

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BKPSDM KABUPATEN SITUBONDO  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Ricky Hidayat

[rickyhidayat333@gmail.com](mailto:rickyhidayat333@gmail.com)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Ika Wahyuni

[ika\\_wahyuni@unars.ac.id](mailto:ika_wahyuni@unars.ac.id)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Minullah

[minullah@unars.ac.id](mailto:minullah@unars.ac.id)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

**ABSTRACT**

*The State Civil Apparatus (ASN), as civil servants, carries out the state's duty to serve the public. ASN are required to be responsible and possess good attitudes and mental qualities so that development objectives can be achieved. ASN require effective human resource development to improve the quality of public service. The Human resource development for ASN is realized through the implementation of a code of ethics and a code of conduct. One of the codes of ethics and a code of conduct, as stipulated in Law No. 5 of 2014 concerning State Civil Apparatus, Article 5, paragraph 2b, requires carrying out duties with care and discipline. Human Resources (HR) encompass the inherent values of each individual and their ability to contribute to society. A person's mental and physical capacity, as well as their behavior, are resources. Human actions are shaped by the environment and the people they work with, and people work because they seek satisfaction. The purpose of this study is to analyze and test the influence of leadership, work environment, and work discipline on employee performance at the Situbondo Regency Human Resources Development Agency (BKPSDM), with job satisfaction as an intervening variable. This research is quantitative. The population used in this study was 42 employees, excluding leaders. The sampling technique used was simple random sampling. The data analysis and hypothesis testing in this study used the Structural Equation Method – Partial Least Squares (PLS-SEM).*

*The results of the direct effect hypothesis test using the Smart PLS 3.0 application indicate that leadership has a significant positive effect on job satisfaction. The work environment has a significant positive effect on job satisfaction. Work discipline has a significant positive effect on job satisfaction. Leadership has a positive but insignificant effect on performance. The work environment has a positive but insignificant effect on performance. Work discipline has a significant positive effect on performance. Job satisfaction has a significant positive effect on performance. Leadership has a significant positive effect on performance through job satisfaction. The work environment has a significant positive effect on performance through job satisfaction. Work discipline has a significant positive effect on performance through job satisfaction.*

**Keywords:** Leadership, Work environment, Work discipline, Job satisfaction, Performance

**I. PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia adalah faktor yang terpenting suatu perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Tanpa SDM yang terorganisasi, suatu perusahaan atau instansi tidak dapat beroperasi dengan baik dan mencapai tujuannya. Hasibun (2019:10) mengatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah seni atau cara untuk mengatur hubungan dan tugas tugas

karyawan dalam suatu perusahaan”.

Manusia sebagai sumber daya memiliki peran strategis dalam mewujudkan tujuan perusahaan maupun organisasi. Oleh sebab itu, pengelolaan sumber daya manusia secara optimal sangat diperlukan untuk mengarahkan karyawan dalam mencapai target organisasi atau perusahaan. Meningkatkan kinerja karyawan juga penting, karena SDM bertanggung jawab dalam mengelola

sumber daya lainnya untuk menunjang keberhasilan organisasi. “Sumber daya manusia merupakan sumber yang ada pada sebuah organisasi yang menjadi pelaku aktivitas didalamnya” (Hamali, 2016:2).

Peran aktif setiap anggota dalam mencapai sasaran kelompok sangat penting. Tingkat efisiensi dan efektivitas suatu organisasi sejalan dengan mutu sumber daya manusianya. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor, seperti ketersediaan tenaga kerja, keterampilan yang dimiliki, serta pemahaman terhadap tugas. Pegawai dengan kemampuan yang baik akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya, sebaliknya keterbatasan kompetensi akan menghambat proses kerja. Oleh karena itu, organisasi diharapkan mampu menjaga sekaligus meningkatkan kapasitas SDM-nya guna mendukung pencapaian target organisasi. Selain itu, hubungan antara keahlian dan pola komunikasi pegawai juga memengaruhi hasil kerja mereka. Tingkat keberhasilan kerja karyawan bergantung pada performa individu maupun tim secara keseluruhan. Untuk mengetahui perkembangan kualitas kerja setiap pegawai, evaluasi kinerja perlu dilakukan secara berkala Badan Kepegawaian Daerah. Apabila seorang karyawan secara berkelanjutan tidak mampu mencapai standar yang diharapkan dan tidak menunjukkan upaya untuk memperbaiki performanya, maka pihak perusahaan memiliki hak untuk mengakhiri hubungan kerja dengan yang bersangkutan.

Untuk memahami, memprediksi,

dan menemukan alternatif solusi atas permasalahan kinerja karyawan, dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan yang memengaruhi kinerja, baik dari sisi filosofis maupun eksperimental sebagaimana telah dibahas sebelumnya. Meskipun beberapa studi mengulang faktor-faktor yang telah diidentifikasi oleh penelitian sebelumnya, dalam kondisi di mana banyak variabel telah terbukti secara empiris berpengaruh terhadap kinerja, peneliti memiliki ruang yang luas untuk menentukan faktor mana yang akan diuji dalam riset mengenai kinerja.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Sumber Daya**

#### **Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang yang krusial dalam manajemen perusahaan, di samping manajemen keuangan, pemasaran, dan operasi. MSDM sangat krusial karena perusahaan tidak hanya menghadapi masalah bahan mentah, modal, dan produksi, tetapi juga masalah sumber daya manusia yang mengoperasikan dan mengelola faktor-faktor produksi tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut pendapat Umar (2016:97) “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat”. Sumber

daya manusia seperti tenaga kerja, karyawan, atau pekerja merupakan elemen penting yang menggerakkan jalannya organisasi dalam mempertahankan keberadaannya. Potensi manusia ini dianggap sebagai aset yang berperan sebagai modal non-material dalam dunia usaha, yang dapat diwujudkan dalam bentuk kontribusi nyata baik secara fisik maupun nonfisik demi mendukung keberlangsungan organisasi. Rivai dan Sagala (2019:16) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen umum yang mencakup aspek-aspek seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan.

