

PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI: Studi Kasus di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna (*The Role of Job Satisfaction in Mediation The Influence of Work Environment, Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance (Case Study at The Regional Revenue Agency of Muna Regency)*)

Harmin

harminsdm78@gmail.com

Program Studi Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Halu Oleo

Samdin

samdin@uho.ac.id

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Endro Sukotjo

endrosukoco@gmail.com

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Adnan Hakim

Adnanhakim25@yahoo.co.id

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Muhammad Masri

masribones@gmail.com

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Info Jurnal

Sejarah Artikel:

Diterima

19 – 07 – 2021

Disetujui

20 – 08 – 2021

Dipublikasikan

30 – 12 - 2021

Keywords:

lingkungan kerja,
gaya kepemimpinan,
budaya organisasi,
kepuasan kerja,
kinerja pegawai.

Klasifikasi JEL:

H10, H11

Abstract

This study aims to explain and examine the effect of the work environment, leadership style, organizational culture on job satisfaction and employee performance, job satisfaction on employee performance, then examine and explain the role of job satisfaction in mediating the influence work environment, leadership style, and organizational culture on employee performance. This research approach is survey with explanatory research design. The data was collected in a cross-sectional manner using an instrument in the form of a questionnaire. The population in this study were all 49 Civil Servants (PNS). The sampling technique is a saturated sample (census) where the entire population is used as the research sample. The data analysis technique to answer the research hypothesis is Partial Least Square (PLS).

The results showed that the work environment had a significant effect on job satisfaction, but the work environment had no effect on employee performance, leadership style had a significant effect on job satisfaction and employee performance, organizational culture had a significant effect on job satisfaction and employee performance. Then job satisfaction had a significant effect on employee performance. In addition, the results of this study indicate that job satisfaction acts as a complete mediation the influence of the work environment on employee performance. Then job satisfaction does not mediate (no mediation) the influence of leadership style on employee performance. Furthermore, job satisfaction acts as a partial mediation the influence of organizational culture on employee performance.

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam setiap proses produksi barang maupun jasa (Simamora: 2006). Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler: 2015). Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Kinerja karyawan adalah hal yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Mathis and Jackson, 2001). Menurut Dessler (2003: 4) sumber daya manusia yang handal mampu menolong organisasi menghadapi tantangan persaingan global. Karyawan adalah pelaksana utama setiap fungsi organisasi terhadap sarana, prasarana dan infrastruktur yang ada. Karyawan merupakan salah satu faktor kunci organisasi yang harus diperhatikan karena selalu mengalami berbagai dinamika di dalam organisasi.

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah kepuasan karyawan dalam bekerja. Menurut Nystrom (1993) salah satu gejala yang sering terjadi dari rusaknya kondisi suatu organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja karyawan, sebaliknya kepuasan kerja akan menimbulkan prestasi kerja.

Badan Pendapatan Asli Daerah (BPAD) Kabupaten Muna dihadapkan dengan fenomena naik turunnya pendapatan Daerah setiap tahunnya. Hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1. Rekapitulasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Muna

Tahun	Target	Realisasi	Persentase
2016	Rp. 47.186.100.000,00	Rp. 44.296.828.667,00	94%
2017	Rp. 83.924.187.005,00	Rp. 80.593.127.962,00	96%
2018	Rp. 99.290.443.426,00	Rp. 84.848.841.733,00	85%
2019	Rp. 102.926.600.000,00	Rp. 94.574.536.000,00	92%
2020	Rp.78.333.000.000,00	Rp. 64.047.717.785,00	82%

Sumber : Data Primer Tahun 2020

Berdasarkan tabel 1.1. tentang rekapitulasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Muna diketahui bahwa antara target dan realisasi pajak masih terjadi fluktuasi. Oleh karena itu penting kiranya untuk mengetahui penyebab kurang optimalnya upaya pengelolaan pajak dan retribusi di Dinas Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Muna. Dalam kesempatan ini penulis membatasi diri pada empat variabel yaitu lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai. Karena Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja oragnisasi. Menurut Nitisemito (1992) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai peranan penting untuk kelancaran proses produksi karena lingkungan kerja yang baik tidak hanya dapat memuaskan karyawan dalam melaksanakan tugas, tetapi juga berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Mulyadi dan Rivai (2009) memaparkan bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Handoko, 2003). Kepemimpinan ialah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui

perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2002).

Robins (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

II. TINJAUAN LITERATUR

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting diperhatikan dalam organisasi dan manajer, meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses kerja dalam suatu organisasi, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai yang melakukan pekerjaan. Lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawainya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja pegawai. Menurut Nitisemito (1992: 110) “lingkungan kerja, adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai peranan penting untuk kelancaran proses produksi karena lingkungan kerja yang baik tidak hanya dapat memuaskan karyawan dalam melaksanakan tugas, tetapi juga berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Saydam (2010: 266) mengemukakan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Pengertian lain lingkungan kerja yaitu menurut Schultz (2010: 405) lingkungan atau kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Sedangkan menurut Noah dan Steve (2012: 37) lingkungan kerja adalah keseluruhan hubungan yang terjadi dengan karyawan ditempat kerja. Segala sesuatu yang berada ditempat kerja merupakan lingkungan kerja. Penapat lain yang diungkapkan oleh Hiezer dan Barry (2010: 239) lingkungan kerja merupakan lingkungan fisik tempat karyawan bekerja yang mempengaruhi kinerja, keamanan dan mutu kehidupan kerja mereka.

Dalam penelitian ini untuk mengukur lingkungan kerja mengacu pada teori Nitisemito (1992: 159) bahwa lingkungan kerja diukur melalui:

1. Suasana Kerja; Di dunia kerja, membangun hubungan baik sesama rekan kerja jelas sangat penting. Bagaimanapun, bersosialisasi dengan rekan kerja tak hanya membuat suasana kerja terasa lebih nyaman, tetapi kinerja pun dijamin akan meningkat. Banyak ide cemerlang seringkali mencuat karena adanya interaksi yang bagus dengan rekan kerja.
2. Hubungan dengan Rekan Sekerja; Hubungan dengan rekan sekerja yang harmonis dan tanpa ada saling intrik sesama rekan sekerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan target tercipta sebuah hubungan manusia yang baik dalam bisnis sehingga interaksi hubungan antar karyawan adalah sebuah ikatan kerja yang puas dan termotivasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan.
3. Tersedianya Fasilitas Bekerja; Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap atau mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap (seperti tersedianya seragam, tempat parkir yang aman, peralatan kantor yang memadai, AC, ventilasi dan pencahayaan yang cukup) walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

Gaya Kepemimpinan

Ivansevich (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memanfaatkan pengaruh lingkungan atau situasi organisasi, untuk menghasilkan efek makna dan berdampak pada pencapaian tujuan yang menantang. Robbin (2002) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai suatu tujuan.

