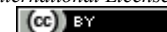


### Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas P2KBP3A

Marta Lova Diana<sup>1\*</sup>, Mira Yona<sup>2</sup>, Hanafi Siregar<sup>3</sup>, dan Nur Aziz<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Universitas Riau Kepulauan, Indonesia

*Journal of Economics and Management Sciences is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.*



#### ARTICLE HISTORY

Received: 06 January 26

Final Revision: 19 February 26

Accepted: 25 February 26

Online Publication: 31 March 26

#### KEYWORDS

Work Environment, Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Performance, Government Employees

#### KATA KUNCI

Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Pegawai Pemerintah

#### CORRESPONDING AUTHOR

[martalovadiana@gmail.com](mailto:martalovadiana@gmail.com)

#### DOI

10.37034/jems.v8i2.351

#### A B S T R A C T

This study aims to analyze the effect of work environment and leadership style on employee performance with job satisfaction as a mediating variable at the Population Control, Family Planning, Women's Empowerment, and Child Protection Agency of Karimun Regency. The study used a quantitative approach with an explanatory design. The research population included all 40 employees of the agency, so the sampling technique used was saturated sampling. Data were collected through a closed questionnaire with a five-point Likert scale and analyzed using simple linear regression, multiple linear regression, and mediation tests. The results showed that the work environment had a positive and significant effect on job satisfaction ( $\beta = 0.990$ ;  $p < 0.001$ ), as did leadership style ( $\beta = 0.966$ ;  $p < 0.001$ ). Furthermore, work environment ( $\beta = 0.995$ ;  $p < 0.001$ ), leadership style ( $\beta = 0.983$ ;  $p < 0.001$ ), and job satisfaction ( $\beta = 0.994$ ;  $p < 0.001$ ) were proven to have a positive and significant effect on employee performance. The analysis results show that job satisfaction acts as a partial mediating variable in the relationship between work environment and leadership style on employee performance. These findings indicate that improvements in employee performance can be achieved through improvements in the quality of the work environment, strengthening of leadership style, and sustainable management of job satisfaction.

#### A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan, dan Perlindungan Anak Kabupaten Karimun. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai instansi tersebut yang berjumlah 40 orang, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan regresi linear sederhana, regresi linear berganda, serta uji mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0,990$ ;  $p < 0,001$ ), demikian pula gaya kepemimpinan ( $\beta = 0,966$ ;  $p < 0,001$ ). Selanjutnya, lingkungan kerja ( $\beta = 0,995$ ;  $p < 0,001$ ), gaya kepemimpinan ( $\beta = 0,983$ ;  $p < 0,001$ ), dan kepuasan kerja ( $\beta = 0,994$ ;  $p < 0,001$ ) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai melalui perbaikan kualitas lingkungan kerja, penguatan gaya kepemimpinan, serta pengelolaan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

#### 1. Pendahuluan

Kinerja aparatur pemerintah merupakan salah satu pilar penting dalam penyelenggaraan pemerintahan, karena efektivitas pelayanan publik sangat ditentukan oleh kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas secara profesional [1], [2]. Organisasi sektor publik dituntut untuk memberikan layanan yang responsif dan berkualitas, sehingga kualitas perilaku kerja pegawai berperan langsung dalam menentukan keberhasilan pencapaian program. Peningkatan performa aparatur merupakan bagian integral dari reformasi birokrasi menuju tata kelola pemerintahan yang lebih adaptif dan

akuntabel [3]. Kondisi ini memperlihatkan bahwa peningkatan kapasitas sumber daya manusia tetap menjadi agenda prioritas dalam modernisasi administrasi publik.

Tuntutan terhadap kinerja pegawai semakin kompleks seiring peningkatan kebutuhan masyarakat serta dinamika lingkungan sosial yang berubah cepat terutama pada pemerintahan daerah [4]. Pegawai tidak hanya dituntut memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan beradaptasi terhadap perubahan regulasi, teknologi, dan ekspektasi publik. Faktor internal organisasi seperti budaya kerja, sistem manajemen, serta

pola koordinasi antarunit kerja menjadi penentu penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan tugas. Sejumlah studi menunjukkan bahwa kualitas layanan publik tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu pegawai, tetapi juga oleh kondisi organisasi yang memungkinkan pegawai bekerja secara produktif, terarah, dan berkelanjutan [5], [6]. Analisis mendalam terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di sektor publik tetap diperlukan [7].