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi atau kelompok.

Menurut Robbins dan Judge (2016:163) menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan”. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:201) “Kepemimpinan adalah sebuah proses dimana seorang individu mempengaruhi yang lain untuk mencapai sasaran yang sama”. Menurut Sule & Saefullah (2016:255) “Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para karyawan dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka”.

Mulyadi, (2014:6) ada beberapa indikator kepemimpinan yaitu:

- 1) Kemampuan Analisis  
Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuannya dalam mengevaluasi situasi secara cermat, mendalam, dan dengan penuh keyakinan.
- 2) Keterampilan berkomunikasi  
Seorang pemimpin perlu memiliki penguasaan terhadap berbagai teknik komunikasi saat menyampaikan perintah, arahan, panduan, maupun nasihat.
- 3) Keberanian  
Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang Semakin tinggi tingkat tanggung jawab dalam menjalankan tugas utama yang telah diamanahkan kepadanya.
- 4) Kemampuan mendengar  
Salah satu karakter penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah keterbukaan dan kesediaannya untuk mendengarkan pandangan maupun masukan dari orang lain, khususnya dari para bawahannya.
- 5) Ketegasan  
Seorang pemimpin perlu memiliki sikap tegas, baik dalam menangani bawahannya maupun dalam situasi yang penuh ketidakpastian, karena hal tersebut sangat krusial bagi efektivitas kepemimpinannya.

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas atau pekerjaan, baik secara langsung

maupun tidak langsung. Hasibuan (2016:74) menyatakan bahwa “Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang pekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”. Beberapa aspek yang mencerminkan lingkungan kerja meliputi lokasi kerja, ketersediaan fasilitas dan peralatan penunjang aktivitas pekerjaan, Menurut Nitisemito (2015:109)

“Lingkungan kerja adalah keseluruhan faktor yang berada di sekitar karyawan dan berpotensi memengaruhi kinerjanya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan” hubungan antar individu, serta kondisi kenyamanan seperti pencahayaan yang memadai dan kebersihan lingkungan.

Menurut Siagian (2018:59) menyatakan bahwa “Suatu lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat aman dan nyaman”. Lingkungan kerja mencakup seluruh elemen di sekitar karyawan yang dapat berdampak terhadap pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, seperti kebersihan dan alunan musik. Oleh karena itu, suasana kerja yang kondusif sangat berperan penting dalam menentukan kualitas kinerja individu.

Menurut sedarmayanti (2019:46), indikator kompetensi terdiri:

1) Penerangan

Penerangan perlu untuk lingkungan kerja biar keamanan terjaga. Apabila kondisi lingkungan kerja tidak

diperhatikan Jika aspek-aspek tersebut tidak diperhatikan oleh organisasi atau perusahaan, hal ini dapat mengakibatkan turunnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Untuk jenis pekerjaan yang membutuhkan ketelitian tinggi, pencahayaan yang memadai sangatlah penting. Kurangnya pencahayaan dapat merusak penglihatan, sedangkan pencahayaan yang terlalu terang juga dapat menimbulkan gangguan mata jika berlangsung dalam jangka panjang.

2) Suhu

Pengaturan suhu udara di dalam ruang kerja perlu diperhatikan dengan baik. Suhu yang terlalu panas dapat mengurangi semangat kerja karyawan, sementara suhu yang terlalu dingin dapat menimbulkan ketidaknyamanan di lingkungan kerja.

3) Suara bising

Kebisingan adalah suara yang tidak diinginkan oleh karyawan karena dapat mengganggu ketenangan serta mengurangi fokus saat bekerja.

4) Ruang gerak

Area kerja bagi pegawai perlu diperhatikan, khususnya ruang yang digunakan untuk menjalankan aktivitas pekerjaan. Ukuran ruang kerja, apakah sempit atau luas, dapat berdampak pada kenyamanan dan efektivitas pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

5) Keamanan

Aspek keamanan sangat berperan dalam membangkitkan semangat dan motivasi kerja karyawan. Tanpa jaminan keamanan kerja, produktivitas pegawai dapat mengalami penurunan.

### **Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merujuk pada sikap atau perilaku seorang karyawan dalam mengikuti peraturan, aturan, dan prosedur yang berlaku di tempat kerja, serta tanggung jawabnya untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan sesuai standar yang ditetapkan. Menurut Sutrisno (2014:87) mengatakan bahwa “Disiplin merupakan alat penggerak karyawan”. Untuk memastikan setiap pekerjaan dapat terlaksana dengan baik, diperlukan penerapan disiplin yang optimal. Menurut Supomo (2018:134), “disiplin kerja adalah sikap yang ditunjukkan karyawan dalam sebuah organisasi dengan melaksanakan serta menaati seluruh aturan yang telah ditetapkan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai”.

Menurut Siagian (2018:121), disiplin dapat dipahami dalam dua konteks. Pertama, disiplin berkaitan dengan proses pembelajaran atau pembentukan perilaku melalui pemberian penghargaan dan sanksi. Kedua, disiplin merujuk secara khusus pada pemberian hukuman bagi individu yang melakukan pelanggaran. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam

perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, jika karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Menurut Agustini (2019:89) indikator disiplin kerja meliputi:

#### **1) Jumlah Kehadiran**

Salah satu indikator dalam menilai tingkat kedisiplinan pegawai adalah frekuensi kehadirannya; semakin sering hadir dan semakin rendah tingkat ketidakhadirannya, maka menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki tingkat disiplin kerja yang baik.

#### **2) Tingkat kewaspadaan**

Karyawan yang menjalankan tugasnya dengan cermat dan penuh pertimbangan menunjukkan tingkat kehati-hatian yang tinggi terhadap diri sendiri maupun pekerjaannya.

