

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
(STUDI PADA BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH
KABUPATEN BONDOWOSO)**

**Oleh:
DENY FRIYANTI
PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER**

ABSTRAK

Faktor kinerja pegawai adalah hal yang penting dalam menjalankan roda organisasi. Dalam mendukung kinerja dibutuhkan pimpinan yang mampu memberikan kepuasan kerja pegawai yang ada dalam organisasi. Dengan kata lain, seorang pemimpin harus mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya dengan memberikan rasa kepuasan kerja, lingkungan kondusif serta bagaimana proses kepemimpinan yang sesuai sasaran.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1). Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, (2) Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, (3) Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, (4) Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dan (5) Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Responden dalam penelitian ini adalah 61 orang pegawai pada BPKAD Kabupaten Bondowoso. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa: (1) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja yang ditunjukkan dengan nilai $\beta = 0,54$ dan p-value ($< 0,01$), (2) Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja yang ditunjukkan dengan nilai $\beta = 0,35$ dan p-value ($< 0,01$), (3) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan hasil nilai $\beta = 0,31$ dan p-value ($< 0,01$), (4) Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan hasil nilai $\beta = 0,28$ dan p-value $0,01$, (5) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan hasil nilai $\beta = 0,34$ dan p-value ($< 0,01$).

Hasil Penelitian memberikan gambaran gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

Employee performance factors are important in running the organization. In supporting performance, leaders are needed to be able to provide job satisfaction for employees in the organization. In other words, a leader must know the factors that influence employee performance by providing a sense of job satisfaction, a conducive environment and how the leadership process fits the target.

This study aims to: (1). Test and analyze the influence of leadership style on job satisfaction, (2) Test and analyze the influence of the work environment on job satisfaction, (3) Test and analyze the influence of leadership style on employee performance, (4) Test and analyze the influence of the work environment on employee performance and (5) Test and analyze the effect of job satisfaction on employee performance.

Respondents in this study were 61 employees at the BPKAD Bondowoso Regency. Based on the results of testing the hypothesis it can be concluded that: (1) Leadership Style has a significant effect on Job Satisfaction as indicated by $\beta = 0.54$ and p-value (<0.01), (2) Work Environment has a significant effect on Job Satisfaction shown with the value of $\beta = 0.35$ and p-value (<0.01), (3) Leadership Style has a significant effect on Employee Performance with the result of $\beta = 0.31$ and p-value (<0.01), (4) Work Environment has a significant effect on Employee Performance with the results of the value of $\beta = 0.28$ and p-value 0.01, (5) Job Satisfaction has a significant effect on employee performance with the results of $\beta = 0.34$ and p-value (<0.01)

The results of the study provide an overview of leadership style and work environment that have a significant effect on employee performance through job satisfaction as an intervening variable in BPKAD employees in Bondowoso Regency.

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

Kabupaten Bondowoso melalui kepuasan kerja?

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan pendukung utama organisasi dan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi, karena pada dasarnya manusia memiliki kecakapan, kecerdasan, kemauan, harapan, pengetahuan, kepercayaan, kesetiaan. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna (Tjutju, 2008). Guna meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas, kematangan manajemen sangat dibutuhkan oleh seorang pemimpin.

Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang yang telah disampaikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso melalui kepuasan kerja?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPKAD

Kajian Teori

Grand Teori

Kinerja

Kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja karyawan adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu maka dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011)

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu, (Hasibuan, 2005). Kinerja (performance) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Malthis dan Jackson, 2009). Pendapat lain mengatakan bahwa kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi (Wibowo, 2011).

Kinerja karyawan adalah suatu keadaan yang menunjukkan banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan atau dihasilkan seorang individu atau sekelompok kerja sesuai dengan job description mereka masing-masing (Manullang, 2001). Sedangkan pakar lain, mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang

ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2004).

Sementara menurut (Siagian, 2002) kinerja merupakan suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seseorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan jobdescription nya.

Berdasarkan uraian tersebut diatas mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya. Maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan Thoha (2010). Veithzal (2014) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

Pelaksanaan kepemimpinan cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif, hal ini semua akan diperoleh

karena kecakapan, kemampuan, dan perilaku pimpinan tersebut.

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Sedangkan Robbins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik
Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.
2. Gaya kepemimpinan transaksional
Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya.
3. Gaya kepemimpinan transformasional
Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.
4. Gaya kepemimpinan visioner
Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik

mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bias mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menurut Sunyoto (2013) adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain. Pendapat lain menurut Nitisemito (2009) mendefinisikan bahwa lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Selanjutnya pengertian lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2009) kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Dari beberapa pengertian diatas dapat kita simpulkan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan faktor lingkungan memang mempunyai peranan yang sangat penting karena merupakan hal yang terdekat dari pekerja itu sendiri, dimana lingkungan bukan saja berpengaruh terhadap semangat kerja dalam bertugas tetapi sering juga menimbulkan pengaruh yang cukup besar pada umumnya turunnya semangat kerja disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan dalam bekerja baik secara materi maupun non materi.

