



## Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau

Dewi Fortuna Siahaan<sup>1\*</sup>, Muhammad Donal Mon<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Internasional Batam, Batam, Indonesia, [2344010.dewi@uib.edu](mailto:2344010.dewi@uib.edu)

<sup>2</sup>Universitas Internasional Batam, Batam, Indonesia, [Muhammad.donal@uib.ac.id](mailto:Muhammad.donal@uib.ac.id)

\*Corresponding Author: [2344010.dewi@uib.edu](mailto:2344010.dewi@uib.edu)

**Abstract:** This study aims to examine, analyze, and empirically prove the influence of work environment, transformational leadership style, and organizational culture on job satisfaction and its implications for the performance of civil servants (PNS) in the Provincial Government of the Riau Islands. The study is based on theoretical problem-solving research. Based on the characteristics of the problem, this research can be categorized as causal-comparative research and descriptive research. The population in this study consists of civil servants in the Provincial Government of the Riau Islands, with the target population being all civil servants excluding teaching staff, totaling 2,843 people. The sample used was 386 civil servants working in the Provincial Government of the Riau Islands. The sample size was determined using a sample size calculator based on the Slovin formula, with a confidence level of 95%, a margin of error of 5%, and a population proportion of 50%. Data were collected using a closed-ended questionnaire via Google Form. The type of questionnaire used was closed-ended, so respondents only needed to choose the answers directly. Subsequently, the collected data was analyzed using data analysis techniques with the Smart PLS 4.0 application. The results of this study indicate that the work environment and job satisfaction have a direct effect on employee performance, but the work environment does not have a significant effect on job satisfaction. Leadership style does not affect employee performance. Meanwhile, leadership style significantly influences job satisfaction. Job satisfaction cannot mediate the relationship between the work environment and employee performance. However, job satisfaction can serve as a mediating variable between leadership style and employee performance, as well as between organizational culture and employee performance. This research is expected to provide recommendations for determining the appropriate leadership style, improving job satisfaction, work environment, and organizational culture of employees, which will ultimately have a positive impact on improving employee performance.

**Keywords:** Work Environment, Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction, Civil Servant Performance

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji, menganalisis, dan membuktikan secara empiris pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Penelitian ini menggunakan pendekatan pemecahan persoalan teoritis. Berdasarkan karakteristik masalah, penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian kausal komparatif (*causal-comparative research*) dan penelitian deskriptif (*descriptive research*). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, dengan target populasi yakni seluruh PNS selain tenaga pendidik yang berjumlah 2843 orang. Sampel yang akan digunakan adalah sebanyak 386 PNS yang bekerja di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Besar sampel ditentukan menggunakan perhitungan Slovin melalui sample size calculator dengan tingkat kepercayaan 95%, *margin of error* 5%, dan proporsi populasi 50%. Kuesioner itu akan dikonversikan ke *google form* untuk mempermudah penelitian. Jenis kuesioner yang digunakan bersifat tertutup sehingga responden hanya tinggal memilih jawaban secara langsung. Selanjutnya, data yang telah terkumpul akan dianalisis dengan teknik analisis data menggunakan aplikasi Smart PLS 4.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, namun tidak berpengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, gaya kepemimpinan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak dapat memediasi terhadap lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi untuk penetapan gaya kepemimpinan yang tepat, peningkatan kepuasan kerja, dan lingkungan kerja, serta budaya organisasi pegawai yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja PNS

---

## PENDAHULUAN

Kinerja merupakan ukuran keberhasilan suatu organisasi. Pada organisasi pemerintahan, setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) diwajibkan untuk membuat rencana dan target yang harus dicapai setiap tahun melalui sistem penilaian yang disebut dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang memuat indikator kinerja individu sebagai ukuran keberhasilan kerja yang dicapai oleh setiap PNS. Mengacu pada grafik penilaian kinerja PNS dalam Buku Statistik ASN yang diterbitkan oleh Badan Kepegawaian Nasional (BKN) tahun 2024 dapat dilihat dari hasil pelaporan kinerja PNS bahwa PNS seluruh Indonesia penilaian kinerja dengan kategori sangat baik dan baik. Hal ini dinilai dengan melihat hasil SKP sebagai salah satu bentuk penilaian kinerja masing-masing PNS. Rencana pencapaian hasil kerja, indikator keberhasilan, dan pedoman perilaku yang baik di tempat kerja merupakan bagian dari rencana kinerja yang disyaratkan oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 6 Tahun 2022 yang mengatur tentang pengelolaan Pegawai Negeri Sipil.