#### **3) Ketaatan pada standar kerja**

Dalam menjalankan tugasnya, pegawai wajib mematuhi seluruh standar operasional yang telah ditentukan berdasarkan peraturan dan pedoman kerja, sehingga risiko kecelakaan kerja dapat dicegah atau diminimalkan.

#### **4) Ketaatan pada peraturan kerja**

Bertujuan untuk mendukung kelancaran serta menciptakan suasana kerja yang nyaman.

#### **5) Etika kerja**

Untuk mewujudkan lingkungan kerja yang penuh keharmonisan dan saling menghormati antar sesama pegawai.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif dan menyenangkan yang muncul sebagai respon individu terhadap penilaian atas pekerjaan atau keseluruhan pengalaman kerjanya. Menurut Umam (2010:192) mengemukakan bahwa “Kepuasan kerja adalah sikap positif yang dimiliki tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang muncul sebagai hasil dari penilaian atas kondisi kerja. Penilaian ini dapat dilakukan terhadap aspek tertentu dari pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana harapan karyawan terhadap pekerjaannya terpenuhi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:169) menyatakan bahwa “Kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang”. Sedangkan George dan Jones (2017:71) mengemukakan bahwa “*Job satisfaction is the collection of feeling and beliefs people have about their current jobs*”.

Wibowo (2018:132) bahwa “Kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat kerjanya”. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung merasakan emosi positif ketika memikirkan atau melaksanakan tugas-tugas mereka. Sebaliknya, karyawan dengan kepuasan kerja rendah akan merasakan emosi negatif saat memikirkan maupun menjalani pekerjaan mereka.

Dari berbagai pendapat yang telah dikemukakan, dapat

disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan kondisi emosional yang mencerminkan rasa senang atau tidak senangnya seorang pekerja dalam menjalankan tanggung jawabnya di lingkungan organisasi.

Menurut Winardi (2018:82), ada lima indikator utama yang memengaruhi Kepuasan kerja, yaitu:

1) **Pekerjaan Gaji**

Apakah tugas yang dijalankan oleh seseorang mengandung unsur-unsur yang mampu memberikan kepuasan.

2) **Gaji**

Besaran kompensasi yang diperoleh individu dari pekerjaannya, apakah telah mencerminkan rasa keadilan dan mampu memenuhi kebutuhannya.

3) **Pengawas**

Individu yang secara konsisten menyampaikan arahan atau instruksi dalam pelaksanaan tugas.

4) **Rekan kerja**

Dalam menjalankan tugasnya, individu selalu berinteraksi dengan orang lain. Selama proses tersebut, seseorang bisa merasakan bahwa rekan kerjanya memberikan pengalaman kerja yang menyenangkan atau sebaliknya, kurang menyenangkan.

### **Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan



sesuai dengan norma serta etika. Menurut Mangkunegara (2018:9) mengemukakan bahwa “Kinerja karyawan merupakan ungkapan seperti *output*, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas”.

Wibowo (2018:2) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya” Kinerja mencerminkan pencapaian kerja yang berkaitan erat dengan sasaran strategis organisasi, kepuasan pelanggan, serta kontribusi terhadap aspek ekonomi. Sudarmanto (2019:95) mengemukakan bahwa kinerja adalah dokumentasi hasil yang dicapai dari pelaksanaan tugas tertentu atau berbagai aktivitas dalam jangka waktu tertentu, serta merupakan rangkaian perilaku yang sesuai dengan target organisasi.

Anwar (2017:9) mengemukakan bahwa “Kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Beberapa faktor indikator kerja karyawan (Sutrisno, 2014:172) adalah :

1) Kualitas

Menjelaskan sejauh mana kualitas pelaksanaan tugas oleh pegawai, termasuk frekuensi kesalahan dan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Jika pegawai jarang melakukan kesalahan, hal ini

mencerminkan bahwa kualitas kerjanya sudah memadai. Sebaliknya, apabila kesalahan sering terjadi, maka hal itu menunjukkan kualitas kerja yang masih perlu ditingkatkan. Kualitas kerja yang baik umumnya berbanding lurus dengan kinerja yang optimal.

2) Kuantitas

Mengacu pada volume atau total hasil berupa produk atau layanan yang mampu dihasilkan. Dalam konteks BKPSDM, kuantitas merujuk pada jumlah output yang dicapai jasa atau pencapaian target pekerjaan yang mampu dicapai oleh pegawai. Apabila pegawai sanggup memenuhi target pekerjaan sesuai dengan yang ditetapkan koperasi atau bahkan melebihi target, maka kuantitas pegawai tersebut sudah baik. Kuantitas yang mampu dicapai pegawai dapat menunjukkan kinerja pegawai.

3) Waktu kerja

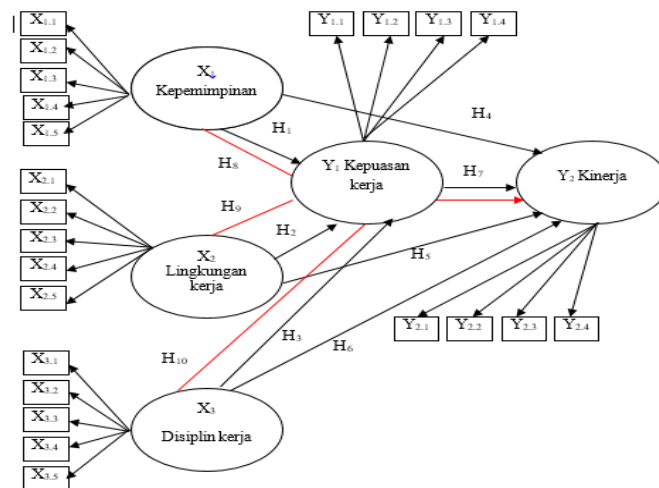
Menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta kehadiran yang dijalani pegawai. Jika seorang pegawai secara konsisten hadir tepat waktu, jarang absen, dan tidak datang terlambat, hal ini mencerminkan pengelolaan waktu kerja yang efektif. Pengelolaan waktu yang baik menjadi indikator bahwa kinerja pegawai tersebut juga tergolong optimal.

