



## Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan Kalimantan Utara

Totok Radiatmoko<sup>1</sup>, Ana Sriekaningsih<sup>2</sup>, Elizabeth Novi Kusumaningrum<sup>3</sup>

Universitas Terbuka, STIE Bulungan Tarakan, Universitas Terbuka

Korespondensi Penulis: [radiatmoko04ut@gmail.com](mailto:radiatmoko04ut@gmail.com) \*, [sriekaningsih.ana@gmail.com](mailto:sriekaningsih.ana@gmail.com) <sup>2</sup>,  
[novi@ecampus.ut.ac.id](mailto:novi@ecampus.ut.ac.id) <sup>3</sup>

**Abstract.** *The aim of the research is to determine the influence of leadership, organizational culture, work environment both directly and indirectly on the performance of employees of the Bulungan Regency Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDM) after job satisfaction. This type of quantitative research is explanatory descriptive. The total population and sample is 64 people. Data were collected by distributing questionnaires and continued with analysis using path analysis.*

*The results of hypothesis testing proved that leadership shows a positive and insignificant influence on job satisfaction. Organizational culture shows a positive and insignificant influence on job satisfaction. The work environment shows a positive and significant influence on job satisfaction. Leadership directly has a positive and insignificant effect on employee performance, meaning that every increase in leadership will increase employee performance in carrying out the tasks for which they are responsible, but the increase is relatively small. Organizational culture has a direct, positive and insignificant effect on employee performance. Directly, work environment variables have a positive and significant effect on employee performance. This shows that if the work environment is improved by one unit, it will directly increase employee performance. Job satisfaction has a significant effect on employee performance. The direct influence between leadership, organizational culture and work environment both partially and simultaneously on performance is greater than indirect after going through job satisfaction so that the direct influence is more dominant than the indirect influence.*

**Keywords:** *Leadership Function, Organizational Culture, Performance Environment, Job Satisfaction and Performance.*

**Abstrak.** Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan setelah melalui kepuasan kerja. Jenis penelitian kuantitatif yang bersifat deskriptif eksplanatori. Jumlah populasi dan sampel adalah 64 orang. Pengumpulan data dengan menyebar kuesioner dan dilanjutkan di analisis dengan *path analysis*.

Hasil pengujian hipotesis dibuktikan kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, berarti bahwa setiap peningkatan kepemimpinan maka akan meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya namun peningkatannya relatif kecil. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara langsung variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai, hal ini menunjukkan apabila lingkungan kerja ditingkatkan satu satuan akan meningkatkan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh langsung antara kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja lebih besar daripada tidak langsung setelah melalui kepuasan kerja sehingga pengaruh langsung lebih dominan dibanding pengaruh tidak langsung

**Kata Kunci :** Fungsi Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kinerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja.

## PENDAHULUAN

Pengembangan dan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur di segala bidang pada saat ini menjadi suatu wacana yang mengemuka baik pada sektor publik maupun privat, terutama khususnya di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan. Hal ini dipicu karena berbagai kemajuan baik teknologi informasi dan pengetahuan maupun budaya. Pada sektor penyelenggaraan pemerintahan, upaya pengembangan dan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur mutlak dilaksanakan guna menjawab kritik dan sorotan masyarakat terhadap akuntabilitas kinerja instansi publik dan terwujudnya pemerintahan yang baik (*Good Governance*), sehingga dunia usaha (*Corporate governance*) dan masyarakat (*Civil Society*) dapat terlayani dengan baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu sangatlah penting apabila upaya peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur ini direncanakan dan disusun melalui suatu program dan kegiatan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan instansi.

Atas dasar itu sebagai wujud pertanggungjawaban pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Bupati Bulungan Nomor 59 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan, organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja BKPSDM mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan.