Penelitian sebelumnya Norawati, Evita, Marantika, and Zakaria, (2024) yang menganalisis bahwa kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai ujung tombak pelaksanaan kebijakan pemerintah menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan pembangunan daerah. Dalam mewujudkan kinerja yang optimal, terdapat berbagai faktor yang saling berkaitan, di antaranya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja pegawai, serta tingkat

lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja PNS. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menurunkan produktivitas dan efektivitas kerja (Afandi, 2020). Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional bersifat “mengubah” yakni mengubah budaya dan strategi organisasi menjadi lebih sehat dan memiliki interaksi yang baik dengan lingkungan (Sembiring, 2020). Di sisi lain, budaya organisasi yang kuat akan menjadi pedoman perilaku dan nilai bersama di lingkungan kerja. Budaya kerja yang positif dapat memperkuat loyalitas, rasa memiliki, serta menciptakan suasana kerja yang harmonis. Faktor-faktor tersebut pada akhirnya memengaruhi kepuasan kerja, yang menurut berbagai penelitian merupakan variabel penting dalam menentukan tingkat kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Staf Subbagian Organisasi dan Kepegawaian bagian Tata Usaha pada tanggal 26 Agustus 2024, beliau menyatakan bahwa melihat dari hasil SKP para PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau masuk dalam kategori baik. Kinerja dianggap baik apabila skor kinerja dan perilaku kerja seimbang. Akan tetapi, pada kenyataannya kinerja PNS tertutama dalam perilaku kerja masih belum sesuai dengan penilaian SKP yang ada, hal tersebut disebabkan oleh banyak faktor. Faktor yang pertama dari segi lingkungan kerja seperti suasana kerja yang tidak kondusif. Selanjutnya faktor kedua dari segi gaya kepemimpinan, pada beberapa kejadian seperti Pimpinan berperilaku tidak adil terhadap pegawai dengan pegawai lainnya dimana Pimpinan hanya mempercayai orang-orang tertentu untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga membuat pegawai yang lain mengalami penurunan semangat kerja. Kemudian faktor terakhir dari segi budaya organisasi seperti masih banyak ditemukan pegawai 84 artinya pegawai yang hanya datang untuk melakukan presensi datang pada pukul 8 pagi dan presensi pulang pada pukul 4 sore. Hal tersebut menyebabkan terhambatnya pencapaian tujuan organisasi dan menurunnya penilaian kinerja pegawai.

Berdasarkan permasalahan diatas, Penelitian ini ingin membuktikan bahwa pengaruh variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, serta implikasinya terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.