Yukl (2013: 4) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Sejalan dengan pendapat Fikri (2008: 98) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu faktor kemanusiaan yang mengikat suatu kelompok bersama dan memberi motivasi untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. Tanpa kepemimpinan yang efektif individu-individu maupun kelompok cenderung tidak memiliki arah, tidak puas dan kurang termotivasi. Selanjutnya pendapat Robbins & Judge (2015: 384) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian tujuan atau sasaran. Karena itu kepemimpinan melahirkan komitmen kepada semua para pengikut dan menanamkan kepercayaan yang besar terhadap pemimpin. Pemimpin harus melakukan pengaruh sosial untuk mencari partisipasi sukarela dari bawahan dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Kreitner & Kinicki, 2014: 347).

Gibson et al. (2012: 65) menyatakan bahwa perilaku pemimpin memiliki dampak atas prestasi bawahannya atau kinerja organisasi. Konsisten dengan pendapat Jenifer & Jones (2014: 363) dan Schemerhon (2012: 341) kepemimpinan berpengaruh terhadap anggota kelompok dalam organisasi dan membantu anggota organisasi yang berorientasi pada prestasi agar mencapai standar kinerja yang tinggi.

Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan diukur melalui perilaku kepemimpinan itu sendiri. Wahjosumidjo (2001); Ivancevich (2008) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan adalah perilaku pimpinan dalam menjalankan kepemimpinannya yang dapat diamati melalui perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, serta delegatif.

1. Perilaku instruktif merupakan tanggapan responden terhadap perilaku pimpinan dalam melakukan komunikasi dengan bawahan, membatasi peranan bawahan, memecahkan masalah, mengambil keputusan serta melakukan pengawasan.
2. Perilaku konsultatif merupakan tanggapan responden terhadap perilaku pimpinan dalam memberikan instruksi, melakukan komunikasi dua arah, memberikan dukungan terhadap bawahan, mendengar keluhan bawahan, memberikan bantuan terhadap bawahan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pimpinan.
3. Perilaku partisipatif merupakan tanggapan responden terhadap perilaku pimpinan dalam melakukan kontrol atas pemecahan masalah, komunikasi yang harmonis, menerima masukan bawahan dengan baik, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
4. Perilaku delegatif merupakan tanggapan responden terhadap perilaku pimpinan dalam mendiskusikan masalah dengan bawahan, mendelegasikan sebagian pengambilan keputusan, mempertimbangkan kemampuan bawahan dalam melakukan delegasi wewenang.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000). Mas'ud (2004), budaya organisasional adalah system makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Raf et al., (2014: 6) Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai yang diyakini oleh seluruh anggota organisasi, dipelajari, diterapkan dan dikembangkan sebagai suatu sistem perekat sebagai acuan bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Robins (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai

pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Dari deskripsi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya (Wexley dan Yulk, 1992 dalam Waridin dan Masrukhin, 2006). Dapat disimpulkan bahwa semakin banyak aspek-aspek yang ada pada diri individu yang sesuai dengan budaya organisasi tempatnya bekerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya.

Beberapa pengukuran budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2013: 512-513): Budaya organisasi dalam suatu organisasi berbeda dengan yang ada di organisasi lainnya. Indikator budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2013: 512-513) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko. Selain itu, bagaimana organisasi memberikan nilai pada tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan menghasilkan ide karyawan.
2. perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), yaitu sejauh mana organisasi diharapkan karyawan untuk menunjukkan keakuratan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Berorientasi pada hasil (*outcome oriented*), yaitu sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil dibandingkan memperhatikan teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut seperti menganalisis dan mengevaluasi pelaksanaan tugas.
4. orientasi orang (*Human oriented*), yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil pada orang di dalam organisasi seperti mendorong karyawan yang menjalankan ide-idenya, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menerapkan ide.
5. orientasi tim (*Team-oriented*), adalah organisasi yang selalu mendukung individu untuk berkolaborasi dalam tim yang ada seperti dukungan manajemen bagi karyawan untuk bekerja sama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lainnya.
6. Agresivitas, yaitu sejauh mana individu dalam organisasi bersikap agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi terbaik seperti persaingan yang sehat antar karyawan dalam pekerjaannya, karyawan didorong untuk mencapai produktivitas yang optimal.
7. Stabilitas, yaitu sejauh mana penekanan kegiatan organisasi (*status quo*) sebagai kontras dengan pertumbuhan seperti manajemen mempertahankan calon karyawan, evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan pada upaya individu, meskipun senioritas cenderung menjadi faktor utama dalam menentukan gaji atau promosi.

Kepuasan Kerja

Joseph Tiffin dalam As'ad (2000: 104) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan situasi kerja, kerjasama diantara pimpinan dan sesama karyawan. M.L Blum mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap yang umum sebagai hasil dari berbagai sifat khusus individu terhadap faktor kerja, karakteristik individu dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan itu sendiri.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008), kepuasan kerja adalah “respon yang efektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”, sedangkan Davis dan Newstrom (1985: 105) menjelaskan bahwa “kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan apakah itu menyenangkan atau tidak menyenangkan”. Robbins (2003: 78) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap kinerja seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima oleh mereka dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Menurut Luthans (2005: 243) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Banyak orang dapat menikmati kerja dan bahkan merasa kerja sebagai bagian dari hidupnya. Namun demikian, bukan berarti bahwa semua orang dapat menikmati pekerjaannya, adapula yang bekerja sebagai sesuatu keterpaksaan atau

tidak adanya alternatif kerja lainnya. ini berarti bahwa orang belum/tidak menemukan kepuasan kerja di dalam pekerjaannya.