Faktor lingkungan kerja juga memegang peran penting dalam menentukan efektivitas kinerja pegawai. Lingkungan yang mendukung baik fasilitas fisik, kenyamanan ruang kerja, maupun kondisi hubungan antarsesama pegawai dapat meningkatkan motivasi dan ketahanan pegawai dalam menghadapi tuntutan pekerjaan [8], [9]. Lingkungan kerja yang tidak memadai berpotensi menimbulkan stres, kelelahan, dan menurunkan kualitas layanan [10]. Penelitian di sektor publik menunjukkan bahwa penataan lingkungan kerja yang baik secara langsung berhubungan dengan peningkatan produktivitas pegawai serta tercapainya target organisasi [11]. Lingkungan kerja tidak dapat dipandang sebagai faktor pendukung semata, melainkan sebagai elemen strategis dalam pengelolaan kinerja aparatur.

Selain itu, gaya kepemimpinan memengaruhi cara pegawai bekerja, berinteraksi, dan memberikan layanan [12]. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang efektif, serta memberikan dukungan yang sesuai, berpotensi meningkatkan semangat kerja pegawai dan memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan organisasi. Kajian terbaru menemukan bahwa variasi gaya kepemimpinan menghasilkan dampak yang berbeda terhadap motivasi dan perilaku kerja pegawai sektor publik [13]. Kondisi ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana pemimpin mampu menumbuhkan iklim kerja yang kondusif [14].

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor psikologis yang sangat memengaruhi kualitas pelaksanaan tugas. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja tinggi biasanya merasa termotivasi, menunjukkan komitmen lebih, dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik [15]. Tingkat kepuasan ini berpengaruh pada konsistensi dan efektivitas layanan yang diberikan [16]. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan dan pencapaian target organisasi [17]. Temuan tersebut mempertegas peran kepuasan kerja sebagai fondasi motivasi dan performa pegawai.

Pada konteks ini, Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan, dan Perlindungan Anak Kabupaten Karimun memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan program kependudukan, penguatan keluarga, serta perlindungan kelompok rentan, sehingga efektivitas kinerja pegawai menjadi aspek yang sangat menentukan keberhasilan

layanan. Kompleksitas tugas yang mencakup administrasi, koordinasi lintas sektor, serta respons terhadap kebutuhan masyarakat menuntut pegawai untuk bekerja secara akurat, cepat, dan terkoordinasi. Hasil pengamatan awal menunjukkan adanya variasi kinerja antarpegawai, terutama dalam hal ketepatan waktu penyelesaian tugas, kelengkapan pelaporan, dan konsistensi layanan. Variasi ini berpotensi menimbulkan ketidakteraturan dalam alur pelayanan dan mempengaruhi kualitas capaian program. Kondisi tersebut menjadikan pentingnya penelaahan lebih mendalam terhadap faktor-faktor internal organisasi meliputi lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja yang berkaitan dengan perbedaan kinerja pegawai di instansi ini.

Penelitian sebelumnya tentang lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang bervariasi. Beberapa studi melaporkan hubungan yang kuat antara ketiga faktor tersebut dengan kinerja pegawai [18], sementara penelitian lainnya menemukan bahwa pengaruhnya tidak selalu signifikan dan dapat berbeda tergantung karakteristik organisasi [19]. Ketidaksamaan temuan tersebut menunjukkan bahwa perlu dilakukan penelitian lanjutan pada instansi yang memiliki karakteristik khusus, terutama pada organisasi sektor publik yang menangani layanan langsung kepada masyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas P2KBP3A Kabupaten Karimun. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme hubungan antarvariabel organisasi dalam memengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan dalam perumusan kebijakan dan strategi manajerial yang bertujuan meningkatkan efektivitas serta kualitas layanan publik di lingkungan instansi tersebut.

