

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PERANGKAT DESA DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi kasus di Desa Wringin Anom, Desa Sumberkolak, Desa
Paowan Kecamatan Panarukan Kabupaten Situbondo)**

Moh. Arif Setiawan
Paocampa123@gmail.com
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Ediyanto
ediyanto@unars.ac.id
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Minullah
minullah@unars.ac.id
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work environment and leadership on the performance of village officials with job satisfaction as an intervening variable. This study uses a quantitative approach with explanatory methods. The population in this study were all village officials in three villages in the Panarukan District, Situbondo Regency, totaling 45 people. The sampling technique used saturated samples, where all members of the population were sampled. Data analysis and hypothesis testing used Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS- SEM) with the SmartPLS 3.0 application. The results showed that the work environment had a positive and significant effect on job satisfaction, but leadership had no significant effect on job satisfaction. Work environment and leadership have no significant effect on performance. Job satisfaction also has no significant effect on performance. Furthermore, work environment and leadership have no significant effect on performance through job satisfaction. This study concludes that a good work environment can increase the job satisfaction of village officials, but effective leadership still needs to be improved. Job satisfaction has not been able to become a significant mediation in improving the performance of village officials. This study recommends that village governments pay more attention to factors that can increase job satisfaction and leadership effectiveness, as well as create a conducive work environment to improve the performance of village officials. Further research can expand research variables and research context to gain a more comprehensive understanding.

Keywords: Work Environment, Leadership, Job Satisfaction, Village Official Performance.

I. PENDAHULUAN

Implementasi Undang-Undang tentang Desa memberikan ruang yang luas bagi pemerintah desa untuk menjalankan kewenangan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik secara mandiri. Kewenangan tersebut menuntut desa untuk mampu menyelenggarakan tata kelola pemerintahan yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pemenuhan kebutuhan masyarakat. Dalam konteks tersebut, perangkat desa memegang peranan strategis

sebagai pelaksana utama kebijakan dan pelayanan publik di tingkat desa, sehingga kualitas kinerja perangkat desa menjadi faktor penentu keberhasilan pembangunan desa. Pencapaian kinerja perangkat desa tidak dapat dilepaskan dari pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Handoko (2014) menegaskan bahwa sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi yang berfungsi sebagai penggerak seluruh aktivitas organisasi. Perangkat desa yang memiliki

kompetensi, motivasi, dan dukungan kerja yang memadai akan lebih mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Oleh karena itu, organisasi pemerintahan desa dituntut untuk menciptakan kondisi kerja yang mendukung peningkatan kinerja aparatur. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, dapat menciptakan kenyamanan dan keamanan dalam bekerja sehingga mendorong peningkatan produktivitas. Sedarmayati (2012) menyatakan bahwa lingkungan kerja mencakup kondisi ruang kerja, kebersihan, pencahayaan, sirkulasi udara, serta hubungan kerja yang harmonis. Lingkungan kerja yang kurang mendukung berpotensi menurunkan semangat kerja dan berdampak pada rendahnya kinerja aparatur desa.

Selain lingkungan kerja, kepemimpinan juga menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas kinerja organisasi.

Kepemimpinan mencerminkan kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Burhanuddin (2019) menyatakan bahwa keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang diterapkan. Pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang baik, memberikan arahan yang jelas, serta menjadi teladan bagi bawahannya akan

menciptakan iklim kerja yang positif dan mendorong peningkatan kinerja perangkat desa. Faktor lain yang tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis individu yang menunjukkan tingkat kesenangan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dijalani. Erida (2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja muncul ketika terdapat kesesuaian antara harapan individu dengan hasil kerja yang diperoleh. Perangkat desa yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi dan komitmen kerja yang lebih tinggi, sehingga berdampak positif terhadap kinerja. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat memicu penurunan produktivitas, meningkatnya tingkat absensi, serta rendahnya loyalitas terhadap organisasi (Sinambela, 2012).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan antara lingkungan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Rahayu (2019) menemukan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja. Penelitian Woworundeng (2021) menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki peran dominan dalam mempengaruhi perilaku dan kinerja pegawai. Sementara itu, Sukmawati dkk. (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui peningkatan motivasi dan komitmen kerja. Meskipun demikian, masih terdapat celah penelitian (research