Dalam penelitian ini pengukuran kepuasan kerja mengacu pada teori Smith et al., (1969) dan pendapat Luthans fred (2005: 165) yang mengemukakan *Job Descriptive Index (JDI)* indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu Sendiri; Pekerjaan atau tugas yang diberikan kepada merupakan sumber utama dari kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang diberi tugas untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang tidak sesuai dengan bidangnya akan mengalami kesulitan sehingga *output* yang dihasilkan tidak maksimal.
2. Pembayaran; Upah dan gaji merupakan faktor yang signifikan tetapi kompleks dan faktor multidimensional dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya menolong orang memenuhi kebutuhan mendasar tetapi juga memenuhi kebutuhan sekunder lainnya.
3. Promosi; Kesempatan promosi terlihat mempunyai efek yang berbeda-beda dalam kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi mempunyai bentuk yang berbeda dan yang menyertai penghargaan.
4. Kepenyeliaan (*supervisi*); Merupakan kepuasan karyawan terhadap perlakuan pimpinan. Terdapat 2 dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama, *employee centeredness* dimana diukur dari tingkat jabatan dan pengawas mempunyai keinginan individu terhadap kesejahteraan karyawan. Dimensi lainnya adalah *participation* (partisipasi) atau pengaruh, seperti yang diilustrasikan oleh manajer yang memperbolehkan orang untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka sendiri. Dalam kebanyakan kasus, pendekatan ini memimpin dalam pencapaian kepuasan kerja yang tinggi.

Kinerja Pegawai

Kinerja menurut Mathis & Jackson (2006) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Bernardin & Russel (Ruky, 2002) mengartikan kinerja sebagai catatan hasil yang diperoleh dari fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu dalam kurun waktu tertentu. Cascio (1992) menyatakan bahwa kinerja mengacu pada kinerja karyawan dari tugas yang diberikan. Gibson (2009) mendefinisikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya.

Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan perbandingan antara pekerjaan yang signifikan dengan standar ketenagakerjaannya (Dessler, 2015). Kinerja adalah hasil dari kemampuan karyawan yang digandakan dengan upaya dan dukungan. Dengan demikian kinerja akan menurun jika salah satu faktor berkurang atau tidak ada (Mathis dan Jackson, 2001).

Kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi (Stoner, 1986). Menurut Gibson dan Donnelly (1994) kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku yang melakukan suatu pekerjaan. Kinerja menurut Robbins (1997) adalah ukuran hasil seseorang dalam bekerja. Kinerja menurut Byars dan Leslie (2000) adalah tingkat pemenuhan tugas yang membentuk sikap karyawan. Kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan dalam suatu pekerjaan.

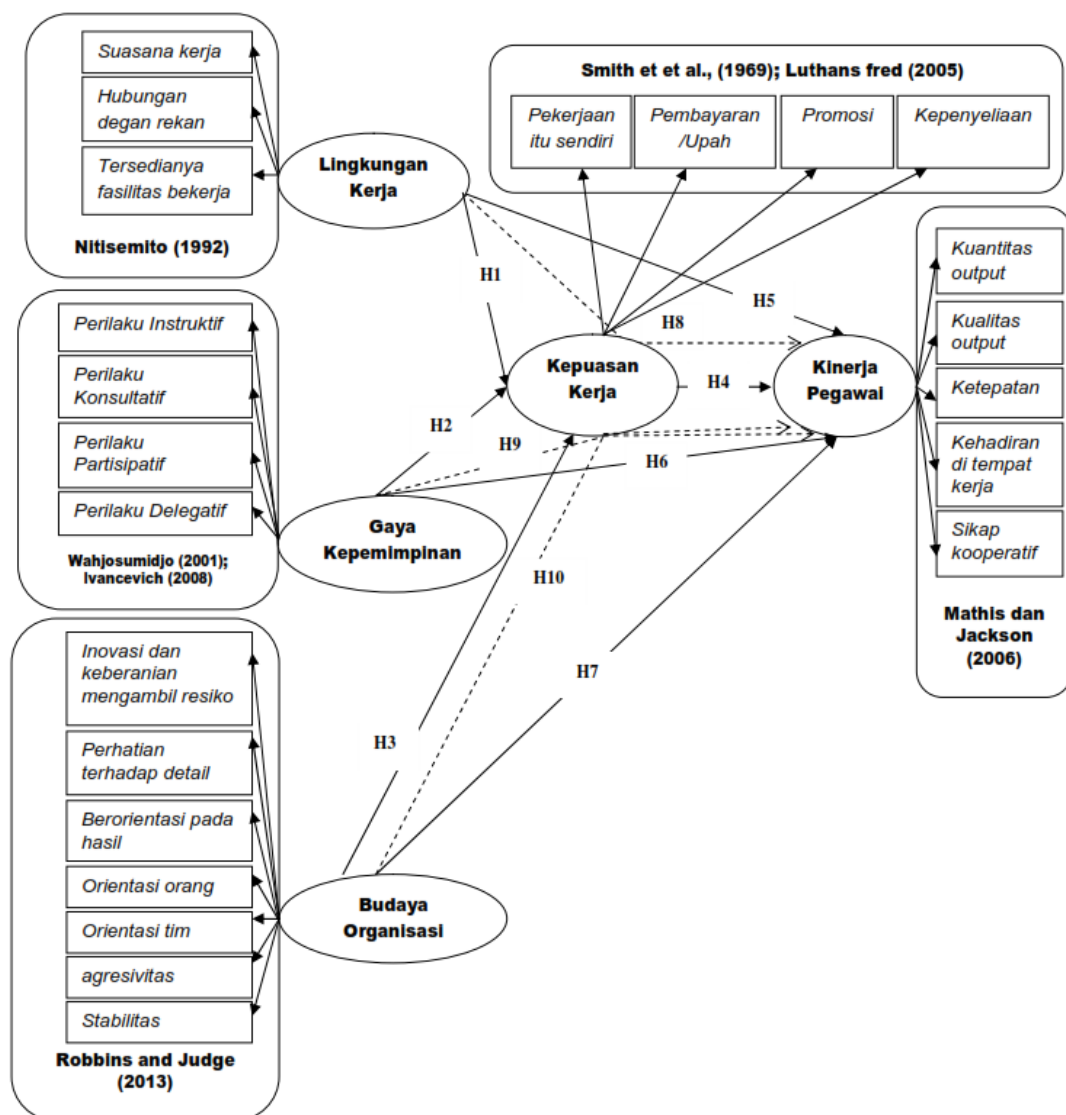
Dalam penelitian ini indikator kinerja yang digunakan adalah Menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan/pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi, antara lain termasuk :

1. Kuantitas output, Jumlah yang dihasilkan dalam bekerja, terdiri dari: Jumlah pekerjaan yang diselesaikan, menetapkan target pekerjaan, dan bekerja sesuai dengan prosedur.
2. Kualitas output, Kualitas pekerjaan yang dihasilkan, terdiri dari: ketelitian dalam pengerjaan, disiplin kerja, ketaatan dalam prosedur kerja, dedikasi dalam bekerja, mengikuti aturan-aturan.
3. Ketepatan, Kemampuan melakukan pekerjaan sesuai syarat, yaitu bekerja secara konsisten, handal dalam memberikan layanan, bekerja dengan benar.