## METODE

Metode Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat menguji hipotesis (*hypothesis testing*) yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel. Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian dasar (*basic, pure, fundamental research*) yang merupakan tipe penelitian yang berkaitan dengan pemecahan persoalan yang bersifat teoretis. Berdasarkan karakteristik masalah, penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian kausal komparatif (*causal-comparative research*) dan penelitian deskriptif (*descriptive research*). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, dengan target populasi yakni seluruh PNS selain tenaga pendidik yang berjumlah 2843 orang. Sampel yang akan digunakan adalah sebanyak 386 PNS yang bekerja di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Besar sampel didapatkan dengan menggunakan penghitungan melalui sampel *size calculator* berdasarkan rumus slovin. Dengan nilai *Convident Level* 95%, *Margin of Error* 5% dan *Population Propotion* 50%. Kuesioner itu akan dikonversikan ke *Google Form* untuk mempermudah penelitian. Jenis kuesioner yang digunakan bersifat tertutup sehingga responden hanya tinggal memilih jawaban secara langsung. Selanjutnya, data yang telah terkumpul akan dianalisis dengan teknik analisis data menggunakan aplikasi Smart PLS 4.0 dengan pengujian validitas data, reliabilitas data, uji kelayakan model, uji hipotesis, uji koefisien determinasi dan uji relevansi prediktif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Berdasarkan data responden yang terkumpul sebanyak 368 responden, sebanyak 184 responden atau 50% responden berjenis kelamin laki-laki dan 184 responden atau 50% responden berjenis kelamin perempuan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa responden perempuan sama banyaknya dengan laki-laki dalam penelitian ini. Data berdasarkan Pendidikan terakhir, sebanyak 8 responden atau 2,2% responden yang mempunyai latar belakang pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) sederajat, 14 responden atau 3,8% responden yang mempunyai latar belakang Pendidikan Diploma, 264 responden atau 71,7% responden yang mempunyai latar belakang Pendidikan Strata 1 (S-1) sederajat, 74 responden atau 20,1% responden yang mempunyai latar belakang Pendidikan Strata 2 (S-2) dan 8 responden atau 2,2% responden yang mempunyai latar belakang Pendidikan Strata 3 (S-3). Data berdasarkan usia, sebanyak 26 responden atau 7,1% responden yang berusia 13-28 tahun, 234 responden atau 63,6% yang berusia 29-44 tahun, 106 responden atau 28,8% responden yang berusia 45-60 tahun dan 2 responden atau 0,5% responden yang berusia 61 tahun keatas. Data Lama bekerja, sebanyak 40 responden atau 10,9% responden yang < 5 tahun tahun, 44 responden atau 11,9% yang 5-10 Tahun, 242 responden atau 65,8% responden yang 11-20 tahun dan 42 responden atau 11,4% responden yang > 20 tahun.

**Tabel 1. Constructs Reliability and Validity Values**

No	Variabel	Outer Loadings	AVE	Composite Reliability	Cronbach's alpha
1	<i>Lingkungan Kerja (X1)</i>		<b>0,618</b>	<b>0,866</b>	<b>0,796</b>
	<b>LK1</b>	<b>0,774</b>			
	<b>LK2</b>	<b>0,744</b>			
	<b>LK3</b>	<b>0,844</b>			
	<b>LK4</b>	<b>0,777</b>			
2	<i>Gaya Kepemimpinan (X2)</i>		<b>0,699</b>	<b>0,874</b>	<b>0,788</b>
	<b>GK2</b>	<b>0,776</b>			
	<b>GK3</b>	<b>0,861</b>			
	<b>GK4</b>	<b>0,869</b>			
3	<i>Budaya Organisasi (X3)</i>		<b>0,595</b>	<b>0,815</b>	<b>0,769</b>
	<b>BO3</b>	<b>0,793</b>			
	<b>BO4</b>	<b>0,745</b>			
	<b>BO5</b>	<b>0,775</b>			
4	<i>Kepuasan Kerja (Y)</i>		<b>0,674</b>	<b>0,861</b>	<b>0,757</b>
	<b>KK2</b>	<b>0,810</b>			
	<b>KK3</b>	<b>0,868</b>			
	<b>KK4</b>	<b>0,783</b>			
	<b>MW4</b>	<b>0,769</b>			
5	<i>Kinerja Pegawai (Z)</i>		<b>0,618</b>	<b>0,829</b>	<b>0,795</b>
	<b>KP1</b>	<b>0,779</b>			
	<b>KP2</b>	<b>0,785</b>			
	<b>KP4</b>	<b>0,794</b>			

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

### Hasil Uji Validitas

Hasil penelitian menunjukkan seluruh variabel yang diuji dinyatakan valid. Variabel Lingkungan Kerja menunjukkan nilai AVE sebesar 0,618 dinyatakan valid karena nilai AVE diatas 0,5. Variabel Gaya Kepemimpinan menunjukkan nilai AVE sebesar 0,699 dinyatakan valid karena nilai AVE diatas 0,5. Variabel Budaya Organisasi menunjukkan nilai nilai AVE

sebesar 0,595 dinyatakan valid karena nilai AVE diatas 0,5. Variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai AVE sebesar 0,674 dinyatakan valid karena nilai AVE diatas 0,5 serta Variabel Kinerja Pegawai menunjukkan nilai AVE sebesar 0,618 dinyatakan valid karena nilai AVE diatas 0,5.

Dari data yang tertuang dalam tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada seluruh variabel penelitian > 0,50. Maka dapat diartikan bahwa seluruh indikator yang dimiliki oleh setiap variabel pada penelitian ini, termasuk dalam kategori **valid**.

