas dalam model regresi.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk melihat apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas atau variabel terikat. Berikut disajikan hasil pengujian multikolinieritas pada Tabel 4 berikut:

**Tabel 4.**  
Hasil Pengujian Multikolinieritas  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.665	1.504
	X2	.731	1.369
	Y1	.711	1.407

a. Dependent Variable: Y2

(Sumber: Hasil *Output* SPSS, 2025)

Tabel 4 menunjukkan nilai *tolerance* yang dimiliki variabel kompetensi, lingkungan kerja dan motivasi kerja lebih besar 0.10, sedangkan nilai  $VIF < 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadinya gejala Multikolinieritas dalam model regresi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah di dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu penelitian ke penelitian yang lainnya. Berikut disajikan uji heteroskedastisitas dapat disajikan pada tabel 5

**Tabel 5.**  
Hasil Pengujian Heteroskedastisitas  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.055	.809		5.013	.000
	X1	.001	.043	.003	.025	.980
	X2	.010	.030	.038	.325	.746
	Y1	-.144	.035	-.488	-4.072	.067

a. Dependent Variable: abs

(Sumber: Hasil *Output* SPSS, 2025)

Tabel 5 menunjukkan nilai signifikansi variabel kompetensi, lingkungan kerja dan motivasi kerja  $> 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa sesuai dengan pengambilan keputusan dari uji glejser tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model regresi.

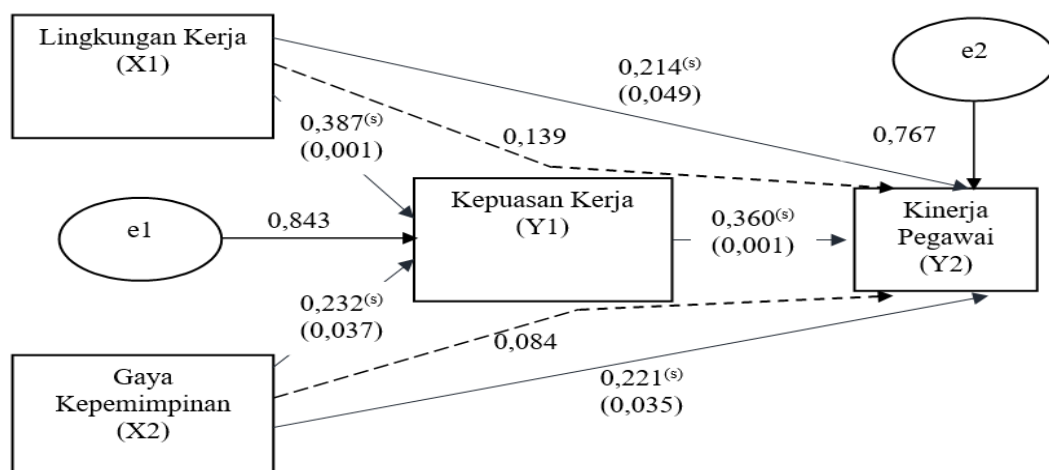
4. Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Hasil uji path analysis pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan kerja di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem disajikan pada tabel 6 berikut:

**Tabel 6.**  
Hasil Pengujian Efek Langsung dan Tidak Langsung

No	Hubungan Antar Variabel	Efek Langsung	Efek Tak Langsung	Efek Total	Sig	Keterangan
1	Lingkungan kerja (X1) → kepuasan kerja (Y1)	0,387	-	0,387	0,001	H1 diterima
2	Gaya Kepemimpinan (X2) → kepuasan Kerja (Y1)	0,232	-	0,234	0,037	H2 diterima
3	Lingkungan kerja (X1) → Kinerja Pegawai (Y2)	0,214	-	0,214	0,045	H3 diterima
4	Gaya kepemimpinan (X2) → Kinerja Pegawai (Y2)	0,221	-	0,221	0,035	H4 diterima
5	Kepuasan Kerja (Y1) → Kinerja Pegawai (Y2)	0,360	-	0,360	0,001	H5 diterima
6	Lingkungan kerja (X1) → kepuasan Kerja (Y1) → Kinerja Pegawai (Y2)	-	0,139 (0,387*0,360)	0,139	-	H6 diterima
7	Gaya kepemimpinan (X2) → kepuasan Kerja (Y1) → Kinerja Pegawai (Y2)	-	0,084 (0,232*0,360)	0,084	-	H7 ditolak

(Sumber: Hasil *Output* SPSS, 2025)