## **2. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori [20]. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan antarvariabel secara objektif melalui analisis statistik. Desain eksplanatori digunakan untuk mengkaji hubungan kausal antara lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan, dan Perlindungan Anak (P2KBP3A) Kabupaten Karimun yang berjumlah 40 orang. Jumlah populasi yang relatif kecil dan memiliki karakteristik kerja yang serupa menjadi dasar pemilihan

teknik sampling jenuh. Seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian agar data yang diperoleh mencerminkan kondisi empirik organisasi secara utuh.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin (1-5). Instrumen ini digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Skala Likert dipilih karena mampu merepresentasikan variasi tingkat persetujuan responden secara terstruktur. Rincian kategori skala pengukuran disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Skala Likert

Skor	Kategori
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Uji validitas instrumen dilakukan menggunakan korelasi Pearson *Product Moment* untuk menilai keterkaitan setiap butir pernyataan dengan skor total konstruk. Reliabilitas instrumen diuji menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ )  $\geq 0,70$ , yang menunjukkan konsistensi internal antarbutir pernyataan [17].

Analisis data dilakukan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Prosedur analisis disusun secara bertahap agar hubungan antarvariabel dapat diuji secara sistematis dan terukur:

Tahap pertama analisis digunakan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Persamaan regresi yang digunakan dapat dilihat pada Persamaan (1), di mana M merupakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, X1 adalah lingkungan kerja, X2 adalah gaya kepemimpinan,  $\alpha_0$  menunjukkan konstanta,  $\alpha_1$  dan  $\alpha_2$  merupakan koefisien regresi, serta  $e_1$  adalah *error term*.

$$M = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + e_1 \quad (1)$$

Tahap kedua analisis digunakan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Persamaan regresi yang digunakan ditunjukkan pada Persamaan (2), di mana Y merepresentasikan kinerja pegawai, X1 adalah lingkungan kerja, X2 adalah gaya kepemimpinan, M adalah kepuasan kerja,  $\beta_0$  merupakan konstanta,  $\beta_1$ ,  $\beta_2$ , dan  $\beta_3$  adalah koefisien regresi, serta  $e_2$  adalah *error term*.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 M + e_2 \quad (2)$$

Pengujian mediasi dilakukan untuk menilai peran kepuasan kerja dalam menyalurkan pengaruh

lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Uji mediasi dilakukan menggunakan Sobel *test* atau teknik *bootstrapping*. Pengujian ini digunakan untuk menentukan signifikansi efek tidak langsung pada masing-masing jalur hubungan antarvariabel, baik antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai maupun antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1. Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 40 pegawai Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan, dan Perlindungan Anak Kabupaten Karimun sebagai responden. Berdasarkan karakteristik jenis kelamin, responden didominasi oleh pegawai berjenis kelamin laki-laki sebanyak 27 orang (67,5%), sedangkan pegawai perempuan berjumlah 13 orang (32,5%). Komposisi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi lebih banyak dijalankan oleh pegawai laki-laki.

Ditinjau dari aspek usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 25-34 tahun, yaitu sebanyak 20 orang (50%). Responden pada kelompok usia 35-44 tahun berjumlah 11 orang (27,5%), sedangkan responden berusia di bawah 25 tahun sebanyak 5 orang (12,5%). Kelompok usia di atas 45 tahun merupakan proporsi terkecil dengan jumlah 4 orang (10%). Distribusi usia tersebut menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada usia produktif yang secara umum memiliki kapasitas kerja yang optimal.

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, responden didominasi oleh lulusan strata satu (S1) sebanyak 20 orang (50%). Responden dengan latar belakang pendidikan Diploma dan SMA/SMK masing-masing berjumlah 10 orang (25%). Komposisi tingkat pendidikan ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki kualifikasi pendidikan formal yang relevan dengan tuntutan administratif dan teknis dalam organisasi.