### Hasil Uji Reliabilitas

*Composite Reliability* merupakan kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas dalam PLS yang menunjukkan akurasi, konsistensi dari ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Jika reliabilitas komposit memiliki nilai lebih dari > 0,70 maka dapat disimpulkan memiliki nilai reliabilitas yang baik.

Variabel Lingkungan Kerja menunjukkan nilai realibilitas sebesar 0,866, Variabel Gaya Kepemimpinan menunjukkan nilai reliabilitas sebesar 0,874, Variabel Budaya Organisasi menunjukkan nilai reliabilitas sebesar 0,815, Variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai reliabilitas sebesar 0,861 serta Variabel Kinerja Pegawai menunjukkan nilai realibilitas sebesar 0,829 dinyatakan seluruh variabel memiliki nilai reliabilitas yang baik karena nilai reliabilitas diatas 0,7. Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa semua indikator dari masing-masing variabel yang ada dalam penelitian ini mampu secara akurat, konsisten dan tepat melakukan pengukuran (**reliabel**).

### Hasil Uji Kelayakan Model

Tabel 2. *Goodness of Fit Model Test Result*

Variabel	AVE	R <sup>2</sup> Adjust
Lingkungan Kerja (X1)	0,618	
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,699	
Budaya Organisasi (X3)	0,595	
Kepuasan Kerja (Y)	0,674	0,345
Kinerja Pegawai (Z)	0,618	0,310
Mean Score	<b>0,640</b>	<b>0,327</b>
AVE × R <sup>2</sup>		<b>0,209</b>
GoF = √(AVE × R <sup>2</sup> )		<b>0,457</b>
Q-Square (Q <sup>2</sup> ) = 1 - [(1 - R <sup>2</sup> 1) x (1 - R <sup>2</sup> 2)]		<b>0,501</b>

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

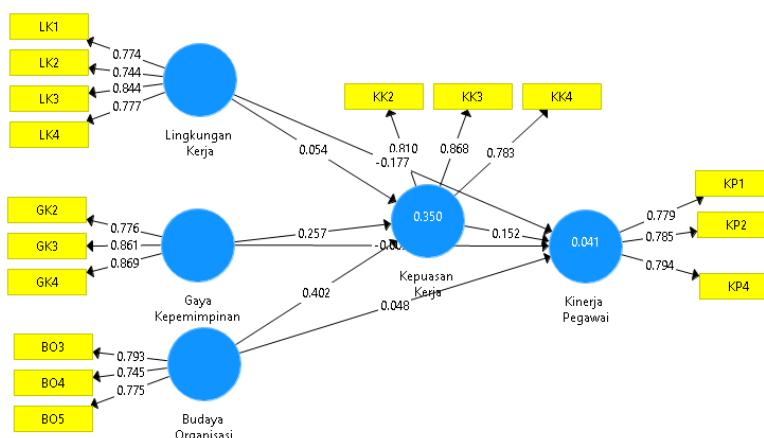
### Coefficients of determination (R-Square R<sup>2</sup> Adjust)

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai R<sup>2</sup> *Adjusted* untuk variabel Kepuasan Kerja adalah 0,345 atau 34,5%, dan R<sup>2</sup> *Adjusted* untuk variable Kinerja Pegawai ialah 0,310 atau 31%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel-variabel tersebut termasuk dalam kategori yang Lemah. Untuk menghitung kontribusi gabungan dari AVE dan R<sup>2</sup>, kita dapat menggunakan nilai AVE × R<sup>2</sup>. Untuk Kepuasan Kerja, nilai AVE × R<sup>2</sup> adalah 0,674 × 0,345 = 0,232 , sedangkan untuk Kinerja Pegawai, hasilnya adalah 0,618 × 0,310 = 0,191. Rata-rata dari hasil perhitungan AVE × R<sup>2</sup> ini adalah 0,290, yang memberikan indikasi tentang kekuatan hubungan antara konstruk dan variabel dependen. Selain itu, untuk menilai *Goodness of Fit* (GoF) model secara keseluruhan, dilakukan perhitungan akar kuadrat dari rata-rata AVE × R<sup>2</sup>, yang menghasilkan nilai GoF sebesar 0,457. Nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang cukup baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel (Putri et al., 2024). Model **menunjukkan akurasi prediktif**.