**Gambar 1**  
Model Analisis Jalur  
(Sumber: Hasil *Output* SPSS, 2025)

5. Pembahasan Hasil Penelitian

a) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem. Berdasarkan hasil analisis statistik, diperoleh nilai efek langsung sebesar 0,387 dengan nilai uji t sebesar 3,541 dan taraf signifikansi sebesar 0,001, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif secara nyata dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Secara praktis, temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan suasana yang nyaman dan mendukung pelaksanaan tugas serta tanggung jawab pegawai secara optimal. Ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh ([Arianto et al., 2022](#)) dan ([Ramban & Edalmen, 2022](#)) yang juga menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

b) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada BPKAD Kabupaten Karangasem

Hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem. Berdasarkan hasil analisis statistik, diperoleh nilai efek langsung sebesar 0,232, nilai uji t sebesar 2,125, dan taraf signifikansi sebesar 0,037 ( $\leq 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa perbaikan atau peningkatan dalam gaya kepemimpinan secara nyata dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Secara substantif, hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif dengan pendekatan yang tepat dan sesuai dengan karakteristik pegawai akan mampu menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan mendorong pegawai untuk merasa dihargai, nyaman, serta termotivasi dalam bekerja. Gaya kepemimpinan yang baik tidak hanya menciptakan keteraturan dalam organisasi, tetapi juga memperkuat hubungan emosional antara atasan dan bawahan yang menjadi kunci penting dalam peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh ([Hasbiyadi et al., 2021](#)) dan ([Yohanis et al., 2023](#)) yang juga menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di berbagai sektor.

c) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem

Hasil penelitian menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem. Berdasarkan hasil analisis kuantitatif, diperoleh nilai efek langsung sebesar 0,214, nilai uji t sebesar 1,988, dan taraf signifikansi sebesar 0,045, yang berada dibawah batas signifikan ( $\leq 0,05$ ). Hasil ini mengindikasikan bahwa perbaikan atau penciptaan lingkungan kerja yang lebih kondusif secara nyata berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan kata lain, semakin baik dan mendukung kondisi lingkungan kerja, maka semakin besar pula kontribusinya dalam mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih efektif, efisien, dan produktif. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung akan membantu pegawai untuk fokus, termotivasi, dan lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan sehari-hari. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian dari ([Arianto et al., 2022](#)) dan ([Kamil Hafidzi et al., 2023](#)), yang juga menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

d) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD)

*Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karangasem*

---

Kabupaten Karangasem. Secara statistik, diperoleh nilai efek langsung sebesar 0,221, dengan nilai uji t sebesar 2,146 dan taraf signifikansi sebesar 0,035, yang berada di bawah ambang batas signifikansi 0,05. Hal ini membuktikan bahwa peningkatan dalam kualitas gaya kepemimpinan secara nyata dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai. Dengan kata lain, pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif, baik dalam hal komunikasi, pengambilan keputusan, hingga kemampuan memotivasi bawahan akan menciptakan dampak positif terhadap pencapaian kerja pegawai. Pegawai yang dipimpin dengan pendekatan yang tepat cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, lebih bertanggung jawab, serta lebih produktif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian ([Kamil Hafidzi et al., 2023](#)) dan ([Syafirin & Nofritar, 2024](#)) yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dan tepat mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Dalam kedua penelitian tersebut, gaya kepemimpinan diposisikan sebagai salah satu faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif.

e) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem

Hasil penelitian menemukan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem. Hasil analisis statistik menunjukkan nilai efek langsung sebesar 0,360, dengan nilai uji t sebesar 3,452 dan taraf signifikansi sebesar 0,001, yang berada jauh di bawah ambang batas signifikansi 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi secara nyata dapat meningkatkan kinerja pegawai. Artinya, pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik, lebih bertanggung jawab, lebih produktif, serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas dan organisasi. Tingginya kepuasan kerja mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih semangat dan menunjukkan sikap positif dalam menjalankan tanggung jawabnya. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan ([Hasbiyadi et al., 2021](#)) dan ([Arianto et al., 2022](#)), yang juga menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

f) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja pada BPKAD Kabupaten Karangasem

Hasil penelitian menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai efek tidak langsung dari lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,139. Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung tersebut, digunakan Sobel Test, yang menghasilkan nilai Z sebesar 2,47, lebih besar dari nilai kritis 1,98 pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya, lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Ketika pegawai merasa nyaman, aman, dan didukung dalam lingkungan kerjanya baik dari segi fisik maupun social pegawai cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan inilah yang pada gilirannya mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, berkomitmen, dan produktif sehingga kinerja pegawai dapat meningkat. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian ([Arianto et al., 2022](#)), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

g) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja pada BPKAD Kabupaten Karangasem

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, namun pengaruh tidak langsung tersebut belum terbukti signifikan secara statistik. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai efek tidak langsung sebesar 0,084. Untuk menguji signifikansinya, digunakan Sobel Test yang menghasilkan nilai Z

sebesar 1,81, yang masih berada di bawah nilai kritis 1,98 pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja belum mampu berperan sebagai variabel mediasi (intervening) secara signifikan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai di lingkungan BPKAD Kabupaten Karangasem. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, efek tersebut tidak secara meyakinkan disalurkan melalui kepuasan kerja. Artinya, perbaikan atau peningkatan gaya kepemimpinan belum sepenuhnya mempengaruhi kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Hasil ini tidak sejalan dengan temuan (Hasbiyadi *et al.*, 2021), yang dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi yang signifikan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN**

Dari analisis yang telah dilaksanakan, berikut adalah beberapa kesimpulan yang relevan dari penelitian ini.