Dari sisi lama bekerja, responden dengan masa kerja 1–5 tahun merupakan kelompok terbesar, yaitu sebanyak 20 orang (50%). Responden dengan masa kerja 6-10 tahun berjumlah 15 orang (37,5%), sedangkan responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun berjumlah 3 orang (7,5%). Pegawai dengan masa kerja lebih dari 10 tahun berjumlah 2 orang (5%). Distribusi masa kerja tersebut mencerminkan variasi pengalaman kerja pegawai dalam mendukung pelaksanaan program dan kegiatan organisasi.

#### 3.2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Pengujian pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai dilakukan menggunakan analisis regresi linear sederhana. Analisis ini digunakan untuk

mengetahui arah dan besaran pengaruh lingkungan kerja terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. Ringkasan hasil pengujian regresi disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Independen	$\beta$	t	Sig.	R <sup>2</sup>
Lingkungan Kerja	0,990	42,407	< 0,001	0,979

Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Nilai koefisien regresi sebesar 0,990 mengindikasikan hubungan yang sangat kuat antara kedua variabel. Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,979 menunjukkan bahwa 97,9% variasi kepuasan kerja pegawai dapat dijelaskan oleh lingkungan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas P2KBP3A Kabupaten Karimun. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas lingkungan kerja memiliki kontribusi penting dalam membentuk persepsi pegawai terhadap kenyamanan dan kepuasan selama melaksanakan tugas organisasi. Kepuasan kerja dalam konteks ini tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik individu pegawai, tetapi juga oleh kondisi lingkungan tempat kerja berlangsung.

Lingkungan kerja yang mendukung, baik dari aspek fisik seperti pencahayaan, sirkulasi udara, kebersihan, dan tata ruang, maupun dari aspek non-fisik seperti hubungan kerja yang harmonis dan rasa aman secara psikologis, memungkinkan pegawai menjalankan pekerjaan secara lebih terarah. Kondisi kerja yang tertata memberikan rasa nyaman dan tenang dalam menyelesaikan tugas. Situasi tersebut berkorelasi dengan meningkatnya kepuasan kerja pegawai dalam menjalankan peran dan tanggung jawab organisasi.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki keterkaitan yang erat dengan kepuasan kerja. Dalam organisasi sektor publik, lingkungan kerja tidak hanya berfungsi sebagai sarana pendukung aktivitas kerja, tetapi juga sebagai faktor yang memengaruhi kesejahteraan psikologis pegawai [21]. Aspek tersebut berimplikasi pada sikap kerja dan persepsi pegawai terhadap organisasi.

### 3.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai dilakukan menggunakan analisis regresi linear sederhana. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi kontribusi gaya kepemimpinan terhadap variasi tingkat kepuasan kerja pegawai. Ringkasan hasil pengujian disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Independen	$\beta$	t	Sig.	R <sup>2</sup>
Gaya Kepemimpinan	0,966	23,044	< 0,001	0,933

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Koefisien regresi sebesar 0,966 menunjukkan hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,933 menunjukkan bahwa 93,3% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa perilaku pimpinan dalam mengelola, mengarahkan, dan berinteraksi dengan pegawai memiliki peran strategis dalam membentuk kepuasan kerja. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor organisasi yang memengaruhi pengalaman kerja pegawai secara langsung.

Gaya kepemimpinan yang memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang terbuka, serta menghargai kontribusi pegawai cenderung menciptakan suasana kerja yang positif. Pegawai merasa dilibatkan dalam proses kerja dan memperoleh dukungan yang memadai dari pimpinan. Kondisi ini berkontribusi terhadap munculnya rasa dihargai dan meningkatnya kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung temuan yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai [22]. Dalam instansi pemerintah yang memiliki kompleksitas tugas pelayanan publik, gaya kepemimpinan yang komunikatif dan suportif berperan penting dalam menjaga stabilitas kerja dan kepuasan pegawai.