4. Kehadiran di tempat kerja, Keyakinan akan kehadiran di tempat kerja dan sesuai dengan jam kerja, terdiri dari: datang ke kantor tepat waktu, dan tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan.
5. Sikap kooperatif, Kemampuan tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam rangka menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, terdiri dari: dapat bekerjasama dengan semua orang, kemudian dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri.

Hubungan Antara Variabel Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai.

Merujuk kajian teoritis dan empiris dalam penelitian ini didesain dengan menggunakan lima konstruk variabel yaitu lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna. Dengan dasar pengujian dari kelima konstruksi tersebut peneliti mencoba mengembangkan kerangka konseptual penelitian ini. maka kerangka konseptual yang dibangun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual
Sumber: Kajian Teoritis dan Empiris

Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Nitisemito (2001: 110) “lingkungan kerja, adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Selanjutnya Parlinda (2003: 138) kondisi kerja adalah keadaan dimana tempat kerja yang baik meliputi fisik atau non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tenang dan lain sebagainya. Apabila kondisi kerja baik maka hal tersebut dapat memacu timbulnya rasa puas dalam diri karyawan yang pada akhirnya dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, begitu sebaliknya, apabila kondisi kerja buruk maka karyawan tidak akan mempunyai kepuasan dalam bekerja.

Penelitian Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan (2017) menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya penelitian oleh Desi Saputra Rafii, Nasir Azis, Sofyan Idris (2018), Sopian (2015) menemukan bahwa lingkungan kerja yang dirasakan pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

H1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berdasarkan teori path-goal, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan karyawan tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan (Yukl, 1989). Kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan merupakan elemen terpenting yang mempengaruhi efektivitas keseluruhan organisasi.

Hasil penelitian oleh Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan (2017) Sopian (2015), Sinar Bulan, Teddy Chandra, dan Asmara Hendra Komara (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan dan positif mempengaruhi kepuasan kerja. Selanjutnya penelitian oleh Desi Saputra Rafii, Nasir Azis, Sofyan Idris (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

H2. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Robins (2006) menyatakan budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasannya. Dari deskripsi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya (Wexley dan Yulk, 1992 dalam Waridin dan Masrukhin, 2006). Dapat disimpulkan disini bahwa semakin banyak aspek-aspek yang ada pada diri individu yang sesuai dengan budaya organisasi tempatnya bekerja maka akan semakin tinggi kepuasannya. Kirk L. Rongga (2001), hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak sebesar 69% terhadap kepuasan kerja.

Penelitian oleh Muafi dan Muhammad Azim (2019) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun berbeda dengan hasil penelitian oleh Samsuri dan Gatot Sudjono (2018) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasankerja

Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja menjadi hal penting karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Edward Lawler (Steer & Porter, 1991) sebab seseorang memiliki kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah, ia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga karyawan tersebut bekerja dalam keadaan terpaksa.

Seseorang yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki hasil kerja yang buruk dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dengan semangat tinggi. Apabila perusahaan memiliki karyawan yang mayoritas kepuasannya rendah dapat dibayangkan tingkat kinerja perusahaan secara keseluruhan dan ini akan merugikan organisasi itulah sebabnya organisasi perlu memperhatikan derajat kepuasan karyawan dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Antara kepuasan kerja dapat menyebabkan meningkat kinerja karyawan, sebaliknya kinerja yang baik dapat menyebabkan kepuasan kerja (Masrukin dan Waridin, 2006).

Hasil penelitian oleh Teddy Chandra & Priyono (2016) menemukan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian Desi Saputra Rafii, Nasir Azis, Sofyan Idris (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja. Namun terjadi kesenjangan hasil penelitian oleh Sinar Bulan, Teddy Chandra, dan Asmara Hendra Komara (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja. selanjutnya kesenjangan hasil penelitian oleh Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan (2017) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja.

H4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Nitisemito (2001: 110) “lingkungan kerja, adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Selanjutnya Martoyo (2009) menyatakan bahwa manajemen yang baik memikirkan lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan karena sangat dibutuhkan oleh tenaga kerjanya. Lingkungan diduga mempunyai pengaruh yang kuat dalam pembentukan perilaku karyawan. Lingkungan kerja memiliki kedudukan penting dalam lingkunganm pengendalian manajemen terpadu yang unsur-unsurnya adalah tenaga kerja, alat kerja, kondisi kerja, pimpinan organisasi dan pola kebijakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Teddy Chandra & Priyono (2016), Desi Saputra Rafii, Nasir Azis, Sofyan Idris (2018) meneukan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja. Namun masih terjadi kesenjangan hasil penelitian oleh Nuning Nurna Dewi (2019) menemukan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja.

H5. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

(Path Goal Theory) yang dikembangkan oleh Robert House 1971, (Kreitner dan Kinicki, 2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan.

Sujak (2000) menyatakan bahwa bila pemimpin memberi dorongan yang lebih besar terhadap pemenuhan harapan bawahan, maka semakin besar prestasi yang akan diperoleh para bawahannya. Dengan demikian berarti perilaku kepemimpinan dengan kinerja pegawai mempunyai korelasi yang saling menunjang.

Penelitian yang dilakukan oleh Teddy Chandra & Priyono (2016), Desi Saputra Rafii, Nasir Azis, Sofyan Idris (2018), Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan (2017) menemukan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun masih terjadi kesenjangan hasil penelitian oleh Sinar Bulan, Teddy Chandra, dan Asmara Hendra Komara (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya kesenjangan penelitian oleh Nuning Nurna Dewi (2019) yang menemukan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja.

H6. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja fasilitator kelurahan(Faskel).

Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi mengacu kepada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain (Robbins, 2006). Selanjutnya Robbins mengatakan suatu sistem nilai budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Rivai (2003) dalam Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan bahwa semakin baik budaya kerja maka kinerja akan semakin tinggi begitu juga sebaliknya. Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai, demikian juga sebaliknya

Denison (1990) menyimpulkan bahwa budaya organisasi ternyata merupakan strategi penting yang efektif bagi manajemen dalam mendorong kinerja karyawan. Robbins (2006), mengatakan bahwa kinerja organisasi mensyaratkan strategi, lingkungan teknologi dan budaya organisasi bersatu. Peter dalam Yuwalliatin (2006) mengatakan organisasi atau perusahaan yang berhasil atau kinerja tinggi karena mempunyai budaya yang kuat

Hasil penelitian oleh Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan (2017), Samsuri dan Gatot Sudjono (2018), Muafi dan Muhammad Azim (2019) menemukan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun terjadi kesenjangan hasil penelitian oleh Jack Henry Syauta dkk (2012) yang menemukan bahwa Budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja pegawai.