1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada BPKAD Kabupaten Karangasem. Artinya semakin kondusif lingkungan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada BPKAD Kabupaten Karangasem. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem.
3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem. Artinya semakin kondusif lingkungan kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem.
6. Kepuasan kerja mampu sebagai variabel mediasi pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem.
7. Kepuasan kerja belum mampu sebagai variabel mediasi pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- [Afandi, P. \(2018\). \*Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator\*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.](#)
- [Ansory, A. F., & Indrasari, M. \(2018\). \*MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA\* \(Edisi Pert\). Sidoarjo: Indomedia Pustaka. <https://doi.org/978-602-6417-42-8>](#)
- [Arianto, N., Kunci, K., Kerja, L., Karyawan, K., & Kerja, K. \(2022\). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT SMG. \*Jurnal Disrupsi Bisnis\*, 5\(4\), 331–342. <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/DRB/index><http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/DRB/index>](#)
- [Badeni. \(2017\). \*Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi\* \(Cetakan ke\). Bandung: Alfabeta.](#)
- [Hasbiyadi, Thenelsia, D. E., Syahrudin, M. S., & Pertiwi, P. \(2021\). Pengaruh Gaya kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi \(Studi Kasus Pada PT. Saktijaya Artha Pratama Makassar\). \*Jurnal Manajemen Bisnis\*, 10\(2\), 205–215. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31000/jmb.v10i1.4231.g2603>](#)

*Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karangasem*

---

- [Heriyanti, S. S., & Putri, R. \(2021\). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT NT Cikarang. \*Jesya \(Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah\)\*, 4\(2\), 915–925. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.459>](#)
- [Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. \(2020\). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. \*JMD : Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara\*, 3\(1\), 66–79. <https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.561>](#)
- [Kamil Hafidzi, M., Zen, A., Alamsyah, F. A., Tonda, F., & Oktarina, L. \(2023\). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening \(Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia\). \*Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi\*, 4\(6\), 990–1003. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1625>](#)
- [Mangkunegara. \(2017\). \*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan\*. Bandung : Remaja Rosdakarya.](#)
- [Mu`tafi, A. \(2020\). PILAR-PILAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA \(MSDM\) DALAM MENGHADAPI ERA GLOBAL. \*Manarul Qur'an: Jurnal Ilmiah Studi Islam\*, 20\(2\), 106–125. <https://doi.org/10.32699/mq.v20i2.1710>](#)
- [Nitisemito, A. S. \(2019\). \*Manajemen Sumber Daya Manusia \(Edisi Ketu\)\*. Jakarta: Ghalia Indonesia.](#)
- [Pratama, S., & Setiawan, A. \(2019\). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Bintang Anugerah Sejahtera. \*Jurnal Manajemen Tools\*, 11\(1\), 19–33.](#)
- [Priansa, D. J., & Suwatno. \(2022\). \*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis \(Cetakan ke\)\*. Bandung: Alfabeta.](#)
- [Ramban, K., & Edalmen. \(2022\). EFEK MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. \*Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan\*, 04\(01\), 132–141. <https://doi.org/https://doi.org/10.24912/jmk.v4i1.17177>](#)
- [Sedarmayanti. \(2017\). \*PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA : Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja\*. Bandung : PT Refika Aditama.](#)
- [Sukmawati, E., Ratnasari, S. L., & Zulkifli, Z. \(2020\). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, PELATIHAN, ETOS KERJA, DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP KINERJA KARYAWAN. \*JURNAL DIMENSI\*, 9\(3\), 461–479. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i3.2722>](#)
- [Syaftrin, I., & Nofritar. \(2024\). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KANTOR INSPEKTORAT KOTA SOLOK. \*Journal of Science Education and Management Business\*, 3\(2\), 198–211.](#)
- [Yohanis, Amiruddin, T. A. R., & Hanafi, M. A. \(2023\). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KERJA MELALUI KEPUASAAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING \(Studi Pada PT. Industri Kapal Persero\). \*Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran\*, 6\(3\), 890–897.](#)