### Predictive Relevance (Q-Square Q<sup>2</sup>)

*Predictive Relevance Q<sup>2</sup>* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estmasi paramaternya. Jika Nilai Q<sup>2</sup> > 0 menunjukkan model memiliki relevansi prediktif, sebaliknya jika nilai Q<sup>2</sup> < 0 menunjukkan model kurang memiliki relevansi prediktif. Secara umum terdapat tiga kategori penilaian terkait Q<sup>2</sup> yakni, Q<sup>2</sup> > 0,35 = kuat, Q<sup>2</sup> < 0,35 = medium, dan Q<sup>2</sup> < 0,15 = lemah.

Hasil perhitungan juga menunjukkan nilai Q<sup>2</sup> sebesar 0,501 yang berarti 50,1% variasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan oleh model penelitian ini, sementara 49,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki kecocokan yang sangat baik karena mendekati 100%. model **memiliki relevansi prediktif**.



Sumber : Data primer yang diolah dengan PLS Output Inner Model (2025)

**Gambar 1. Model Pengujian**

### Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (*Path Coefficient*)

**Tabel 3. Hasil Path Coefficients**

No	Variabel	P-Values	T-Statistic	Keterangan
1	Lingkungan Kerja (X1) > Kepuasan Kerja (Y)	0.319	0.997	Tidak Signifikan
2	Gaya Kepemimpinan (X2) > Kinerja Pegawai (Z)	0.940	0.075	Tidak Signifikan
3	Budaya Organisasi (X3) > Kinerja Pegawai (Z)	0.468	0.727	Tidak Signifikan
4	Lingkungan Kerja (X1) > Kinerja Pegawai (Z)	0.001	3.210	Signifikan
5	Gaya Kepemimpinan (X2) > Kepuasan Kerja (Y)	0.000	4.334	Signifikan
6	Budaya Organisasi (X3) > Kepuasan Kerja (Y)	0.000	7.570	Signifikan
7	Kepuasan Kerja (Y) > Kinerja Pegawai (Z)	0.001	3.210	Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa:

#### 1. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (X1>Y)

Berdasarkan hasil penelitian menghasilkan variabel lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan kerja menurut Bari & Hidayat (2022) lingkungan kerja yang nyaman hanya memenuhi kebutuhan tingkat dasar (*physiological & safety needs*). Setelah kebutuhan dasar terpenuhi, kepuasan kerja akan lebih dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi, seperti pengakuan (*esteem*) dan aktualisasi diri. Jika fokus pegawai sudah bergeser ke kebutuhan tingkat atas, pengaruh lingkungan kerja menjadi

minimal terhadap kepuasan kerja. Hasil Penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Utami Puji Lestari et al., (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dalam meningkatkan kepuasan kerja.

## **2. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (X2>Z)**

Berdasarkan hasil penelitian menghasilkan variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks organisasi yang diteliti, perbedaan gaya kepemimpinan tidak cukup memengaruhi capaian kerja pegawai. Ada beberapa faktor lain seperti sistem penghargaan, kompetensi individu, atau lingkungan kerja lebih dominan memengaruhi kinerja dibandingkan gaya kepemimpinan. Hasil penelitian ini tidak didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tenny et al. (2021) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **3. Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (X3>Z)**

Berdasarkan hasil penelitian menghasilkan variabel budaya organisasi **tidak berpengaruh signifikan** terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks yang diteliti, keberadaan nilai-nilai budaya organisasi belum cukup kuat atau belum diinternalisasi secara mendalam untuk memengaruhi capaian kerja pegawai. Faktor lain seperti motivasi pribadi, sistem penghargaan, atau kepuasan kerja mungkin memiliki peran yang lebih dominan. Budaya organisasi umumnya diyakini sebagai faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Teori *Organizational Culture* (Schein, 2020) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat ditandai dengan nilai, norma, dan perilaku kerja yang disepakat dapat meningkatkan motivasi, kerja sama tim, dan produktivitas.