4) Kerja sama

Menunjukkan sejauh mana seorang pegawai mendukung atau justru menghalangi upaya rekan kerjanya. Jika pegawai mampu menjalin kerja sama yang baik, memberikan bantuan, dan tidak menjadi hambatan bagi rekan lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kerja yang terjalin sudah efektif dan kinerjanya juga tergolong baik.

### Kerangka Konseptual

Sugiyono (2017:128) mengemukakan bahwa “Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep lainnya dari masalah yang ingin diteliti”. Kerangka ini akan menjadi panduan dalam mengukur dan mengamati variabel-variabel tersebut selama proses penelitian.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

### Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah diuraikan, dapat dibuat sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.  
H<sub>2</sub> : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja  
H<sub>3</sub> : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja  
H<sub>4</sub> : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.  
H<sub>5</sub> : Lingkungan kerja

berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

- H<sub>6</sub> : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.  
H<sub>7</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.  
H<sub>8</sub> : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.  
H<sub>9</sub> : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.  
H<sub>10</sub> : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.



### III. METODE PENELITIAN

#### Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yang didefinisikan sebagai proses pengumpulan data objek atau subjek yang dapat dihitung secara objektif menggunakan angka. Data kuantitatif dapat diperoleh melalui wawancara, kuesioner, dan observasi. Sementara itu, Menurut Sugiyono (2017:2) bahwa “Rancangan penelitian merupakan rancangan keseluruhan perencanaan dari suatu penelitian yang akan dilaksanakan dan akan dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian”.

#### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama tiga bulan, mulai bulan Februari sampai dengan April 2025. Tempat pelaksanaan penelitian ini adalah Pegawai BKPSDM Situbondo tepat di Jalan Madura No.3, Mimbaan Barat, Mimbaan, Kecamatan Panji, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur 68323.

#### Populasi dan Sampel

Arikunto (2017:173) berpendapat bahwa “populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. apabila peneliti ingin meneliti semua elemennya yang ada dalam wilayah penelitian maka penelitiannya merupakan penelitian populasi”. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah jumlah pegawai ASN BKPSDM Situbondo.

Menurut Arikunto (2017:173), jika jumlah subjek penelitian kurang dari 100, seluruh populasi harus dijadikan sampel. Namun, jika jumlah subjek lebih dari 100, sampel

dapat diambil sebesar 10-15% atau 15-25% dari total populasi. berdasarkan definisi tersebut teknik pengambilan sampel secara penuh (keseluruhan) dikarenakan jumlah sampel pada ketiga desa kurang dari 100. Jumlah pegawai ASN BKPSDM Situbondo sebanyak 42 orang selain pimpinan.

#### Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menjadi aspek yang sangat krusial. Berikut adalah teknik yang diterapkan dalam penelitian :

- 1) Observasi
- 2) Studi Pustaka
- 3) Metode Wawancara
- 4) Kuesioner
- 5) Dokumentasi

#### Metode Analisis Data

Metode analisis data digunakan untuk menarik kesimpulan dari semua informasi yang telah dikumpulkan. Pada penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah teknis analisis jalur yang memanfaatkan analisis *Partial Least Square* (PLS). Prosedur analisis PLS terbagi menjadi dua, yaitu model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Model pengukuran berfungsi untuk mengukur indikator-indikator yang dikembangkan dalam suatu konstruk.

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Analisis Deskriptif

Responden yang menjadi subjek penelitian ini adalah pegawai ASN BKPSDM Situbondo dengan jumlah sampel sebanyak 42 orang pegawai ASN selain pimpinan.

### Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen diuji dengan melihat hubungan antara skor setiap indikator dan skor konstruk yang diukurnya. Pengujian ini dilakukan menggunakan *Smart PLS* 3.0. Sebuah indikator dianggap valid jika nilai *outer loading*-nya melebihi 0,7. Berdasarkan hasil *output*, diketahui bahwa nilai *outer loading* berada di atas ambang batas tersebut, sehingga seluruh indikator yang

digunakan telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Selain itu, nilai AVE (*Average Variance Extracted*) minimal harus mencapai 0,5. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel laten mampu menjelaskan lebih dari 50% varians rata-rata indikator-indikator yang menyusunnya, yang berarti validitas konvergen telah tercapai secara memadai (Ghozali, 2018:25).

**Tabel 1.**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel Penelitian	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
X <sub>1</sub> . Kepemimpinan	0,872	0,663	Valid
X <sub>2</sub> . Lingkungan Kerja	0,930	0,785	Valid
X <sub>3</sub> . Disiplin kerja	0,934	0,789	Valid
Y <sub>1</sub> . Kepuasan kerja	0,853	0,696	Valid
Y <sub>2</sub> . Kinerja	0,872	0,728	Valid

### Uji Realibilitas

Ghozali (2018:45) bahwa Uji Reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur konsistensi kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk yang dimaksudkan untuk mengetahui adanya ukuran dalam penggunaannya. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai  $\alpha > 0,70$ , dan sebaliknya jika variabel dikatakan tidak reliabel apabila  $\alpha < 0,70$ . Pada penelitian ini untuk mengukur *cronbach alpha* dan *composite reliability* menggunakan *Smart PLS* 3.0.

### Uji Asumsi Klasik Multikolinieritas

Ghozali (2018:107) bahwa Uji *Multikolinieritas* bertujuan untuk

menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Maka dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik "*Multikolinieritas*" apabila nilai VIF (*varians inflation factor*)  $\leq 5,00$ , namun apabila nilai VIF  $> 5,00$  maka melanggar asumsi *Multikolinieritas* atau variabel bebas saling mempengaruhi.

### Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing data penelitian tiap variabel berdistribusi normal atau tidak, dalam arti distribusi data tidak menjauhi nilai tengah (median) yang berakibat pada penyimpangan (standart deviation) yang tinggi. Dikatakan tidak melanggar asumsi normalitas apabila nilai *Excess*

*Kurtois* atau *Skewness* berada dalam rentang  $-2,58 < CR < 2,58$

### Uji Goodness of Fit

Uji *Goodness of fit* dalam penelitian bertujuan untuk mengetahui apakah sebuah distribusi data dari sampel mengikuti sebuah distribusi teoretis tertentu atau tidak. Uji GOF juga dapat diartikan sebagai uji yang mengevaluasi kesesuaian model regresi. Menurut Ghozali dan Latan (2015:82) bahwa “*Goodness of fit* dikembangkan untuk dapat mengevaluasi model pengukuran dan model struktural serta menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan prediksi model”.

Pada uji GOF, peneliti menggunakan tiga ukuran *fit* model yaitu SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*). *Chi-Square* dan NFI (*Normed Fit Index*) dengan menggunakan *Smart PLS 3.0*. Dari hasil pengujian, diperoleh nilai SRMR sebesar 0,128, yang menunjukkan bahwa model dapat dikatakan baik dan sesuai. Penilaian ini merujuk pada standar bahwa model dianggap layak jika nilai SRMR kurang dari atau sama dengan 0,10. Selain itu, nilai D\_ULS yang diperoleh sebesar 2,494 juga melebihi ambang batas 0,05, yang turut mendukung kelayakan model.

**Tabel 2.**  
**Uji Goodness of Fit (GOF)**

Kriteria	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimasi Model</i>	<i>Cut Off</i>	Keterangan Model
SRMR	0,113	0,113	$\leq 0,10$	Baik
d_ULS	3,552	3,552	$\geq 0,05$	Baik
d_G	3,722	3,722	$\geq 0,05$	Baik
Chi-Square	562,071	562,071	Diharapkan kecil	Baik
NFI	0,577	0,577	$> 0,9$ (mendekati angka 1)	Baik

### Uji Koefisien Determinasi

Widarjono (2017:19) menyatakan bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) berfungsi untuk menilai sejauh mana model regresi mampu merepresentasikan data aktual (*goodness of fit*).  $R^2$  menunjukkan persentase variasi total pada variabel *dependen* Y yang dapat dijelaskan oleh variabel *independen* dalam model regresi. Sementara itu,

Ghozali (2018:97) menjelaskan bahwa uji koefisien determinasi digunakan untuk menilai sejauh mana model regresi mampu menjelaskan pengaruh variabel independen. Nilai *R-Square*, yang berada dalam rentang antara nol hingga satu, menjadi indikator dari pengujian ini. Hasil dari uji tersebut kemudian ditampilkan dalam bentuk tabel koefisien determinasi.

**Tabel 3.**  
**Uji Koefisien Determinasi**

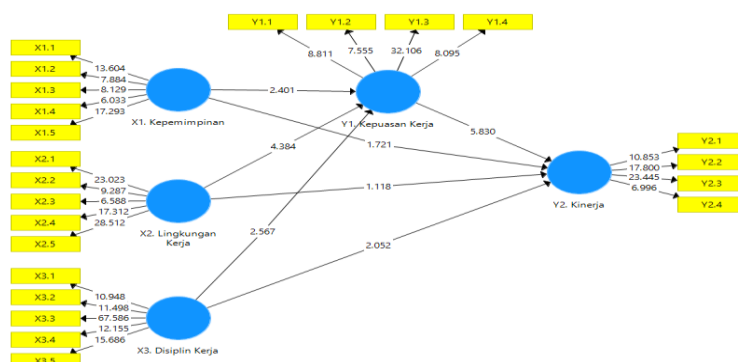
Variabel Terikat	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
Y <sub>1</sub> Kepuasan kerja	0,754	0,735
Y <sub>2</sub> Kinerja	0,943	0,937

- 1) Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>), dan Disiplin Kerja (X<sub>3</sub>) memberikan kontribusi terhadap Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>) sebesar 0,735 atau 73,5%, yang menunjukkan pengaruh yang kuat. Adapun sisa sebesar 26,5% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam studi ini.
- 2) Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>), dan Disiplin Kerja (X<sub>3</sub>) memberikan pengaruh terhadap Kinerja (Y<sub>2</sub>) sebesar 0,937 atau 93,7%, yang mencerminkan hubungan yang sangat kuat. Sementara itu, sisa sebesar 6,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar ruang lingkup penelitian ini.

### Uji Hipotesis Penelitian

Ghozali (2018:97), “Uji ini dilakukan dalam penelitian untuk mengetahui terdapat pengaruh antar variabel bebas dan terikat pada penelitian”. Hasil uji dianggap signifikan apabila telah memenuhi kriteria uji. Kriteria pada uji ini adalah sebagai berikut:

- 1) Karena nilai original sample bernilai positif, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan atau pengaruh yang terjadi bersifat positif yang signifikan.
- 2) Apabila nilai P Value melebihi 0,05, maka pengaruh yang terjadi tidak dapat dianggap signifikan secara statistik.
- 3) Apabila nilai P Value berada di bawah 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara statistik.



**Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS**

Berdasarkan Gambar 2 di atas, menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0. selanjutnya dilakukan uji hipotesis

**Tabel 4.**  
**Uji Hipotesis**

	Sampel Asli (O)	T Statistik ( O/STDEV )	P Values
X <sub>1</sub> . Kepemimpinan → Y <sub>1</sub> . Kepuasan Kerja	0,283	2,401	<b>0,017</b>
X <sub>2</sub> . Lingkungan kerja → Y <sub>1</sub> . Kepuasan Kerja	0,545	4,384	<b>0,000</b>
X <sub>3</sub> . Disiplin Kerja → Y <sub>1</sub> . Kepuasan Kerja	0,216	2,567	<b>0,011</b>
X <sub>1</sub> . Kepemimpinan → Y <sub>2</sub> . Kinerja	0,102	1,721	<b>0,086</b>
X <sub>2</sub> . Lingkungan kerja → Y <sub>2</sub> . Kinerja	0,105	1,118	<b>0,264</b>
X <sub>3</sub> . Disiplin Kerja → Y <sub>2</sub> . Kinerja	0,134	2,052	<b>0,041</b>
Y <sub>1</sub> . Kepuasan Kerja → Y <sub>2</sub> . Kinerja	0,728	5,830	<b>0,000</b>
X <sub>1</sub> . Kepemimpinan → Y <sub>1</sub> . Kepuasan Kerja → Y <sub>2</sub> . Kinerja	0,206	2,406	<b>0,016</b>
X <sub>2</sub> . Lingkungan kerja → Y <sub>1</sub> . Kepuasan Kerja → Y <sub>2</sub> . Kinerja	0,397	3,486	<b>0,001</b>
X <sub>3</sub> . Disiplin Kerja → Y <sub>1</sub> . Kepuasan Kerja → Y <sub>2</sub> . Kinerja	0,157,	2,411	<b>0,016</b>

### **Pembahasan Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, nilai original sample menunjukkan angka positif sebesar 0,283, dengan nilai T-Statistic sebesar 2,401 yang melebihi batas 1,964, serta nilai p value sebesar **0,017** yang lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>), sehingga **hipotesis pertama dinyatakan diterima.**

Peningkatan dalam kepemimpinan akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, begitu

pula sebaliknya—penurunan dalam kepemimpinan akan menyebabkan turunnya kepuasan kerja. Temuan dalam penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif memegang peran krusial dalam meningkatkan kepuasan kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Situbondo. Kepemimpinan yang suportif mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, menyediakan peluang pengembangan karier, serta menghargai kontribusi setiap pegawai, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpin yang baik juga berperan

dalam membentuk tim yang kompak serta mendorong pencapaian target organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi sebelumnya oleh Haryani, T., Kirana & Wiyono (2022), yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua, diperoleh nilai original sample yang positif sebesar 0,545, dengan nilai T-Statistic sebesar 4,384 yang melebihi batas kritis 1,964, serta nilai p-value sebesar **0,000** yang berada di bawah 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Oleh karena itu, **hipotesis kedua dapat diterima.**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa peningkatan lingkungan kerja akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Sebaliknya, apabila kondisi lingkungan kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Situbondo memburuk, maka tingkat kepuasan kerja pegawainya juga akan mengalami penurunan. Lingkungan kerja menjadi salah satu aspek penting dalam mendorong kepuasan pegawai di instansi tersebut. Tempat kerja yang mendukung dan kondusif sangat berpengaruh dalam menciptakan kepuasan kerja. Oleh karena itu, pemimpin berperan penting dalam membangun suasana kerja yang nyaman dan produktif. Temuan ini sejalan dengan hasil

penelitian sebelumnya oleh Yulianingtiyas *et. al.* (2023), Mufidah *et. al.* (2025) dan Khomariyah *et. al.* (2025), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja secara signifikan memengaruhi tingkat kepuasan kerja.

### **Pengaruh Disiplin kerja terhadap Kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga, diketahui bahwa nilai original sample menunjukkan hasil positif sebesar 0,216, dengan nilai T-Statistic sebesar 2,567 yang melebihi batas kritis 1,964, serta nilai p-value sebesar **0,011** yang berada di bawah 0,05. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa Disiplin kerja ( $X_3$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Dengan demikian, **hipotesis ketiga dinyatakan diterima.**

Dengan demikian, apabila tingkat disiplin kerja meningkat, maka kepuasan kerja juga akan mengalami peningkatan. Sebaliknya, penurunan disiplin kerja dapat berdampak pada turunnya tingkat kepuasan kerja. Disiplin kerja menjadi salah satu aspek krusial yang berperan dalam mendorong peningkatan kepuasan kerja di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Dinas Perhubungan. Melalui penerapan berbagai upaya untuk memperkuat kedisiplinan, diharapkan kepuasan kerja pegawai dapat meningkat sehingga kualitas pelayanan publik, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia, dapat semakin optimal. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Nuryatin (2020), Fikri, *et. al.* (2023) dan Khomariyah *et. al.*



(2025), yang menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Mufidah *et. al.* (2025).

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat, diperoleh nilai original sample sebesar 0,102 yang menunjukkan arah positif, dengan nilai T-Statistic sebesar 1,721 (lebih kecil dari 1,964) dan nilai p-value sebesar **0,086** (lebih besar dari 0,05). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja ( $Y_2$ ), namun pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Oleh karena itu, **hipotesis keempat dinyatakan tidak diterima.**

Setiap pemimpin memiliki pendekatan atau gaya tersendiri dalam mengelola jalannya organisasi. Variasi dalam gaya kepemimpinan dapat memengaruhi tingkat partisipasi pegawai dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi seorang pemimpin untuk memilih gaya kepemimpinan yang sesuai guna mengoptimalkan kinerja karyawan. Kepemimpinan mencerminkan perilaku seorang atasan dalam menunjukkan kapasitas dan keahliannya dalam memimpin. Dalam penelitian sebelumnya ditemukan hasil yang serupa, yakni bahwa gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Athar (2020), yang

menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima, diketahui bahwa nilai sampel asli menunjukkan hasil positif (0,105), nilai T-Statistic sebesar 1,118 ( $< 1,964$ ), dan p value sebesar **0,264** ( $> 0,05$ ). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ( $Y_2$ ), sehingga **Hipotesis kelima dinyatakan tidak diterima.**