Kepemimpinan memiliki peranan penting untuk menggerakkan potensi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dalam mencapai tujuannya, Menurut Suradji dan Martono (2014:15) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan berdampak langsung terhadap kinerja pegawai, hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik kepemimpinan yang ada di BKPSDM Kabupaten Bulungan, maka kinerja pegawai akan semakin tinggi. Kepuasan kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja, menurut Rivai Veitzhal (2013: 283) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Perilaku pemimpin secara langsung memengaruhi efektivitas kelompok,

pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk memengaruhi orang lain dengan efektif. Peran para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan tingkat kinerja organisasi. Pimpinan yang mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerjanya ke arah lebih produktif. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sriekaningsih (2017) dan Gede dan Piartini (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan Sriekaningsih (2017), Gede dan Piartini (2018) dan Laras dan Haryono (2016) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pada BKPSDM Kabupaten Bulungan

H5: Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan

Faktor kedua adalah budaya organisasi yang sudah dijalankan pada BKPSDM Kabupaten Bulungan, menurut Sutrisno (2016:241) budaya organisasi adalah sebagai pola asumsi-asumsi yang mendasar di mana kelompok yang ada menciptakan, menemukan atau berkembang dalam proses belajar untuk menanggulangi kesulitan-kesulitan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi yang sehat tentunya dapat memberikan dampak meningkatkan semangat kerja sehingga kinerja pegawai meningkat dan tujuan organisasi dapat tercapai. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja sudah dibuktikan oleh beberapa peneliti terdahulu diantaranya Sriekaningsih (2017) dan Tumbelaka, dkk (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Laras dan Haryono (2016) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pada BKPSDM Kabupaten Bulungan

H6: Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan

Selain itu, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang ada di pada BKPSDM Kabupaten Bulungan, menurut Supardi (2011:25) lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan mengamankan, menentramkan dan kesan krasan atau betah bekerja dan lain

sebagainya. Lingkungan kerja yang nyaman, menyenangkan tentunya akan membuat karyawan focus dalam bekerja sehingga kinerja karyawan meningkat. Hasil penelitian Sriekaningsih (2017) membuktikan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedarmayanti dan Rahadian (2018) juga membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai.

H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pada BKPSDM Kabupaten Bulungan

H7: Lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan

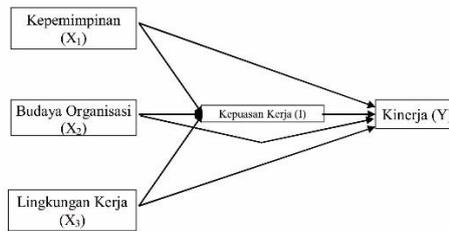
Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Menurut Badriyah, (2015: 228) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu perasaan senang atau tidak senang dalam memandang dan menjalankan .kepuasan kerja merupakan point penting dalam suatu organisasi, dimana jika seseorang merasa tidak puas maka apapun beban kerja yang diberikan tidak dapat terselesaikan dengan baik. Pada BKPSDM Kabupaten Bulungan sebagian pegawai menunjukkan ketidakpuasan kerja yang harus mendapat perhatian yaitu masih rendahnya tingkat ketidakhadiran kerja pegawainya. Keadaan ini harus segera diperbaiki secepatnya karena jika seorang pegawai tidak puas biasanya mempunyai motivasi yang rendah. Akibatnya dalam bekerja pun mereka biasanya kurang bersemangat, malas, lambat bahkan bisa banyak melakukan kesalahan yang bersifat negatif seperti ketidakhadiran pegawai. Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung hal ini dibuktikan oleh. Sriekaningsih (2017), Gede dan Piartini (2018) membuktikan juga bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan

H8 : Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan setelah melalui kepuasan kerja

H9 : Budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan setelah melalui kepuasan kerja

H10 : Lingkungan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan setelah melalui kepuasan kerja



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

*Companies that have competence in the fields of marketing, manufacturing and innovation can make its as a source to achieve competitive advantage (Daengs GS, et al. 2020:1419 ).*

*The research design is a plan to determine the resources and data that will be used to be processed in order to answer the research question. (Asep Iwa Soemantri, 2020:5).*