Menurut Sedarmayanti (2013:19) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terbagi menjadi 2 jenis yaitu :

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b. Lingkungan perantara atau disebut juga lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah keadaan lingkungan tempat kerja karyawan yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan antar sesama karyawan (hubungan horisonyal). Dengan adanya suasana kerja dan komunikasi yang harmonis, maka pegawai akan merasa betah ditempat kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, dengan efektif dan efisien. Sedarmayanti (2013) menyatakan

bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan, bawahan maupun sesama rekan kerja. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak dapat diabaikan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan keadaan berbentuk fisik yang mencakup setiap hal dari fasilitas organisasi yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau efektivitas. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat ditangkap oleh panca indra manusia, namun dapat dirasakan oleh perasaan misalnya hubungan antara karyawan dengan pimpinan.

Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti (2011) adalah :

1. Penerangan/pencahayaan di tempat kerja
2. Temperatur di tempat kerja
3. Kelembaban di tempat kerja
4. Sirkulasi udara di tempat kerja
5. Kebisingan di tempat kerja
6. Getaran mekanis di tempat kerja
7. Bau-bauan di tempat kerja
8. Tata warna di tempat kerja
9. Dekorasi di tempat kerja
10. Musik di tempat kerja
11. Keamanan di tempat kerja

Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2011) adalah:

1. Perhatian dan dukungan pemimpin yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan dan perhatian serta menghargai mereka.
2. Kerjasama antar kelompok yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok yang ada

3. Kelancaran komunikasi yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar baik antara teman sekerja maupun dengan pimpinan.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Budi (2008), adapun indikator dari lingkungan kerja non fisik adalah sebagai berikut :

- a. Hubungan yang harmonis
Hubungan yang harmonis merupakan bentuk hubungan dari suatu pribadi ke pribadi yang lain dalam suatu organisasi.
- b. Kesempatan untuk maju
Kesempatan untuk maju merupakan suatu peluang yang dimiliki oleh seorang karyawan berprestasi dalam menjalankan pekerjaannya agar mendapatkan hasil yang lebih.
- c. Keamanan dalam pekerjaan
Adalah keamanan yang dapat dimasukkan kedalam lingkungan kerja, dalam hal ini terutama keamanan milik pribadi bagi karyawan

Kepuasan Kerja

Robbins (2003) mengungkapkan kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap umum suatu individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Karyawan yang puas cenderung untuk berbicara secara positif mengenai organisasinya, menolong orang lain atau rekan kerjanya dan berusaha untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dalam pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008). Sedangkan menurut Hasibuan (2006) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam

pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya.

Pendapat lain dikemukakan Keith dan John Newstorm (2008) mengatakan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan karyawan. Menurut Handoko (2008) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan jika kepuasan kerja karyawan diperhatikan maka karyawan akan bekerja sejauh kemampuannya agar memperoleh apa yang diharapkan dalam bekerja. Apabila perusahaan memperhatikan kepuasan kerja karyawan, maka karyawan akan semakin giat bekerja sehingga produktivitas kerja karyawan akan semakin tinggi pula.

Mangkunegara (2011) mengatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

a. Faktor Pegawai

Yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

b. Faktor Pekerjaan

Yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Robbins (2008) menyatakan, ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan Job Descriptive Index (JDI) yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini mejadi sumber mayoritas kepuasan kerja.

b. Gaji

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Upah dan gaji diakui merupakan factor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

c. Kesempatan atau promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.d. Supervisor Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Menurut Locke, hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.

Metode Penelitian

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif bertujuan untuk menguji teori, membangun fakta, menunjukkan hubungan antar variabel, memberikan deskripsi statistik, menaksir dan meramalkan hasilnya.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bondowoso sebanyak 61 pegawai dan dalam penelitian ini kami menggunakan

penelitian populatif karena seluruh anggota populasi dijadikan responden.

Teknik Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini menggunakan SEM-PLS dengan WarpPLS 6.0. Penelitian ini menggunakan teknik SEM, sehingga evaluasi yang dilakukan terhadap dua model yaitu outer model dan inner model.

Uji Outer Model

Evaluasi model pengukuran digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara konstruk dengan indikatornya, dibagi menjadi dua (2) yaitu convergent validity dan discriminant validity. Convergent validity dapat dievaluasi melalui tiga (3) tahap, yaitu indikator validitas, reliabilitas konstruk, dan nilai average VIF (AVVIF). Sedangkan discriminant validity dapat dilihat melalui cross loading.