Walaupun terdapat beberapa studi yang menghasilkan temuan berbeda, secara keseluruhan lingkungan kerja cenderung memberikan dampak positif terhadap performa kerja. Lingkungan kerja menjadi salah satu elemen penting yang dapat membantu individu mengoptimalkan potensinya. Namun demikian, perlu disadari bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh lingkungan kerja semata. Aspek lain seperti kemampuan individu, ketersediaan sumber daya, tingkat motivasi, serta gaya kepemimpinan juga memiliki peran yang signifikan. Oleh karena itu, menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja merupakan pandangan yang terlalu disederhanakan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Mufidah *et. al.* (2025). Namun, hasil penelitian ini menolak penelitian terdahulu oleh Lestari *et. al.* (2024) dan Khomariyah *et. al.* (2025) yaitu Lingkungan kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

### **Pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam, nilai sampel asli menunjukkan angka negatif sebesar 0,134, dengan nilai T-Statistik sebesar 2,052 yang melebihi batas kritis 1,964, serta nilai p sebesar **0,041** yang lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel Disiplin kerja ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja ( $Y_2$ ), sehingga **hipotesis keenam dinyatakan diterima**.

Walaupun beberapa penelitian menemukan bahwa hubungan antara disiplin kerja dan kinerja tidak signifikan, secara umum terdapat hubungan positif antara keduanya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan seseorang, maka peluang untuk mencapai kinerja optimal juga meningkat. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan hasil serupa bahwa disiplin kerja tidak selalu memberikan pengaruh yang signifikan. Namun, temuan dalam penelitian ini selaras dengan studi yang dilakukan oleh Hidayati, N. A., & Chamid, A. (2022), Fikri, *et. al.* (2023), Mufidah *et. al.* (2025) dan Khomariyah *et. al.* (2025), yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketujuh, diperoleh nilai sampel asli sebesar 0,728 (positif), nilai T-Statistik sebesar 5,830 yang lebih besar dari 1,964, serta nilai p

sebesar **0,000** yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja ( $Y_1$ ) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja ( $Y_2$ ), sehingga **hipotesis ketujuh dinyatakan diterima**.

Tingkat kepuasan kerja menjadi salah satu elemen krusial dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan. Dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif serta memperhatikan kebutuhan para pegawai, diharapkan performa kerja instansi tersebut dapat semakin optimal. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Dewi *et. al.* (2022), Fikri, *et. al.* (2023), Badriyah *et. al.* (2024) dan Khomariyah *et. al.* (2025) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis kedelapan, diperoleh nilai sampel asli sebesar 0,206 (positif), nilai T-Statistic sebesar 2,406 ( $> 1,964$ ), dan p value sebesar **0,016** ( $< 0,05$ ). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja ( $Y_2$ ) melalui variabel perantara Kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Oleh karena itu, **hipotesis kedelapan dinyatakan diterima**.

Kepemimpinan yang baik tidak hanya berdampak langsung terhadap performa pegawai, tetapi juga memengaruhi kinerja melalui tingkat kepuasan kerja mereka. Kepuasan kerja sendiri merupakan perasaan

positif yang muncul dari persepsi terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Ketika pegawai merasa puas, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dan lebih produktif. Seorang pemimpin yang kompeten mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung, memberikan apresiasi, serta memotivasi stafnya, sehingga berdampak pada peningkatan hasil kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menanamkan pentingnya pengembangan kepemimpinan demi tercapainya keberhasilan jangka panjang. Temuan ini selaras dengan penelitian sebelumnya oleh Haryani, T., Kirana, K. C., & Wiyono, G. (2022) serta Dewi, Tulhusnah & Soeliha (2022) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

#### **Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kesembilan, diperoleh nilai sampel asli sebesar 0,397 yang bersifat positif, nilai T-Statistic sebesar 3,486 (lebih besar dari 1,964), dan p-value sebesar **0,001** (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja ( $X_2$ ) memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja ( $Y_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $Y_1$ ), sehingga **hipotesis kesembilan dinyatakan diterima**.

Lingkungan kerja merupakan salah satu elemen penting yang memengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Suasana kerja yang kondusif tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga

memberikan pengaruh melalui tingkat kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja mencerminkan kondisi emosional positif yang dirasakan pegawai terhadap tugas dan lingkungan kerjanya. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi dan merasa puas dengan pekerjaannya umumnya akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi sangatlah penting bagi organisasi guna menunjang keberhasilan jangka panjang. Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan studi sebelumnya oleh Yulianingtiyas, *et. al.* (2023), Dewi, *et. al.* (2022), Mufidah *et. al.* (2025) dan Khomariyah *et. al.* (2025) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

#### **Pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kesepuluh, nilai sampel asli menunjukkan angka positif sebesar 0,157, dengan nilai T-Statistic sebesar 2,411 yang lebih besar dari 1,964, serta nilai p sebesar **0,016** yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Disiplin kerja ( $X_3$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) melalui variabel Kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Dengan demikian, **hipotesis kesepuluh dapat diterima**.