*Time management skills can facilitate the implementation of the work and plans outlined. (Rina Dewi, et al. 2020:14)*

*Standard of the company demands regarding the results or output produced are intended to develop the company. (Istanti, Enny, 2021:560).*

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sebagai metode penelitian. Metode kuantitatif merupakan proses pengujian hipotesis guna mengetahui hubungan antar variabel penelitian ini. Variabel yang akan diuji untuk mengetahui hubungan pengaruhnya yaitu antara variabel *independent* kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja dengan variabel *intervening* kepuasan kerja serta dengan variabel *dependent* kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan yang berjumlah 64 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling jenuh* yaitu cara pengambilan sampel dimana seluruh populasi di jadikan sampel penelitian. Alat yang digunakan peneliti adalah instrumen untuk metode kuesioner berskala Likert. Untuk menguji dan membuktikan secara statistik peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Bulungan. digunakan analisis jalur (*path analysis*).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Langkah pertama, pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Bulungan diperoleh hasil analisis sebagai berikut :

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Jalur Persamaan Pertama

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Beta		
Konstanta (a)	2,221		1,266	0,210
Kepemimpinan	0,037	0,037	0,267	0,790
Budaya Organisasi	0,182	0,140	1,179	0,243
Lingkungan Kerja	0,444	0,665	4,544	0,000

*Dependent variable* : Kepuasan Kerja

Sumber : Hasil Olah Data dengan SPSS.

Langkah kedua tentang pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Bulungan dimediasi variabel kepuasan kerja dalam bentuk analisis sebagai berikut :

Tabel 2. Hasil Uji *Path Analysis*

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Beta		
1	(Constant)	2,987		1,886	0,064
	Kepemimpinan	0,200	0,240	1,605	0,114
	Budaya organisasi	0,139	0,128	0,999	0,322
	Lingkungan kerja	0,476	0,856	5,430	0,000
2	(Constant)	2,135		1,457	0,150
	Kepemimpinan	0,214	0,257	1,881	0,065
	Budaya organisasi	0,069	0,064	0,540	0,591
	Lingkungan kerja	0,306	0,550	3,281	0,002
	Kepuasan kerja	0,383	0,459	3,603	0,001

Varabel dependen: Kinerja

Sumber: Hasil Olah Data dengan SPSS.

Tabel 3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Arah Pengaruh	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
Model 1		
Kepemimpinan → Kinerja	0,240	
Budaya Organisasi → Kinerja	0,128	
Lingkungan Kerja → Kinerja	0,856	
Model 2		
Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Kinerja		$0,037 \times 0,459 = 0,016$
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja		$0,140 \times 0,459 = 0,064$
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja		$0,665 \times 0,459 = 0,305$

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS.

Berdasarkan pengujian regresi linier berganda persamaan pertama dan kedua menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Bulungan melalui kepuasan kerja sebagai *intervening* diperoleh hasil dari perkalian pengaruh

yaitu 0,016. Pengaruh langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Bulungan dengan koefisien sebesar 0,240 lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan melalui kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0,016 sehingga pengaruh langsung lebih dominan dibanding pengaruh tidak langsung. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Bulungan melalui kepuasan kerja sebagai *intervening* diperoleh hasil dari perkalian pengaruh yaitu 0,064. Pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,128 lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi melalui kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0,064 sehingga pengaruh langsung lebih dominan dibanding pengaruh tidak langsung. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Bulungan melalui kepuasan kerja sebagai *intervening* diperoleh hasil dari perkalian pengaruh yaitu 0,305. Pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,856 lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja melalui kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0,305 sehingga pengaruh langsung lebih dominan dibanding pengaruh tidak langsung.