### 3.4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai diuji menggunakan analisis regresi linear sederhana. Analisis ini digunakan untuk menilai kontribusi lingkungan kerja terhadap pencapaian kinerja pegawai. Ringkasan hasil analisis disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Variabel Independen	$\beta$	t	Sig.	R <sup>2</sup>
Lingkungan Kerja	0,995	60,951	< 0,001	0,990

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien regresi sebesar 0,995 menunjukkan kekuatan hubungan yang sangat tinggi. Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,990 menunjukkan bahwa 99,0% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh lingkungan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kondisi kerja yang kondusif berkontribusi terhadap peningkatan capaian kinerja pegawai. Lingkungan kerja menjadi

salah satu faktor struktural yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas.

Lingkungan kerja yang tertata dengan baik dan minim gangguan memungkinkan pegawai bekerja dengan tingkat konsentrasi yang lebih tinggi. Dukungan fasilitas kerja serta hubungan kerja yang harmonis turut memperlancar koordinasi dan kerja sama antarsesama pegawai. Kondisi tersebut berkaitan dengan peningkatan kualitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, dan tanggung jawab kerja.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai [23], [24]. Dalam organisasi pelayanan publik, kualitas lingkungan kerja berkaitan dengan konsistensi dan mutu layanan yang diberikan kepada masyarakat.

### 3.5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dilakukan menggunakan analisis regresi linear sederhana. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui besaran pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja pegawai. Ringkasan hasil pengujian disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Variabel Independen	$\beta$	t	Sig.	R <sup>2</sup>
Gaya Kepemimpinan	0,983	33,191	< 0,001	0,967

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,967 menunjukkan bahwa 96,7% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan. Temuan ini menegaskan peran kepemimpinan dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif berkaitan dengan pencapaian hasil kerja pegawai yang lebih optimal. Kepemimpinan berfungsi sebagai pengarah dan pengendali perilaku kerja dalam organisasi.

Pimpinan yang mampu memberikan teladan, menetapkan standar kerja yang jelas, serta melakukan pengawasan dan evaluasi secara objektif cenderung mendorong disiplin dan tanggung jawab pegawai. Dukungan dan motivasi yang diberikan pimpinan juga berkontribusi pada peningkatan semangat kerja. Kondisi ini berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung temuan yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai [25]. Dalam instansi pemerintah, kepemimpinan yang adaptif

dan komunikatif menjadi faktor penting dalam merespons tuntutan pelayanan publik yang dinamis.

### 3.6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dilakukan menggunakan analisis regresi linear sederhana. Analisis ini digunakan untuk menilai kontribusi kepuasan kerja terhadap variasi kinerja pegawai. Ringkasan hasil pengujian disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Variabel Independen	$\beta$	t	Sig.	R <sup>2</sup>
Kepuasan Kerja	0,994	56,739	< 0,001	0,988

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien regresi sebesar 0,994 menunjukkan hubungan yang sangat kuat. Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,988 menunjukkan bahwa 98,8% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja berkaitan erat dengan kualitas pelaksanaan tugas pegawai. Kepuasan kerja mencerminkan penilaian pegawai terhadap pengalaman kerjanya secara keseluruhan.

Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan motivasi intrinsik yang lebih kuat. Kondisi ini tercermin dalam sikap kerja yang positif, tingkat keterlibatan yang tinggi, serta konsistensi dalam menyelesaikan pekerjaan. Karakteristik tersebut berkaitan dengan peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja pegawai.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu determinan utama kinerja pegawai [26], [27]. Kepuasan kerja berperan sebagai faktor internal yang memengaruhi perilaku dan hasil kerja individu.

### 3.7. Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai

Pengujian peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda. Analisis dilakukan dengan memasukkan variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja secara simultan ke dalam model. Ringkasan hasil pengujian disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Uji Mediasi Lingkungan Kerja melalui Kepuasan Kerja

Variabel	$\beta$	t	Sig.
Lingkungan Kerja	0,537	6,227	< 0,001
Kepuasan Kerja	0,463	5,364	< 0,001
R <sup>2</sup> Model			0,994

Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja sama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien lingkungan kerja mengalami penurunan setelah variabel kepuasan kerja dimasukkan ke dalam model. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial pada hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai.