## **4. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (X1>Z)**

Berdasarkan hasil penelitian menghasilkan variabel lingkungan kerja yang aman dan sehat akan membawa dampak yang positif bagi orang-orang yang berada di dalamnya. Adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai didukung dengan penelitian-penelitian terdahulu, salah satunya yaitu penelitian dilakukan oleh Mahmudin, dkk (2020) bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan Biro Secretariat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja karyawan, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan tersebut. Selain motivasi kerja dan lingkungan kerja, kemampuan kerja juga turut berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

## **5. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (X2>Y)**

Berdasarkan hasil penelitian menghasilkan variabel gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dapat mempengaruhi kebijakan serta aktivitas yang berlangsung dalam instansi, termasuk pada kepuasan kerja dari pegawai (bawahannya) (Ahmad et al., 2022). Hal tersebut berpengaruh karena apa yang diperoleh karyawan, peraturan yang berlaku, cara penggeraan tugas dan yang lainnya dipengaruhi oleh pimpinannya walupun mungkin untuk beberapa hal tertentu sudah ada standar nasionalnya. Hubungan antar pemimpin dan bawahannya pun mempengaruhi kepuasan dari bawahannya tersebut. Kepuasan pegawai penting untuk dikelola dan dijaga oleh pimpinan organisasi karena karyawan yang puas biasanya cenderung lebih akan mengabdikan dirinya pada organisasi tersebut. Selain itu juga, bila karyawan tidak merasa puas dapat memicu terjadinya hal-hal yang dapat merugikan organisasi, misalnya malas bekerja, mogok kerja, atau hal yang tidak diinginkannya lainnya. Pendapat ini didukung juga oleh Bas dan Avolio (2020)

bahwa kepuasan kerja juga meningkat ketika pemimpin mampu menciptakan suasana kerja yang positif, memberikan dukungan, serta mengakui kontribusi pegawai.

## 6. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (X3>Y)

Berdasarkan hasil penelitian menghasilkan variabel budaya organisasi dipandang sebagai salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Schein (2020) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, dan asumsi bersama yang menjadi pedoman perilaku di tempat kerja. Budaya yang kuat, positif, dan selaras dengan tujuan organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2022) budaya organisasi yang sehat mampu menumbuhkan rasa memiliki, memperkuat komitmen, serta memberikan kejelasan peran dan harapan kepada pegawai. Hal ini membuat pegawai merasa dihargai, termotivasi, dan lebih puas terhadap pekerjaannya.

## 7. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y>Z)

Berdasarkan hasil penelitian menghasilkan variabel kepuasan kerja secara teoritis memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai. Teori *Two-Factor Motivation* Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi diperoleh dari faktor motivator seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas. Sedangkan Menurut Robbins dan Judge (2022), pegawai yang puas cenderung menunjukkan keterlibatan kerja lebih tinggi, memiliki motivasi intrinsik, dan bersedia memberikan upaya ekstra untuk mencapai target organisasi. Kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap perilaku kerja positif seperti rendahnya tingkat absensi dan perputaran pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

### Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tabel 4. Hasil *Indirect Effects*

No	Variabel	P-Values	T-Statistic	Keterangan
1	Lingkungan Kerja (X1)>Kepuasan Kerja (Y)>Kinerja Pegawai (Z)	0.429	0.792	Tidak Signifikan
2	Gaya Kepemimpinan (X2)>Kepuasan Kerja (Y)> Kinerja Pegawai (Z)	0.033	2.132	Signifikan
3	Budaya Organisasi (X3)>Kepuasan Kerja (Y)>Kinerja Pegawai (Z)	0.023	2.279	Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa:

### 1. Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi terhadap Lingkungan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi terhadap lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Hasil ini bertentangan dengan teori *social exchange* Blau yang menjelaskan bahwa ketika lingkungan kerja mendukung misalnya dari segi fasilitas, keamanan, hubungan antar rekan kerja, dan kenyamanan pegawai akan merasa puas, dan kepuasan ini kemudian mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja. Sedangkan pada penelitian Robbins dan Judge (2022) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi, keterlibatan, dan loyalitas pegawai. Dengan kata lain, dalam pandangan teori umum,

kepuasan kerja diharapkan mampu menjadi jembatan yang menghubungkan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai.