gap), khususnya terkait kajian yang mengintegrasikan lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja perangkat desa dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada konteks pemerintahan desa. Selain itu, berdasarkan hasil evaluasi kinerja perangkat desa di Kecamatan Panarukan Kabupaten Situbondo, masih ditemukan beberapa program kerja yang belum mencapai target optimal. Kondisi ini menunjukkan perlunya penelitian empiris yang lebih spesifik untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perangkat desa di wilayah tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja perangkat desa dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Desa Wringin Anom, Desa Sumberkolak, dan Desa Paowan Kecamatan Panarukan Kabupaten Situbondo. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik serta memberikan rekomendasi praktis bagi pemerintah desa dalam upaya meningkatkan kinerja perangkat desa.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian penting dalam organisasi yang berfokus pada pengelolaan manusia sebagai aset utama organisasi. Handoko (2014) menyatakan bahwa

MSDM adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, MSDM memiliki peran strategis dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan public. Hasibuan (2015) menjelaskan bahwa MSDM merupakan ilmu dan seni dalam mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi pemerintahan desa sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia perangkat desa secara optimal, profesional, dan berorientasi pada kinerja.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala kondisi di sekitar pegawai yang dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Sedarmayati (2012) mengemukakan bahwa lingkungan kerja mencakup lingkungan fisik dan nonfisik, seperti pencahayaan, sirkulasi udara, kebersihan, keamanan, hubungan kerja, serta suasana kerja yang mendukung. Lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan rasa nyaman dan aman sehingga dapat meningkatkan semangat dan produktivitas kerja. Nitisemito (2018)

menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan yang memungkinkan pegawai bekerja secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang memadai dapat menurunkan motivasi kerja dan berdampak negatif terhadap kinerja pegawai. Dalam pemerintahan desa, lingkungan kerja yang mendukung sangat diperlukan agar perangkat desa dapat memberikan pelayanan publik secara maksimal.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Burhanuddin (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah faktor penentu keberhasilan organisasi karena pemimpin berperan dalam pengambilan keputusan, pemberian arahan, serta pembinaan bawahan. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan iklim kerja yang positif dan mendorong peningkatan kinerja pegawai. Menurut Woworundeng (2021), kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sikap, perilaku, dan kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang

motivasi, komunikasi yang baik, serta keteladanan akan meningkatkan semangat kerja dan kepuasan kerja pegawai. Dalam organisasi pemerintahan desa, kepemimpinan kepala desa dan perangkat struktural sangat berperan dalam menentukan kualitas kinerja perangkat desa.

Kepuasan Kerja

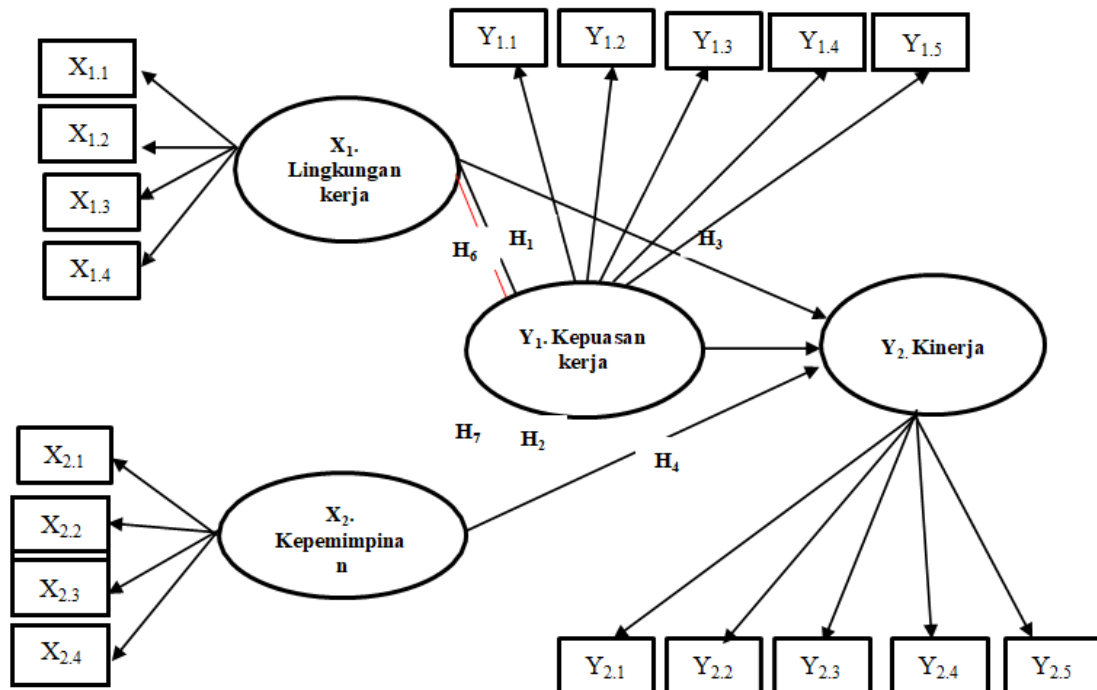
Kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya. Erida (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul sebagai hasil dari kesesuaian antara harapan pegawai dengan kondisi kerja yang diterima, termasuk penghargaan, lingkungan kerja, serta hubungan kerja. Pegawai yang merasa puas akan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi dan komitmen kerja yang tinggi. Sinambela (2012) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan produktivitas dan kinerja pegawai. Ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan penurunan kinerja, meningkatnya tingkat absensi, dan rendahnya loyalitas terhadap organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja berperan penting sebagai variabel intervening yang menghubungkan faktor lingkungan kerja dan diberikan. Mangkunegara (2018) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja yang baik mencerminkan keberhasilan pegawai