### 3.8. Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai

Pengujian peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda. Variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dimasukkan secara simultan ke dalam model analisis. Ringkasan hasil pengujian disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Uji Mediasi Gaya Kepemimpinan melalui Kepuasan Kerja

Variabel	$\beta$	t	Sig.
Lingkungan Kerja	0,342	8,621	< 0,001
Kepuasan Kerja	0,664	16,768	< 0,001
R <sup>2</sup> Model			0,996

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai setelah dikontrol oleh gaya kepemimpinan. Koefisien regresi gaya kepemimpinan tetap signifikan, namun mengalami penurunan dibandingkan model tanpa variabel mediasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

### 3.9. Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja berlangsung melalui lebih dari satu jalur. Kepuasan kerja menjadi salah satu mekanisme psikologis yang terlibat dalam hubungan tersebut.

Kepuasan kerja merefleksikan respons pegawai terhadap kondisi kerja dan pola kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Respons ini memengaruhi sikap dan perilaku kerja pegawai, termasuk motivasi, komitmen, dan tanggung jawab. Aspek-aspek tersebut berkaitan dengan pencapaian kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara faktor organisasi dan kinerja [28], [29], [30]. Temuan ini menegaskan pentingnya perhatian organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai sebagai bagian dari upaya peningkatan kinerja.

## 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja pegawai Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan, dan Perlindungan Anak Kabupaten Karimun, baik secara langsung maupun melalui peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi parsial. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif serta penerapan gaya kepemimpinan yang komunikatif, suportif, dan berorientasi pada pemberdayaan pegawai berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja pegawai dari aspek kualitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas. Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai pada instansi pemerintah perlu dilakukan secara terintegrasi melalui perbaikan lingkungan kerja, penguatan kepemimpinan, dan pengelolaan kepuasan kerja sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah responden yang relatif terbatas serta ruang lingkup penelitian yang hanya mencakup satu instansi, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan responden yang lebih luas, memperluas objek penelitian pada sektor publik lainnya, serta mempertimbangkan penambahan variabel lain, seperti komitmen organisasi atau motivasi kerja, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

## Daftar Rujukan

- Ningrum, P., Purnamasari, W., Maarif, U., & Latif, H. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan loyalitas kerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 107–115. <https://doi.org/10.51804/iej.v4i2.1858>
- Afrijal, A., Helmi, H., Latif, I. R., & Usman, B. (2023). Penguatan Etika Pemerintahan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Aparatur Pemerintahan. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 8(4), 269-275. <https://doi.org/10.36982/jpg.v8i4.3416>
- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. *Nursing Open*, 8(2), 607-619. <https://doi.org/10.1002/nop2.665>
- Rosyid, M. A., & Darajat, I. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Pegawai Pemerintah Daerah Kota Tangerang. *Dynamic Management Journal*, 6(2), 55–68. <https://doi.org/10.31000/dmj.v6i2.6710>
- Setiawan, A., Tjiptoherijanto, P., Mahi, B. R., & Khoirunrofik, K. (2022). The Impact of Local Government Capacity on Public Service Delivery: Lessons Learned from Decentralized Indonesia. *Economies*, 10(12), 1–13. <https://doi.org/10.3390/economies10120323>
- Supriadi, U., & Rukhviyanti, N. (2025). Peran Sistem Informasi Manajemen, Lingkungan Kerja, dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Journal of Economics and Management Scienties*, 8(1), 7–13. <https://doi.org/10.37034/jems.v8i1.236>
- Soamole, S., Purwanda, E., & Sofia, E. (2025). Determinasi