H7. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai

Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Manajemen yang baik memikirkan lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan karena sangat dibutuhkan oleh tenaga kerjanya Martoyo (2009). Lebih lanjut Menurut Nitisemito (1992: 185) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai peranan penting untuk kelancaran proses produksi karena lingkungan kerja yang baik tidak hanya dapat memuaskan karyawan dalam melaksanakan tugas, tetapi juga berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian Hartanti Nugrahaningsih, Julaela (2017), Desi Saputra Rafiie, et al. (2018), Sonia Eka Putri (2018), Shella Prahasti, Wahyono (2018), Dennyson Evan Thenelsia, et al. (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

H8. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berdasarkan teori path-goal, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan karyawan tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan (Yukl, 1989). Kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan merupakan elemen terpenting yang mempengaruhi efektivitas keseluruhan organisasi.

Pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat memuaskan bawahannya sehingga pegawai menjadi lebih giat bekerja sehingga kinerja pegawai dapat terbentuk. Lebih lanjut menurut Kabul (2005) hasil diatas dapat ditarik benang merah dalam usaha untuk meningkatkan prestasi kerja melalui perilaku partisipasif kepemimpinan.

Hasil penelitian Ni Komang Yunarsih (2017), Desi Saputra Rafiie, et al. (2018), Shella Prahasti, Wahyono (2018), Dennyson Evan Thenelsia, et al. (2020), Andi Irwan, et al. (2020), Silahul Mukmin, Indra Prasetyo (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

H9. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja

Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Mas'ud (2004), budaya organisasional adalah system makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Robins (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasannya.

H10. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory* research dengan pengumpulan data dilakukan dalam satu tahap (*one short study*) atau secara *cross-section*, dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh antara lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah kabupaten Muna. Populasi Penelitian ini dilaksanakan pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan jumlah 49 orang. Karena jumlah populasi dalam penelitian ini relatif kecil maka semua populasi sebanyak 49 Responden dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian Pemilihan sampel dalam penelitian ini didasarkan pada metode sampel jenuh (*sensus*), dikatakan metode *sensus* karena semua populasi digunakan data dalam penelitian. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada responden berkaitan dengan variable yang di bahas dalam penelitian ini. Kuisisioner yang digunakan adalah tipe pilihan, dimana responden diberikan alternatif jawaban untuk memilih satu dari lima jawaban yang disediakan. Teknik analisis data untuk menjawab hipotesis penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS).

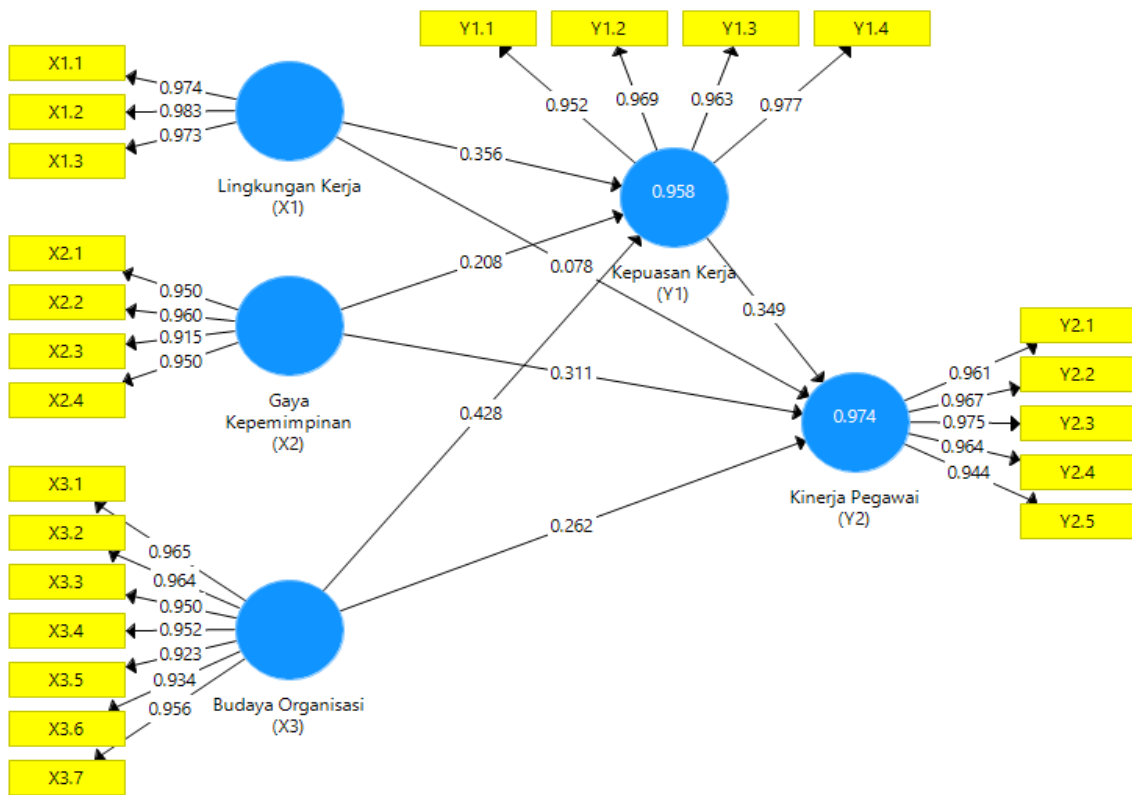
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini terdapat 5 variabel penelitian. Kelima variable tersebut yaitu Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja, terhadap Kinerja Pegawai.

Model struktural(*inner model*) dievaluasi dengan melihat nilai koefisien parameter jalur hubungan antara variabel laten. Pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan setelah model hubungan yang dibangun dalam riset ini sesuai dengan data hasil observasi dan kesesuaian model secara keseluruhan (*goodness-of-fit model*). Pengujian model struktural dan hipotesis dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien jalur dan nilai titik kritis (t-statistik) yang signifikan pada $\alpha = 0,05$.

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian ini, maka pengujian model hubungan dan hipotesis antara variabel dapat dilakukan dengan dua tahapan yaitu: (1) pengujian koefisien jalur pengaruh langsung, dan (2) pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung (mediasi). Pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh secara langsung antara variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hasil pengujian pengaruh antar variabel dapat diketahui dari nilai koefisien jalur dan titik kritis (t-statistik) yang disajikan pada diagram jalur Gambar 2.