dalam melaksanakan peran dan tanggung jawabnya. Sudarmanto (2009) menjelaskan bahwa kinerja pegawai menjadi indikator utama keberhasilan organisasi. Organisasi yang memiliki pegawai dengan kinerja tinggi akan lebih mudah mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam konteks pemerintahan desa, kinerja perangkat desa sangat menentukan kualitas pelayanan publik dan keberhasilan pembangunan desa.

Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2013:60) Kerangka Berfikir adalah “suatu konsep yang digunakan untuk menghubungkan teori dengan sejumlah faktor yang telah

diidentifikasi sebagai permasalahan yang krusial”. Penelitian ini dibangun berdasarkan hubungan antar variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan sebagai variabel independen, kinerja perangkat desa sebagai variabel dependen, serta kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang efektif diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja perangkat desa. Kepuasan kerja yang tinggi selanjutnya akan mendorong peningkatan kinerja perangkat desa. Selain itu, lingkungan kerja dan kepemimpinan juga diduga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja perangkat desa..



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

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

- H₁ : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa;
- H₂ : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa;
- H₃ : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perangkat desa;
- H₄ : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perangkat desa;
- H₅ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa;
- H₆ : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening;
- H₇ : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh antar variabel yang dinyatakan dalam bentuk angka dan dianalisis menggunakan teknik statistik. Menurut Sugiyono (2019), penelitian kuantitatif digunakan untuk

meneliti populasi atau sampel tertentu dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian asosiatif bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Hal ini sejalan dengan pendapat Siregar (2017) yang menyatakan bahwa penelitian asosiatif digunakan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antar variabel dalam suatu penelitian. Oleh karena itu, metode ini dinilai tepat untuk menguji pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja perangkat desa dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Desa Wringin Anom, Desa Sumberkolak, dan Desa Paowan yang berada di wilayah Kecamatan Panarukan, Kabupaten Situbondo. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada adanya fenomena empiris berupa belum optimalnya pencapaian kinerja perangkat desa. Menurut Arikunto (2016), penentuan lokasi penelitian harus mempertimbangkan keterjangkauan, relevansi masalah, serta ketersediaan data yang dibutuhkan oleh peneliti. Penelitian ini dilaksanakan pada tahun penelitian berjalan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perangkat desa yang bekerja pada Desa Wringin Anom, Desa Sumberkolak, dan Desa Paowan di Kecamatan Panarukan Kabupaten

Situbondo. Menurut Sugiyono (2019), populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan data administrasi pemerintahan desa, jumlah perangkat desa pada ketiga desa tersebut secara keseluruhan adalah 45 orang perangkat desa. Seluruh perangkat desa tersebut terlibat langsung dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik di tingkat desa. Mengingat jumlah populasi relatif terbatas, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sensus. Arikunto (2016) menyatakan bahwa apabila jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka seluruh populasi sebaiknya dijadikan sampel penelitian agar data yang diperoleh lebih akurat dan representatif.

Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 45 orang, yang seluruhnya merupakan perangkat desa di Desa Wringin Anom, Desa Sumberkolak, dan Desa Paowan Kecamatan Panarukan Kabupaten Situbondo.