**a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik untuk menguji pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,037 dengan nilai signifikansi sebesar 0,790 lebih besar dari 0,05. Hasil ini berarti bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya hipotesis pertama pada penelitian ini ditolak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin secara langsung tidak mempengaruhi efektivitas kerja yang ada di BKPSDM Kabupaten Bulungan. Selain itu, pemimpin juga tidak dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk mempengaruhi orang lain dengan efektif. Pimpinan kurang mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan kurang merasa puas. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Srikaningsih (2017), Gede dan Piartini (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

**b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik untuk menguji pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,140 dengan nilai signifikansi sebesar 0,243 lebih besar dari 0,05. Hasil ini berarti bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya hipotesis kedua pada penelitian ini ditolak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang

telah diterapkan tidak dapat memberikan rasa puas kepada pegawainya, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada ternyata masih memberikan rasa puas terhadap karyawan dalam bekerja, hal ini didasari dari kurangnya partisipasi karyawan seperti dalam kegiatan rapat, baik rapat rutin maupun rapat khusus tentunya hal ini dikarenakan timbulnya rasa malas karyawan dalam mengikuti kegiatan karena ketidakpuasan karyawan dalam bekerja dengan budaya organisasi yang ada. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sriekaningsih (2017), Tumbelaka, dkk (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

**c. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik untuk menguji pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,665 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini berarti bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya hipotesis ketiga pada penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang ada pada BKPSDM Kabupaten Bulungan dapat meningkatkan rasa kepuasan pegawai dalam bekerja. Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan pegawai dalam bekerja, dengan semakin asik dan nyamannya lingkungan kerja yang ada maka karyawan akan semakin loyal dan puas dalam bekerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sriekaningsih (2017), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

**d. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik untuk menguji pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,459 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya hipotesis empat pada penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BKPSDM sudah mampu meningkatkan kepuasan kerja pada karyawannya sehingga kinerja karyawan semakin meningkat, dengan rasa puas yang mereka rasakan mereka menjadi semakin loyal dan semangat dalam mencapai capaian kinerja mereka. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sriekaningsih (2017), Gede dan Piartini (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

**e. Pengaruh Kepemimpinan Secara Langsung terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik untuk menguji pengaruh variabel kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,240 dengan nilai signifikansi sebesar 0,114 lebih besar dari 0,05. Hasil ini berarti bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai artinya hipotesis kelima pada penelitian ini ditolak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin secara langsung tidak mempengaruhi efektivitas kerja yang ada di BKPSDM Kabupaten Bulungan. Selain itu, pemimpin juga tidak dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk mempengaruhi orang lain dengan efektif. Pimpinan kurang mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan kurang merasa puas dan kinerja karyawan tidak meningkat. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Srikaningsih (2017), Gede dan Piartini (2018), Laras dan Haryono (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

**f. Pengaruh Budaya Organisasi Secara Langsung terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik untuk menguji pengaruh variabel budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,128 dengan nilai signifikansi sebesar 0,322 lebih besar dari 0,05. Hasil ini berarti bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya hipotesis keenam pada penelitian ini ditolak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada belum dapat memberikan kenyamanan, rasa senang dan puas terhadap karyawan sehingga karyawan menjadi tidak patuh akan aturan yang ada dan kinerja karyawan semakin mengalami penurunan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Laras dan Haryono (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

**g. Pengaruh Lingkungan Kerja Secara Langsung terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik untuk menguji pengaruh variabel lingkungan kerja secara langsung terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,856 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini berarti bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya hipotesis ketujuh pada penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik tata tertib yang berlaku cukup membuat karyawan nyaman, dukungan teman sejawat cukup membantu dalam melaksanakan tugas dan sikap saling tolong menolong antar karyawan sangat dijunjung tinggi sehingga karyawan dapat bekerja dengan

maksimal sehingga kinerja karyawan semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Srikaningsih (2017), Sedarmayanti dan Rahadian (2018), Makmur dan wahyungnisih (2018) dan Laras dan Haryono (2016) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