Gambar 2. Diagram Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis



Sumber : Hasil Olahan PLS Tahun 2021

Hasil pengujian pengaruh antar variabel Gambar 2 secara lengkap dapat disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Antara Variabel	Koef. Jalur	t-statistik	p-value	Hasil
H1	Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0.356	3.572	0.000	Signifikan diterima
H2	Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0.208	1,842	0.033	Signifikan diterima
H3	Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0.428	3.631	0.000	Signifikan diterima
H4	Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0.349	2.585	0.005	Signifikan diterima
H5	Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	0.078	0.767	0.222	Tidak Signifikan Ditolak
H6	Gaya Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	0.311	2.916	0.002	Signifikan diterima
H7	Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0.262	2.001	0.023	Signifikan diterima

Sumber : Hasil Olahan PLS, Tahun 2021

Pengujian koefisien jalur pengaruh langsung dan hipotesis penelitian bertujuan untuk menjawab apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak.

- Hasil pengujian pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur 0,356 dengan arah positif. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 3,572 dan didukung pula dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.000 < \alpha = 0.05$. Hasil pengujian hipotesis (H_1) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.
- Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur 0,208 dengan arah positif. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 1,842 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.033 < \alpha = 0.05$. Hasil pengujian hipotesis (H_2) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.
- Hasil pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur 0,428 dengan arah positif. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 3,631 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.000 < \alpha = 0.05$. Hasil pengujian hipotesis (H_3) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.
- Hasil pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur 0,349 dengan arah positif. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 2,585 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.005 < \alpha = 0.05$. Hasil pengujian hipotesis (H_4) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima.
- Hasil pengujian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur 0,078 dengan arah positif. Tetapi hasil pengujian dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.078 > \alpha = 0.05$. Hasil pengujian hipotesis (H_5) tidak membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai tidak dapat diterima (ditolak).
- Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur 0,311 dengan arah positif. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 2,916 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.002 < \alpha = 0.05$. Hasil pengujian hipotesis (H_6) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima.
- Hasil pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur 0,262 dengan arah positif. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 2,001 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.023 < \alpha = 0.05$. Hasil pengujian hipotesis (H_7) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

Pengujian pengaruh tidak langsung (mediasi) bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Pengujian mediasi dilakukan guna menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*), mediasi sebagian (*partial mediation*) dan bukan variabel mediasi.

Tabel 2. Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Hip.	Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)			Koef. Jalur	p-value	Sifat Mediasi	Hasil
	Eksogen	Mediasi	Endogen				
H8	Lingkungan Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	0.124	0.029	Mediasi Sempurna	Signifikan Diterima
H9	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	0.073	0.078	Tidak Memediasi	Tidak Signifikan Ditolak
H10	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	0.149	0.010	Mediasi Sebagian	Signifikan Diterima

Sumber : Hasil Olahan Data PLS, Tahun 2021

Pada Tabel 2 menunjukkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung (mediasi) dan untuk menjawab apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak.

- Lingkungan kerja secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun secara tidak langsung lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja diperoleh nilai estimasi koefisien jalur sebesar 0,124. Kemudian didukung dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.029 < \alpha = 0.05$. Hasil pengujian hipotesis (H_8) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja dapat diterima.
- Gaya kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja diperoleh nilai estimasi koefisien jalur sebesar 0,073. dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.078 > \alpha = 0.05$. Hasil pengujian hipotesis (H_9) tidak membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja tidak dapat diterima (ditolak).
- Budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja diperoleh nilai estimasi koefisien jalur sebesar 0,149. dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.010 < \alpha = 0.05$. Hasil pengujian hipotesis (H_{10}) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja dapat diterima.

Hasil penelitian ini diketahui lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun pada kinerja pegawai berpengaruh tidak signifikan. Artinya bahwa adanya perubahan peningkatan lingkungan kerja yang baik berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja. Tetapi pada kinerja pegawai belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan. Fakta empiris menunjukkan bahwa lingkungan kerja sebagian besar responden menyatakan setuju. Artinya mayoritas responden menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna melalui suasana kerja, hubungan dengan rekan sekerja, dan tersedianya fasilitas bekerja sudah baik. Hasil penelitian ini dapat membuktikan atau mengkonfirmasi hipotesis (H_1) bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Karena itu temuan ini membuktikan kebenaran teori lingkungan kerja yang diungkapkan oleh Schultz (2010: 405) lingkungan atau kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Hasil penelitian ini juga mendukung dan dapat memperkuat temuan penelitian Suharno Pawirosumarto, et al. (2017), George Kafui Agbozo, et al. (2017), Desi Saputra Rafiie, et al. (2018), Shella Prahasti, Wahyono (2018) menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian oleh Titi Riansari, et al. (2012), Sonia Eka Putri (2018) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kondisi lingkungan kerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna dinyatakan sudah baik oleh sebagian besar responden, namun tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. sehingga hasil penelitian ini tidak mengkonfirmasi atau menolak hipotesis (H5) bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. hasil penelitian ini tidak konsisten dengan pendapat yang dikemukakan oleh Nitisemito (2001: 110) “lingkungan kerja, adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Selanjutnya hasil penelitian ini tidak mendukung atau tidak sejalan dengan hasil penelitian Teddy Chandra & Priyono (2016), Desi Saputra Rafiie, et al. (2018), Sonia Eka Putri (2018), Wahyu Baharudin Yusuf, Arief Subyantoro (2020) menemukan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Tetapi hasil penelitian ini mendukung dan sejalan dengan hasil penelitian Shela Prahasti, Wahyono (2018), Dennyson Evan Thenelsia, et al. (2020) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya mendukung hasil penelitian Nuning Nurna Dewi (2019) menemukan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Artinya bahwa adanya peningkatan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Fakta empiris menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sebagian besar responden menyatakan sudah baik. Artinya mayoritas responden menyatakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna melalui perilaku instruktif, perilaku konsultatif, perilaku partisipatif, dan perilaku delegatif sudah baik. Hasil penelitian ini dapat membuktikan atau mengkonfirmasi hipotesis (H2) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Karena itu temuan ini membuktikan kebenaran teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Fikri (2008: 98) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu faktor kemanusiaan yang mengikat suatu kelompok bersama dan memberi motivasi untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. Tanpa kepemimpinan yang efektif individu-individu maupun kelompok cenderung tidak memiliki arah, tidak puas dan kurang termotivasi. Hasil penelitian ini juga mendukung dan dapat memperkuat temuan penelitian Sopian (2015), Suharno Pawirosumarto, et al. (2017), Sinar Bulan, et al. (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Selanjutnya penelitian oleh Desi Saputra Rafiie, et al. (2018), Shella Prahasti, Wahyono (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Namun berbeda dengan hasil penelitian oleh Dennise Nurillah Salahudin, Victor P. K Lengkong, Joy E. Tulung (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini juga dapat membuktikan atau mengkonfirmasi hipotesis (H6) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. hasil penelitian ini konsisten dengan pendapat yang dikemukakan oleh Gibson et al. (2012: 65) menyatakan bahwa perilaku pemimpin memiliki dampak atas prestasi bawahannya atau kinerja organisasi. Konsisten dengan pendapat Jenifer & Jones (2014: 363) dan Schemerhon (2012: 341) kepemimpinan berpengaruh terhadap anggota kelompok dalam organisasi dan membantu anggota organisasi yang berorientasi pada prestasi agar mencapai standar kinerja yang tinggi. Selanjutnya mendukung hasil penelitian Kriekhoff Shella (2018) menunjukkan bahwa arah hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan adalah positif. Selain itu terdapat penelitian yang dilakukan oleh Teddy Chandra & Priyono (2016), Desi Saputra Rafii, Nasir Azis, Sofyan Idris (2018), Shella Prahasti, Wahyono (2018) menemukan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun tidak mendukung hasil penelitian oleh Sinar Bulan, et al. (2018), Nuning Nurna Dewi (2019), Dennyson Evan Thenelsia, et al. (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Artinya bahwa adanya peningkatan budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Fakta empiris menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sebagian besar responden menyatakan sudah baik. Artinya mayoritas responden menyatakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna

melalui inovasi dan keberanian mengambil resiko, berorientasi pada hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas sudah baik. Hasil penelitian ini dapat membuktikan atau mengkonfirmasi hipotesis (H3) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Karena itu temuan ini mendukung teori budaya organisasi yang diungkapkan oleh Robins (2006), menyatakan budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Hasil penelitian ini juga mendukung dan dapat memperkuat temuan penelitian oleh Shella Prahasti, Wahyono (2018), Muafi dan Muhammad Azim (2019) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak mendukung hasil penelitian oleh Samsuri dan Gatot Sudjono (2018) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini juga dapat membuktikan atau mengkonfirmasi hipotesis (H7) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. hasil penelitian ini konsisten dengan pendapat yang dikemukakan oleh Raf et al., (2014: 6) Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai yang diyakini oleh seluruh anggota organisasi, dipelajari, diterapkan dan dikembangkan sebagai suatu sistem perekat sebagai acuan bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Selanjutnya mendukung hasil penelitian Hasil penelitian oleh Suharno Pawirosumarto, et al. (2017), Samsuri dan Gatot Sudjono (2018), Shella Prahasti, Wahyono (2018), Muafi dan Muhammad Azim (2019) menemukan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun terjadi kesenjangan hasil penelitian oleh Jack Henry Syauta dkk (2012) yang menemukan bahwa Budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa adanya peningkatan kepuasan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Fakta empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagian besar responden menyatakan sudah baik. Artinya mayoritas responden menyatakan bahwa adanya kepuasan kerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna melalui pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi, dan kepenyeliaan sudah baik. Hasil penelitian ini dapat membuktikan atau mengkonfirmasi hipotesis (H4) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena itu temuan ini mendukung teori kepuasan kerja yang diungkapkan oleh Kreitner dan Kinicki (2008), kepuasan kerja adalah “respon yang efektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”, sedangkan Davis dan Newstrom (1985: 105) menjelaskan bahwa “kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan apakah itu menyenangkan atau tidak menyenangkan”. Hasil penelitian ini juga mendukung dan dapat memperkuat temuan penelitian oleh Teddy Chandra & Priyono (2016), Shella Prahasti, Wahyono (2018), Sonia Eka Putri (2018) menemukan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian Desi Saputra Rafie, et al. (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian oleh Suharno Pawirosumarto, et al. (2017) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. selanjutnya kesenjangan hasil penelitian oleh Sinar Bulan, et al. (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Diketahui analisis jalur pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien positif dan signifikan. hasil pengujian pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan variabel mediasi kepuasan kerja, dapat diketahui bahwa secara langsung lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian peran mediasi kepuasan kerja dalam model penelitian dapat dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*Complete mediation*). hasil penelitian ini

dapat membuktikan atau mengkonfirmasi hipotesis (H8) bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Temuan penelitian ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Parlinda (2003: 138) kondisi kerja adalah keadaan dimana tempat kerja yang baik meliputi fisik atau non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tentram dan lain sebagainya. Apabila kondisi kerja baik maka hal tersebut dapat memacu timbulnya rasa puas dalam diri karyawan yang pada akhirnya dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat mendukung dan memperkuat hasil penelitian Hasil penelitian ini juga dapat mendukung dan memperkuat hasil penelitian Hartanti Nugrahaningsih, Julaela (2017), Desi Saputra Rafiie, et al. (2018), Sonia Eka Putri (2018), Shella Prahasti, Wahyono (2018), Dennyson Evan Thenelsia, et al. (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Namun tidak mendukung temuan penelitian yang dilakukan oleh Suharno Pawirosumarto, et al. (2017), Tomy Sun Siagian dan Hazmanan Khair (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh antara lingkungan kerja, terhadap kinerja karyawan.

Diketahui analisis jalur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien positif tidak signifikan. Hasil pengujian pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan variabel mediasi kepuasan kerja, dapat diketahui bahwa secara langsung gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kemudian gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun peran mediasi kepuasan kerja dalam model penelitian dikatakan bukan variabel mediasi (*no mediation*). Hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan atau tidak mengkonfirmasi hipotesis (H9) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh (Yukl, 1989) hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berdasarkan teori path-goal, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan karyawan tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan. Kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan merupakan elemen terpenting yang mempengaruhi efektivitas keseluruhan organisasi. Pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat memuaskan bawahannya sehingga pegawai menjadi lebih giat bekerja sehingga kinerja pegawai dapat terbentuk. Hasil penelitian ini juga tidak dapat mendukung dan memperkuat hasil penelitian Ni Komang Yunarsih (2017), Desi Saputra Rafiie, et al. (2018), Shella Prahasti, Wahyono (2018), Dennyson Evan Thenelsia, et al. (2020), Andi Irwan, et al. (2020), Silahul Mukmin, Indra Prasetyo (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Namun mendukung hasil penelitian oleh Suharno Pawirosumarto, et al. (2017), Tomy Sun Siagian dan Hazmanan Khair (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Diketahui analisis jalur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien positif dan signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja dan melalui kepuasan kerja yang tinggi, maka kinerja pegawai meningkat. Hasil pengujian pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan variabel mediasi kepuasan kerja, dapat diketahui bahwa secara langsung budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kemudian budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian peran mediasi kepuasan kerja dalam model penelitian dapat dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*). Hasil penelitian ini dapat membuktikan atau mengkonfirmasi hipotesis (H10) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Hasil penelitian ini dapat mendukung dan memperkuat hasil penelitian oleh Jack Henry Syauta dkk (2012), Komang Yunarsih (2017), Shella Prahasti, Wahyono (2018), Muafi, Muhammad Azim (2019), Wahyu Baharudin Yusuf, Arief Subyantoro (2020), Silahul Mukmin, Indra Prasetyo (2021). Membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Namun tidak mendukung hasil penelitian Suharno Pawirosumarto, et al. (2017), Andi Irwan, et al.