Metode dan Analisis Data

Analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model – Partial Least Square* (PLS-SEM). Hubungan yang valid, indikator yang dapat mewakili dan mendasari variabel laten yaitu validitas konvergen, yang dapat ditunjukkan melalui

unidimensionalitas yang diekspresikan menggunakan nilai rata-rata ang di ekstraksi atau AVE (*Average Variance Extracted*). Pengukuran nilai AVE dan nilai outer loading pada penelitian ini menggunakan program Smart PLS 3.0.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden yang dipilih untuk menjadi materi bahan dalam penelitian ini adalah ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia berjumlah 37 ASN.

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstruk yang diteliti secara tepat. Menurut Ghozali (2018), validitas konvergen dapat dinilai melalui nilai outer loading dan *Average Variance Extracted* (AVE), di mana nilai outer loading $\geq 0,70$ dan AVE $\geq 0,50$ menunjukkan instrumen yang valid.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.0, seluruh indikator pada variabel Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Selain itu, nilai AVE pada setiap variabel juga telah melampaui batas minimum 0,50. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya .

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen dalam mengukur variabel

penelitian. Menurut Ghazali (2018), suatu konstruk dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih besar dari 0,70.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai AVE sebesar 0,795, Kepemimpinan sebesar 0,867, Kepuasan Kerja sebesar 0,819, dan Kinerja sebesar 0,919. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik, sehingga instrumen penelitian dinyatakan konsisten dan andal.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang kuat antarvariabel bebas. Menurut Ghazali (2018), model *structural* dikatakan terbebas dari multikolinearitas apabila nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 5,00.

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh nilai VIF berada pada rentang 1,003–1,173, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antarvariabel bebas dalam penelitian ini. Dengan demikian, model struktural memenuhi asumsi kelayakan analisis.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk

memastikan bahwa data penelitian berdistribusi normal. Menurut Ghazali (2018), data dikatakan normal apabila nilai *skewness* dan *kurtosis* berada pada rentang -2,58 sampai 2,58. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *skewness* dan *kurtosis* yang berada dalam rentang tersebut. Hal ini menandakan bahwa data penelitian berdistribusi normal dan memenuhi syarat untuk dilakukan analisis lanjutan.

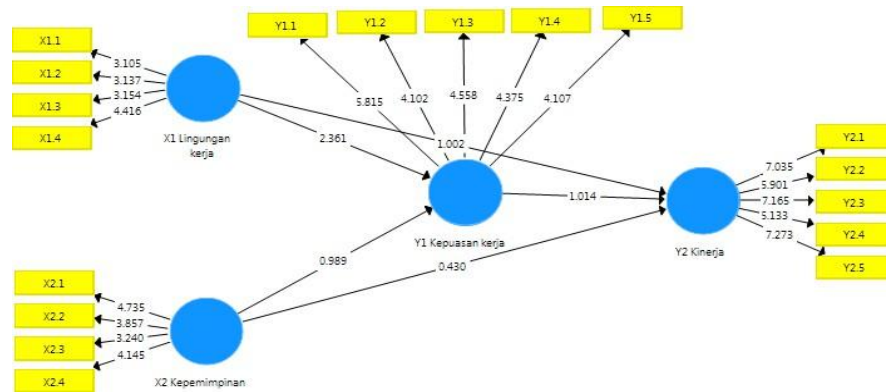
Uji Goodness of Fit (GOF)

Uji *Goodness of Fit* bertujuan untuk menilai kesesuaian antara model penelitian dengan data empiris. Menurut Hair et al. (2018), model dikatakan layak apabila nilai SRMR < 0,09, NFI > 0,50, dan nilai Chi-Square relatif kecil.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai SRMR sebesar 0,115, NFI sebesar 0,558, dan *Chi-Square* sebesar 284,959. Meskipun nilai SRMR sedikit di atas kriteria ideal, nilai NFI telah melampaui batas minimum dan *Chi-Square* menunjukkan model yang dapat diterima. Oleh karena itu, secara keseluruhan model struktural dinilai cukup layak (*acceptable fit*) untuk digunakan dalam penelitian ini.