#### **h. Pengaruh Kepemimpinan Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Berdasarkan hasil analisis, koefisien hasil pengaruh langsung dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yaitu 0,240 sedangkan koefisien pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai intervening yaitu 0,016. Pengaruh langsung lebih dominan dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung. Nilai koefisien pengaruh secara tidak langsung ini diperoleh dari nilai koefisien kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di kali dengan nilai koefisien kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tidak signifikan sedangkan kepuasan kerja terhadap kinerja signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa meningkatnya atau baiknya kepemimpinan yang dipengaruhi oleh kualitas serta kemampuan yang dimiliki dalam diri seorang pemimpin tidak memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai serta tidak memengaruhi kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan. Dengan demikian hipotesis ke delapan dalam penelitian ini ditolak. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Srikaningsih (2017), Marzuki dan Sularso (2018), Natsir, dkk (2018) yang menunjukkan bahwa secara tidak langsung berpengaruh positif signifikan antar variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

#### **i. Pengaruh Budaya Organisasi Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel intervening**

Berdasarkan hasil analisis, koefisien hasil pengaruh langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu 0,128 sedangkan koefisien pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai intervening yaitu 0,064. Pengaruh langsung lebih dominan dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung. Nilai koefisien pengaruh secara tidak langsung ini diperoleh dari nilai koefisien budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di kali dengan nilai koefisien kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan tidak signifikan sedangkan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai signifikan. Hasil analisis dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak signifikan antara budaya

organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik (kuatnya) budaya organisasi akan memengaruhi tingkat kepuasan para pegawai dalam kerja, dengan meningkatnya kepuasan kerja maka kinerja pegawai pun akan semakin baik atau meningkat namun relatif rendah (kecil) peningkatannya pada BKPSDM Kabupaten Bulungan. Dengan demikian hipotesis ke kesembilan dalam penelitian ini ditolak. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Srikaningsih (2017), Mariati dan Mauludin (2018) yang menunjukkan bahwa secara tidak langsung berpengaruh positif signifikan antar variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

**j. Pengaruh Lingkungan Kerja Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Berdasarkan hasil analisis, koefisien hasil pengaruh langsung dari lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yaitu 0,856 sedangkan koefisien pengaruh tidak langsung dari lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai intervening yaitu 0,305. Pengaruh langsung lebih dominan dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung. Nilai koefisien pengaruh secara tidak langsung ini diperoleh dari nilai koefisien lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dikali dengan nilai koefisien kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja signifikan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin nyaman, aman dan tentram lingkungan kerja akan membuat pegawai merasa puas dalam bekerja sehingga kinerja para pegawai akan semakin baik atau meningkat pada BKPSDM Kabupaten Bulungan. Dengan demikian hipotesis ke kesepuluh dalam penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Srikaningsih (2017) yang menunjukkan bahwa secara tidak langsung berpengaruh positif signifikan antar variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

## **KESIMPULAN**

- Kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pada BKPSDM Kabupaten Bulungan, artinya semakin baik kepemimpinan maka semakin meningkat kepuasan kerja namun peningkatannya relatif kecil (rendah)

- Budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pada BKPSDM Kabupaten Bulungan, artinya semakin meningkat budaya organisasi maka semakin meningkat kepuasan kerja namun peningkatannya relatif kecil (rendah)
- Lingkungan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada BKPSDM Kabupaten Bulungan, artinya semakin baik lingkungan kerja maka semakin meningkat kepuasan kerja
- Kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan, artinya semakin meningkat kepuasan kerja maka semakin meningkat pula kinerja pegawai
- Kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan, artinya semakin baik kepemimpinan maka semakin meningkat kinerja pegawai namun peningkatannya relatif kecil (rendah)
- Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan, artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin meningkat kinerja pegawai namun peningkatannya relatif kecil (rendah)
- Lingkungan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan, artinya semakin baik lingkungan kerja maka semakin meningkat kinerja pegawai
- Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung antara kepemimpinan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan melalui kepuasan kerja sehingga pengaruh langsung lebih dominan dibandingkan pengaruh tidak langsung. Kepuasan kerja dalam penelitian ini tidak sepenuhnya memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan.
- Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung antara budaya organisasi baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi melalui kepuasan kerja sehingga pengaruh langsung lebih dominan dibandingkan pengaruh tidak langsung. Kepuasan kerja dalam penelitian ini tidak sepenuhnya

memediasi secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan.

- Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung antara lingkungan kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja melalui kepuasan kerja sehingga pengaruh langsung lebih dominan dibandingkan pengaruh tidak langsung. Kepuasan kerja dalam penelitian ini tidak sepenuhnya memediasi secara parsial pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bulungan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badriyah, Mila. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. 1. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Gede, K. I, dan Piartini, S. P. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja Pada Bpr Se-Kecamatan Sukawati Gianyar, *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 7.4 (2018):1107- 1134.
- Laras, T. dan Haryono, R. T. (2016). Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi Dampaknya Terhadap Kinerja Perangkat Desa (Survey Pada Perangkat Desa Kecamatan Temon Kabupaten Kulon Progo Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta). *Jurnal Ekonomi*, 269-289.
- Mariati dan Mauludin, H. (2018). Motivation On Employee Performance, Job Satisfaction As An Intervening (Study Of The Secretariat Staff Of Pasuruan Regency). *IOSR Journal Of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume 20, Issue 8, PP 30- 39.
- Marzuki, H. dan Sularso, R.A. (2018). The Influence Of Work Safety Culture, Leadership and Motivation On Job Satisfaction and Operations Support In East Kalimantan. *IOSR Journal Of Business and Management (IOSR-JBM)* , Volume 20, Issue 3, PP 40-46.
- Maknur, J, dan Wahyuningsih D. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Neuronworks Indonesia Bandung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (Almana)*, 73-87.
- Natsir, N. Riduwan, A. Ujianto. (2018). Employee Satisfaction And Performance: Analysis Of The Impact On Leadership, Work Motivation, Work Discipline And Compensation. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume20, Issue 4, PP 06-12.
- Rivai, V. dan Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Supardi, A. (2011). *Dasar-dasar Perilaku Organisasi* (Cetakan Pertama). Yogyakarta: UII Press.
- Sriekaningsih, A. (2017), Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Wilayah Kecamatan Kota Tarakan. *Jurnal Borneo Administrator*, 13 (1) halaman 57-72.

- Sedarmayanti, dan Rahadian, N. (2018). Hubungan Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pendidikan Tinggi. *Jurnal Ilmu Administrasi (JIA)*, 63-77.
- Suradji dan Martono. (2014), *Ilmu dan Seni Kepemimpinan*, Jakarta: Pustaka Reka Cipta.
- Sutrisno, Edy.(2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Tumbelaka, dkk. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan *Intention To Leave* (Studi Pada Karyawan PT.Bitung Mina Utama). *Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No.1*.
- Daengs, G. S. A., Istanti, E., Negoro, R. M.  
B. K., & Sanusi, R. (2020). The Aftermath of Management Action on Competitive Advantage Through Process Attributes at Food and Beverage Industries Export Import in Perak Harbor of Surabaya. *International Journal Of Criminology and Sociologi*, 9, 1418–1425
- Enny Istanti1), Bramastyo Kusumo2), I.  
N.(2020).IMPLEMENTASI HARGA,KUALITAS PELAYANAN DAN PEMBELIAN BERULANG PADA PENJUALAN PRODUK GAMIS AFIFATHIN. *Ekonomika 45*, 8(1), 1–10
- Iwa Soemantri, Asep et al. 2020.  
Entrepreneurship Orientation Strategy, Market Orientation And Its Effect On Business Performance In MSMEs. *Jurnal EKSPEKTRA Unitomo Vol. IV No. 1, Hal. 1-10*
- Rina Dewi, et al. 2020. Internal Factor Effects In Forming The Success Of Small Businesses. *Jurnal SINERGI UNITOMO, Vol. 10 No. 1, Hal. 13-21*.