## **2. Kepuasan Kerja dapat memediasi terhadap Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Teori *Path-Goal House* yang menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan dan karakter pegawai dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga pegawai merasa puas dalam bekerja. Teori *Transformational Leadership* Bas dan Avolio (2020) juga menegaskan bahwa pemimpin yang memberikan inspirasi, perhatian individual, dan arahan yang jelas akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan ini pada akhirnya mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih baik, meningkatkan produktivitas, dan mencapai kinerja optimal. Robbins dan Judge (2022) menambahkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Pegawai yang puas akan memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi, rasa memiliki terhadap organisasi, serta kesediaan untuk memberikan usaha ekstra.

## **3. Kepuasan Kerja dapat memediasi terhadap Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Schein (2020) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang positif dengan nilai, norma, dan praktik kerja yang jelas mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga pegawai merasa dihargai, nyaman, dan memiliki rasa kebersamaan. Dalam teori Value Congruence menegaskan bahwa ketika nilai-nilai pribadi pegawai selaras dengan budaya organisasi, akan timbul rasa keterikatan emosional yang meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan ini pada gilirannya mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, mempertahankan kualitas kerja, dan berkontribusi maksimal pada pencapaian tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2022) juga menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Pegawai yang puas cenderung menunjukkan loyalitas lebih tinggi, mengurangi perilaku negatif, dan meningkatkan produktivitas. Dengan demikian, menurut teori, kepuasan kerja berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja: budaya yang positif → pegawai merasa puas → kinerja meningkat.

## **KESIMPULAN**

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PNS. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, visi yang jelas, dan perhatian terhadap individu pegawai akan meningkatkan rasa puas dan kenyamanan bekerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PNS. Nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang positif serta selaras dengan tujuan instansi mendorong pegawai untuk merasa dihargai dan terlibat dalam pencapaian visi organisasi.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi dan komitmen lebih tinggi, sehingga kinerjanya meningkat. Lingkungan kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja PNS melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai melalui perbaikan kondisi kerja, penguatan kepemimpinan transformasional, dan pembentukan budaya organisasi yang

positif, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan penting sebagai faktor penghubung (mediator) antara lingkungan kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi dengan kinerja PNS. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau perlu difokuskan pada penguatan ketiga aspek tersebut secara simultan.

Implikasi dari penelitian ini mengenai kinerja pegawai di lingkungan pemerintah provinsi kepulauan riau memiliki lingkungan kerja suasana kerja yang kurang kondusif menyebabkan sebagian pegawai tidak dapat bekerja secara optimal, yang berdampak pada kepuasan dan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan terjadi ketidakadilan dalam pembagian tugas, di mana pimpinan hanya mempercayakan pekerjaan kepada pegawai tertentu. Hal ini menurunkan semangat kerja pegawai lain, memengaruhi kepuasan kerja, dan pada akhirnya berdampak pada kinerja keseluruhan. Budaya organisasi masih terdapat pegawai yang hanya hadir untuk memenuhi kewajiban presensi tanpa berkontribusi maksimal pada pencapaian tujuan organisasi. Pola perilaku ini menghambat produktivitas dan menurunkan kualitas kinerja. Oleh karena itu, keahlian dalam mengelola organisasi, termasuk penerapan gaya kepemimpinan yang adil, partisipatif, dan memotivasi, menjadi hal yang krusial untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai di masa mendatang.

Berdasarkan hasil penelitian ini masih terdapat keterbatasan, seperti ruang lingkup penelitian hanya terbatas pada PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan ke instansi pemerintah lainnya. Serta variabel yang digunakan terbatas pada kepuasan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi, sehingga faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja pegawai belum diteliti. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kompetensi pegawai, atau sistem *reward and punishment*. Memperluas objek penelitian ke instansi pemerintah daerah lain untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan dapat digeneralisasikan.