- Disiplin, Beban Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah. *Journal of Economics and Management Sciences*, 8(1), 187–195. <https://doi.org/10.37034/jems.v8i1.264>
- [8] Wahyuni, R., Gani, A., & Syahnur, M. H. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Paradoks*, 6(3), 142–150. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v6i3.637>
- [9] Ulin, T. T. (2025). Resiliensi dan Adaptasi : Strategi Bertahan dalam Lingkungan Kerja yang Toxic pada Karyawan PT Mark Dynamics Indonesia di Tanjung Morawa. *Journal of Economics and Management Sciences*, 7(3), 222–230. <https://doi.org/10.37034/jems.v7i3.118>
- [10] Susanti, R., Lambe, K. H. P., & Gunadi, H. (2024). Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Yayasan Kristen Wamena Kabupaten Jayawijaya. *Journal of Marketing Management and Innovative Business*, 2(2), 47–55. <https://doi.org/10.63416/mrb.v2i2.301>
- [11] Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., & Nassani, A. A. (2022). Impact of Employee's Workplace Environment on Employee's Performance : A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10(5), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>
- [12] Dianda, R., Putri, Z., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan ; Literature Review. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 2(2), 298–310. <https://doi.org/10.54066/jikma.v2i2.1761>
- [13] Enderwati, W. D., Subiyanto, E. D., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Inovatif Pegawai Smk Nasional Berbah. *J-MACC*, 5(2), 15–28. <https://doi.org/10.52166/j-macc.v5i2.3474>
- [14] Mubariz, M., & Hermuningsih, S. (2025). Pengaruh Kinerja Environmental, Social and Governance, Profitabilitas, serta Pertumbuhan Penjualan terhadap Kinerja Keuangan dengan Ukuran Perusahaan sebagai Variabel Moderasi. *Journal of Economics and Man*, 7(3), 1–10. <https://doi.org/10.37034/jems.v7i3.112>
- [15] Susanto, E., Sutarso, Y., & Sari, P. (2025). Analisis Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan : Evaluasi Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Journal of Economics and Management Sciences*, 7(4), 1–8. <https://doi.org/10.37034/jems.v7i4.221>
- [16] Putri, A. A., & Nawatmi, S. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Darya Varia Laboratoria Tbk-Semarang. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 1225-1236. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i1.3839>
- [17] Salsabilla, A., & Suryawan, I. N. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Aksara*, 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>
- [18] Perkasa, D. H., Arbaina, C., Susiang, M. I. N., Parashakti, R. D., Abdullah, M. A. F., & Rostina, C. M. (2023). The Influence of Discipline, Leadership and Work Environment Toward Employee Performance at BPJSTK in DKI Jakarta Branch. *KnE Social Sciences*, 471–480. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i12.13696>
- [19] Angriani, Y. (2023). Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan (JUMPA)*, 10(1), 29–44. <https://doi.org/10.55963/jumpa.v10i1.504>
- [20] Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [21] Baena-Morales, S., Martinez-Roig, R., & Hernández-Amorós, M. J. (2020). Sustainability and Educational Technology— A Description of the Teaching Self-Concept. *Sustainability (Switzerland)*, 12(24), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su122410309>
- [22] Hakim, A., Effendy, S., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai. *MANEGGIO*, 6(5), 22–33. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i1.13941>
- [23] Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees : A Systematic Review. *Society*, 10(2), 384–398. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- [24] Kim, J., & Jung, H. (2022). The Effect of Employee Competency and Organizational Culture on Employees ' Perceived Stress for Better Workplace. *Environmental Reserach and Public Health*, 19(8), 1–22. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084428>
- [25] Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The Impact of Work-from-Home on Employee Performance and Productivity : A Systematic Review. *Sustainability*, 15(5), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su15054529>
- [26] Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability*, 15(11), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su15118699>
- [27] Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., & Emely, B. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees : The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- [28] Keltu, T. T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>
- [29] Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors : A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction. *Sustainability*, 15(4), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su15043415>
- [30] Cao, X., Zhang, H., Li, P., & Huang, X. (2022). The Influence of Mental Health on Job Satisfaction : Mediating Effect of Psychological Capital and Social Capital. *Frontiers in Public Health*, 10(2), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.797274>