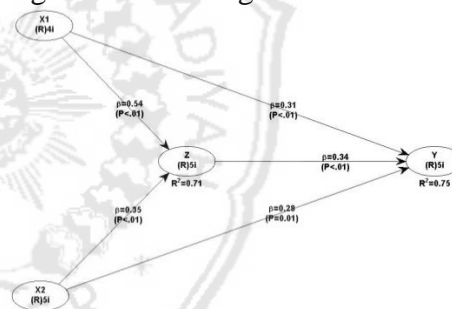
Uji Inner Model

Evaluasi pengujian inner model dilakukan setelah evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas. Evaluasi struktural (*inner model*) yang meliputi kecocokan model (*model fit*), *path coefficient*, dan R^2 . Uji kecocokan model (*model fit*) dilakukan sebelum melakukan uji signifikansi analisis jalur (*path coefficient*). Uji kecocokan model (*model fit*) ini digunakan untuk mengetahui apakah suatu model memiliki kecocokan dengan data. Pada uji kecocokan model, terdapat 3 indeks pengujian, yaitu *average path coefficient* (APC), *average R-squared* (ARS), dan *average variances factor* (AVIF). Adapun kriterianya adalah APC dan ARS diterima dengan syarat p-value lebih kecil dari 0,05 dan AVIF lebih kecil dari 5 atau idealnya lebih kecil dari

3,3. Berikut adalah hasil *output model fit indices* dari software WarpPLS 6.0:

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dengan menggunakan *Partial Least Square* dengan software WarpPLS 6.0 bertujuan untuk mengevaluasi hubungan struktural dalam analisis jalur antar variabel laten yaitu variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan kerja, Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja. Pengujian hipotesis terhadap koefisien jalur antara variabel dengan membandingkan *p-value* dengan alpha (0.05). hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila *p-value* < 0,05. Besarnya *p-value* diperoleh dari output pada WarpPLS 6.0. pengujian hipotesis ini juga dimaksudkan untuk membuktikan kebenaran dugaan penelitian yaitu 7 hipotesis yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1 Model Pengujian *Partial Least Square* WarpPLS 6.0

Nilai R^2 variabel Kepuasan Kerja adalah 0,71 artinya variansi Kinerja Pegawai sebesar 71% dapat dijelaskan oleh variansi variabel Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan kerja. Nilai R^2 variabel Kinerja Pegawai adalah 0,75 artinya variansi Kinerja Pegawai sebesar 75% dapat dijelaskan oleh variansi variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Kepuasan Kerja.

Koefisien pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja adalah $\beta = 0,54$ dengan nilai $p < 0,01$. Hasil ini signifikan karena nilai *p-value* kurang dari 0,05. Koefisien pengaruh variabel Lingkungan kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah $\beta = 0,35$

dengan nilai $p < 0,01$. Hasil ini signifikan karena nilai p -value kurang dari 0,05. Koefisien pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai adalah $\beta = 0,31$ dengan nilai $p < 0,01$. Hasil ini signifikan karena nilai p -value kurang dari 0,05. Koefisien pengaruh variabel Lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah $\beta = 0,28$ dengan nilai $p < 0,01$. Hasil ini signifikan karena nilai p -value kurang dari 0,05. Koefisien pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah $\beta = 0,34$ dengan nilai $p < 0,01$. Hasil ini signifikan karena nilai p -value kurang dari 0,05.

Uji hipotesis yang dilakukan secara singkat dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

No	Hipotesis	β	p -value	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kepuasan	0,378	<0,01	Signifikan
2	Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan	0,244	<0,01	Signifikan
3	Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai	0,217	0,017	Signifikan
4	Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai	0,191	0,041	Signifikan
5	Kepuasan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai	0,238	<0,01	Signifikan
6	Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan	0,347	<0,001	Signifikan
7	Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan	0,275	<0,001	Signifikan

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
4. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
6. Gaya Kepemimpinan melalui Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan Gaya Kepemimpinan melalui Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

7. Lingkungan Kerja melalui Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berhasil menjawab dari penelitian sebelumnya yang menyatakan Lingkungan Kerja melalui Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka penulis mengemukakan saran sebagai berikut:

1. Pihak Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bondowoso perlu memperhatikan hal lingkungan kerja pegawai yang diterapkan karena faktor ini merupakan faktor yang sangat signifikan mempengaruhi kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bondowoso.
2. Pihak Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bondowoso perlu memperhatikan faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi kinerja pegawai.
3. Bagi Penelitian Selanjutnya, penelitian ini belum memberikan hasil yang maksimal dan diharapkan pada penelitian yang selanjutnya dapat memberikan hasil yang lebih baik melalui variabel-variabel selain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian dengan topik ini atau melanjutkan penelitian ini, diharapkan dapat mengkaji faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai sehingga menambah pengetahuan dan wawasan lebih luas.