## REFERENSI

- Adnan, M. (2022). Impact of Work Environment on Employee Satisfaction and Performance in Government Sector Organizations: Evidence from Indonesia. *International Journal of Management Reviews*, 24(3), 329-345. doi:10.1111/ijmr.12268.
- Afandi, P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Teori, konsep dan indikator). Riau: Zanafa Publishing.
- Ahmad Musta'in., ErnaniHadiati, & Marthaleni. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 5(1).
- Azizah, N. (2021). Transformational Leadership, Work Environment and Employees' Job Satisfaction: Evidence from Indonesian Organizations. *Management Research Review*, 44(2), 312-329. doi:10.1108/MRR-06-2020-0385.
- Bari, A & Hidayat.R. (2022). Teori Hirarki Kebutuhan Maslow. *Jurnal Motivasi Manajemen dan Bisnis* 7(1),10-11.
- Bass, B., & Avolio, B. (2020). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*. 17(1).
- Ende, F., & Firdaus, M. (2021). The Role of Work Environment on Employee Performance. *Journal of Management and Development*, 10(2), 221-230.
- Ginting, R. D., & Sihombing, B. (2020). The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Job Satisfaction and Employee Performance of State Civil Apparatus. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 540-551. doi:10.21776/ub.jam.2020.018.03.23.

- Haryanto, A., & Handoko, T. (2021). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Leadership Style and Employee Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 132-145. doi:10.1177/1548051820973788.
- Indriani, I., & Kusnadi, S. (2022). The Role of Transformational Leadership in Improving Employee Performance through Job Satisfaction. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(1), 22-30. doi:10.32812/jmk.v10i1.489.
- Indriani, I., & Kusnadi, S. (2022). The Role of Transformational Leadership in Improving Employee Performance through Job Satisfaction. *Journal of Public Administration*, 44(10), 881-890. doi:10.1080/01900692.2021.1897345.
- Lestari, A., & Hadi, U. (2019). Job Satisfaction and Employee Performance: The Impact of Environmental and Cultural Factors. *International Journal of Public Sector Management*, 32(6), 590-604. doi:10.1108/IJPSM-06-2018-0208.
- Mahmudin, dkk .(2020). lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan Biro Secretariat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 3(2)..
- Norawati, S., Evita, N., Marantika, A. and Zakaria, N. (2024) "Analysis of Transformational Leadership and Organizational Culture and Influence on Job Satisfaction and its Implications on Employee Performance", *Sebatik*, 28(2).
- Putri, R. L. S., Tarigan, Z. J. H., & Siagian, H. (2024). The Effect Of Integrated Information Technology On Competitive Advantage Through Supply Chain Integration And Supply Chain Flexibility. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(3), 1841–1854. <Https://Doi.Org/10.5267/J.Uscm.2024.2.018>
- Pratiwi, B. (2021). The Influence of Work Environment on Employee Performance: A Study in Local Government of Indonesia. *International Journal of Public Administration*, 44(10), 881-890. doi:10.1080/01900692.2021.1897345.
- Rahayu, P. (2023). Organizational Culture as a Predictor of Employee Job Satisfaction and Performance in the Public Sector. *Journal of Organizational Behavior Management*, 43(1), 45-61. doi:10.1080/01608061.2022.2131567.
- Rohmania, L. (2021). The Influence of Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 12(5), 1982-1992.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* 18th Edition. In Pearson Education Limited
- Sari, D. & Mulyani, R. (2021). Transformational Leadership and Its Impact on Employee Satisfaction and Performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 255-270.
- Sari, D. R., & Amalia, R. (2022). The Effect of Work Environment and Organizational Culture on Performance of Public Sector Employees: Evidence from Indonesia. *Asian Journal of Public Administration*, 4(1), 45-60. doi:10.1108/AJPA-01-2022-0023.
- Sembiring, H. (2020). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sinarmas Medan. *Jurakunman*, 13(1), 1–14.
- Setiawan, S., & Wibowo, A. (2019). Influence of Work Environment on Job Satisfaction and Performance: Evidence from Indonesian Civil Servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2(4), 701-713. doi:10.1093/jopart/muy047.
- Schein, E. H. (2020). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Tenny. M., Lucky. F., & Aneke Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Productivity*, 2 (5).

- Utami Puji Lestari, Ella Anastasya Sinambela, Rahayu Mardikaningsih, & Dudit Darmawan. (2020). Pengaruh Efikasi Diri Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah* , 3(2).
- Van Wyk, R., & Luthans, F. (2018). Organizational Culture and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 343-356.
- Yulianto, A., & Hidayah, N. (2020). The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: A Case Study in Local Government. *Journal of Business and Management*, 22(3), 145-157.