Disiplin kerja merupakan elemen krusial yang turut memengaruhi performa pegawai dalam suatu organisasi. Tingkat disiplin yang tinggi dapat mendorong meningkatnya kepuasan kerja, yang pada akhirnya memberikan dampak

positif terhadap produktivitas karyawan. Disiplin kerja mencerminkan kepatuhan terhadap peraturan, kebijakan, serta prosedur yang berlaku, sekaligus menunjukkan komitmen dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Karyawan yang memiliki kedisiplinan tinggi cenderung merasa lebih puas dalam bekerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Oleh sebab itu, membangun budaya kerja yang disiplin menjadi hal yang esensial bagi organisasi untuk meraih keberhasilan jangka panjang. Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan hasil studi sebelumnya yang dilakukan oleh Nuryatin, B. (2020) serta Dewi, *et. al.* (2022), Fikri, *et. al.* (2023) dan Khomariyah *et. al.* (2025), yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Namun temuan dalam penelitian ini tidak sejalan dengan hasil studi sebelumnya yang dilakukan oleh Mufidah *et. al.* (2025)

## V. KESIMPULAN

Merujuk pada hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka sejumlah simpulan dapat diambil dari keseluruhan temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $H_1$  diterima);
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $H_2$  diterima);
3. Disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $H_3$

diterima);

4. Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ( $H_4$  ditolak);
5. Lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ( $H_5$  ditolak);
6. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ( $H_6$  diterima);
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ( $H_7$  diterima);
8. Pendidikan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja ( $H_8$  diterima);
9. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja ( $H_9$  diterima);
10. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja ( $H_{10}$  diterima).

## Saran

**Bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Situbondo.**

Dari segi Kepemimpinan merupakan faktor krusial dan kompleks yang secara langsung memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPKSDM) Situbondo. Dari segi Lingkungan kerja baik fisik maupun non-fisik (*psikososial*), merupakan determinan penting yang sangat memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPKSDM) Situbondo. Dari segi Disiplin kerja merupakan

elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki potensi dampak signifikan, baik positif maupun negatif, terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPKSDM) Situbondo. Penelitian yang terstruktur dan mendalam akan mengungkap nuansa hubungan ini. Dari segi Kepuasan kerja hendaknya kepuasan kerja pegawai bukanlah sekadar indikator kesejahteraan, melainkan faktor penting yang memiliki potensi besar untuk secara signifikan memengaruhi kinerja operasional dan kualitas pelayanan publik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPKSDM) Situbondo. Dari segi Kinerja hendaknya investigasi mengenai dampak kinerja pegawai terhadap kepuasan kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPKSDM) Situbondo adalah kritis untuk memahami bagaimana pencapaian individu memengaruhi kesejahteraan dan engagement mereka.

#### **Bagi Universitas Abdurachman Saleh**

Temuan dalam penelitian ini dapat dijadikan acuan oleh pihak universitas dalam merancang atau menyempurnakan kurikulum di bidang manajemen sumber daya manusia. Selain itu, hasil ini juga dapat memperkaya wawasan, informasi, serta referensi bagi sivitas akademika, terutama yang berkaitan dengan variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.

#### **Bagi Peneliti Lainnya**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan model-model penelitian baru yang relevan dengan variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja, serta disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan ilmu pengetahuan saat ini.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adenian, Yasir Arafat, Maliah (2023). Pengaruh Kompetensi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Paramount School Palembang. *Jurnal. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Palembang*. Vol 5 (1): 1-10. [10.31851/jmanivestasi.v5i1.12959](https://doi.org/10.31851/jmanivestasi.v5i1.12959)
- Agustini, Fauzia. 2019. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU Press.
- Arikunto, S. 2017. "Pengembangan Instrumen Penelitian dan Pengembangan Program". Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Badriyah, N, Pramesthi, R. A & Soeliha, S. (2024). Pengaruh Stres Kerja, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Varibel Intervening Pada Asn Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. FEB



- UNARS. Vol 3 (3): 544-557.  
<https://doi.org/10.36841/jme.v3i3.4868>
- Dewi, E. A, Tulhusnah, L & Soeliha, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bappeda Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 1 (5): 930-944.  
<https://doi.org/10.36841/jme.v1i5.2129>
- George dan Jones. 2017. *Essentials of Contemporary Management*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisa Multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Fikri. A., A., Arief. M., Y., dan Minullah. (2023). Pengaruh Fasilitas kerja dan Disiplin kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. FEB UNARS. Vol 2 (10) : 2396-2413.  
<https://doi.org/10.36841/jme.v2i10.3668>
- Hasibuan, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan (2019:10) berpendapat bahwa “*Manajemen sumber daya manusia adalah seni atau cara untuk mengatur hubungan dan tugas tugas karyawan dalam suatu perusahaan*”.
- Hamali, A Y. 2016. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Center For Academic Publishing Service.
- Khomariyah, S. N, Wahyuni, I & Ediyanto. (2025). Pengaruh motivasi, Disiplin kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja pada kantor desa kecamatan besuki kab situbondo dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. FEB UNARS. Vol 4 (4): 851 – 867.  
<https://doi.org/10.36841/jme.v4i4.6799>
- Kreitner, R dan Kinicki, A. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi S. 2014. *Ekonomi Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Pembangunan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A.P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mufida, N. L, Minullah, & Pramesthi, R. A. (2025) Pengaruh Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan Disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa Melalui kepuasan kerja sebagai variabel Intervening Pada kantor desa kecamatan Panarukan kabupaten situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. FEB UNARS. Vol 4



- (5): 1085 – 1103.  
<https://doi.org/10.36841/jme.v4i5.6954>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2016. *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Siagian, S.P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2019. *Dasar-Dasar Pengetahuan tentang Manajemen Perkantoran*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sudarmanto. 2009. *“Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM”*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sutrisno, E. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Sutrisno, E. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Sugiyono, 2017. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. 2018. *Perilaku Dalam Organisasi, Edisi 1-2*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Winardi. 2018. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- William, A., Purba, P. Y., Prenita, V., & Tobing, M. L. (2020). Pengaruh kompetensi kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Nasatech Sukses Abadi. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*. Vol 3 (2): 267–273. DOI: <https://doi.org/10.31539/costing.v3i2.1065>
- Yulianingtiyas, L, Ediyanto & Minullah, (2023). Dampak Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja PNS Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Bapenda Kabupaten Banyuwangi. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME).FEB UNARS*. Vol 2 (4): 595-613.  
<https://doi.org/10.36841/jme.v2i4.3341>