(2020) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

V. KETERBATASAN PENELITIAN

Adapun keterbatasan penelitian antara lain: terbatas pada analisis data survei yang penyajian analisis hubungan kausal dalam satu titik waktu (*cross sectional*) yang artinya data diperoleh dari sisi waktu tertentu atau hanya berlaku pada saat penelitian. Disamping itu, Keterbatasan situasi, karena kondisi covid-19 semakin meningkat, maka peneliti tidak dapat melakukan wawancara mendalam terhadap reponden terkait penelitian. Selanjutnya, Dalam penelitian ini kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediasi (*no mediation*) pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, pada peneliti selanjutnya agar tidak melakukan mediasi kepuasan kerja antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

VI. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan sebagaimana yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, maka disimpulkan sebagai berikut :

1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya adanya perubahan peningkatan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perubahan peningkatan lingkungan kerja yang direfleksikan melalui suasana kerja, hubungan dengan rekan sekerja, dan tersedianya fasilitas bekerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya adanya perubahan peningkatan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perubahan peningkatan gaya kepemimpinan yang direfleksikan melalui perilaku instruktif, perilaku konsultatif, perilaku partisipatif, dan perilaku delegatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya adanya perubahan peningkatan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja. Perubahan peningkatan budaya organisasi yang direfleksikan melalui inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya adanya perubahan peningkatan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Perubahan peningkatan kepuasan kerja yang direfleksikan melalui pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi, dan kepenyeliaan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan dan kinerja pegawai yang direfleksikan melalui kuantitas output, kualitas output, ketepatan, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif.
5. Lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya adanya perubahan peningkatan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, tetapi belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya adanya perubahan peningkatan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perubahan peningkatan gaya kepemimpinan yang direfleksikan melalui perilaku instruktif, perilaku konsultatif, perilaku partisipatif, dan perilaku delegatif berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.
7. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya adanya perubahan peningkatan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Perubahan peningkatan budaya organisasi yang direfleksikan melalui inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, orientasi orang,

- orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.
8. Kepuasan kerja terbukti dapat berperan sebagai mediasi sempurna (*complete mediation*). Pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya kondisi lingkungan kerja yang baik berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Selanjutnya kepuasan kerja yang tinggi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. namun lingkungan kerja secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
 9. Kepuasan kerja tidak terbukti dan tidak berperan sebagai mediasi (*no mediation*) Pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Artinya gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Tetapi kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai karena pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai lebih tinggi dibandingna dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
 10. Kepuasan kerja berperan sebagai mediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Artinya kepuasan kerja secara nyata dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai, kemudian budaya organisasi secara nyata mempengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnan, Hakim.(2015). "*Kontribusi Lingkungan Kerja, Perilaku Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sulawesi*". Jurnal Manajemen/Volume XX, No. 02, Juni 2016: 228-244.
- As'ad. (2000). *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Liberty.
- Bernardi, R.A. (2003). "*The Relationships Among Locus of Control, Perceptions Of Stress, and Performance*", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 13 No. 4, pp. 1-8.
- Cascio, W.F., (1992). *Managing Human Resources : Producttivity, Quality of Work Life, Profits*, (third Ed.). New York : Mc Graw-Hill, Inc.
- Dessler, Gary. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. edisi Kesepuluh jilid 1: Terj. Jakarta: Indeks.
- Dessler, Gary. (2015). *Human Resourche Manajemen*. Fourteenth Edition. London: Pearson Education.
- Gibson, *et al.* (2009). *Organizational: Behavior, Structure, Processes*. New York: The McGraw Hill Companies, Inc.
- Gibson, James L. John M. Ivancevich, James H. Donely Jr. (2012). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta, Erlanghga.
- Gibson, Ivancevich, Donnely. (1994). *Organizations (Terjemahan)*. Cetakan Keempat. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations* . Upper SaddleRiver. *New Jersey: Prenticewl-Jall*.
- Handoko T. Tani, (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPEF.
- Ivancevich, K., John, M., & Matteson. (2008). *Organizational Behavior and Management*. Jakarta: Eason.
- Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo, (2005). "*Perilaku Organisasi*", *Buku 1, Edisi Kelima*, Salemba Empat, Jakarta.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. Ninth Edition. New York: McGraw-Hill International Editions.
- Malthis, Robert, L. & John H. Jackson. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia. terjemahan Bayu Brawira*. Salemba Empat, Jakarta.
- Malthis, R,L, dan Jackson. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1 dan 2, *terjemahan Bayu Brawira*. Salemba Empat: Jakarta.
- Mas'ud, Fuad, (2004). "*Survey Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mulyadi dan Rivai, (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta cetakan kesembilan.
- Nitisemito, Alex S. (1992). *Manajemen Personalial: Manajemen SDM*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alex S. (2001). *Manajemen Personalial*, Edisi kedua, Ghalia Indonesia.

- Nystrom, Paul C, (1993). "Organizational Cultures, Strategies, and Commitments in Health Care Organizations," Health Care Manage Review, Vol.18, 1993,p:43-49.
- Pawirosumarto, Suharno, et al. (2017). *The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia*. International Journal of Law and Management, Vol. 59 Issue: 6, pp.1337-1358, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>.
- Robert, J. House. (1971). "A path-goal theory of leader effectiveness". Administrative Science Quarterly, Vol.16: 321–339.
- Robbins, P. Stephen. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Diterjemahkan oleh: Halida, S.E dan Dewi Sartika, S.S. Erlangga, Jakarta.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi*. Edisi Kedelapan. Trans. Pujaatmaka, H & Molan, B. Jakarta: Pt. Prenlindo.
- Robbins, P. Stephen. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education.
- Siagian. (2002). *Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Haji Masagung.
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UPPAMP YKPN.
- Sujak, Abi, 2000. *Kepemimpinan Manajer*. Rajawali, Jakarta.