Analisis Persamaan Struktural

Hasil analisis penelitian dengan *Smart PLS 3.0* selanjutnya dibuat persamaan struktural sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS

Merujuk pada Gambar 2 diatas,
Selanjutnya hasil uji hipotesis

menggunakan aplikasi Smart PLS
3.0 :

Tabel 1.
Uji Hipotesis Penelitian

Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistic	P Values
X ₁ . Lingkungan kerja → Y ₁ . Kepuasan kerja	0.347	2.361	0.019
X ₂ . Kepemimpinan → Y ₁ . Kepuasan kerja	-0.188	0.989	0.323
X ₁ . Lingkungan kerja → Y ₂ . Kinerja	-0.232	1.002	0.317
X ₂ . Kepemimpinan → Y ₂ . Kinerja	-0.079	0.430	0.667
Y ₁ . Kepuasan kerja → Y ₂ . Kinerja	0.216	1.014	0.311
X ₁ . Lingkungan kerja → Y ₁ . Kepuasan kerja → Y ₂ . Kinerja	0.075	0.779	0.437
X ₂ . Kepemimpinan → Y ₁ . Kepuasan kerja → Y ₂ . Kinerja	-0.041	0.610	0.542

Pembahasan

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis pertama dengan mengacu pada nilai *original sample*

yaitu positif (0,347), nilai T- Statistic yaitu 2,361 (>1,96) dan nilai P Value yaitu sebesar **0,019** (<0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja (X₁) berpengaruh positif dan

signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y1), dengan demikian **Hipotesis ke 1 diterima**. Temuan ini sejalan dengan penelitian Zahro et al. (2024) yang menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan rasa nyaman, semangat, serta kepuasan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja yang mendukung, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, menjadi faktor penting dalam membentuk sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya.

Pengaruh kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis kedua dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (-0,188), nilai *T-Statistic* yaitu 0,989 (<1,96) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,323** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan (X2) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y1), dengan demikian **Hipotesis ke 2 ditolak**. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Vika Khairina et al. (2025) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak selalu mampu meningkatkan kepuasan kerja apabila tidak disertai dengan komunikasi yang efektif dan perhatian terhadap kebutuhan pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh figur pemimpin, tetapi juga oleh faktor organisasi lainnya.

Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis ketiga dengan

mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (-0,232), nilai *T-Statistic* yaitu 1,002 (<1,96) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,317** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja (X1) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (Y2), dengan demikian **Hipotesis ke 3 ditolak**. Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Temuan ini mendukung penelitian Aprilia et al. (2025) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja lebih berfungsi sebagai faktor pendukung, sehingga tanpa adanya dorongan internal atau kepuasan kerja, peningkatan kinerja tidak dapat tercapai secara optimal.

Pengaruh kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (-0,079), nilai *T-Statistic* yaitu 0,430 (<1,96) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,667** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan (X2) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (Y2), dengan demikian **Hipotesis ke 4 ditolak**. Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Khairina et al. (2025) yang menemukan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan cenderung memberikan pengaruh secara tidak langsung, misalnyamelalui peningkatan kepuasan atau motivasi kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis kelima dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,216), nilai *T-Statistic* yaitu 1,014 ($<1,96$) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,311** ($>0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja (Y1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (Y2), dengan demikian **Hipotesis ke 5 ditolak**. Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Temuan ini berbeda dengan penelitian Izzah et al. (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh karakteristik responden dan konteks organisasi yang berbeda, sehingga kepuasan kerja belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan kinerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis keenam dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,075), nilai *T-Statistic* yaitu 0,779 ($<1,96$) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,437** ($>0,05$), maka

dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja (X1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1), dengan demikian **Hipotesis ke 6 ditolak**. Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Khairina et al. (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja dapat meningkatkan kepuasan, belum tentu berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis kedua dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (-0,041), nilai *T-Statistic* yaitu 0,610 ($<1,96$) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,542** ($>0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan (X2) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1), dengan demikian **Hipotesis ke 7 ditolak**. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Temuan ini berbeda dengan penelitian Izzah et al. (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Perbedaan ini menunjukkan

bahwa peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening sangat bergantung pada efektivitas gaya kepemimpinandan kondisi organisasi.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja (H1 diterima);
2. Kepemimpinan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja (H2 ditolak);
3. Lingkungan kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (H2 ditolak);
4. Kepemimpinan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (H4 ditolak);
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (H5 ditolak);
6. Lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja (H6 ditolak);
7. Kepemimpinan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja (H7 ditolak).

Saran

Berdasarkan hasil analisis serta kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya, terdapat sejumlah saran yang dapat dijadikan sebagai referensi atau pertimbangan bagi peneliti selanjutnya. Adapun saran-saran tersebut disampaikan sebagai berikut:

Bagi Pemerintah Desa

Pemerintah desa dan pimpinan desa diharapkan dapat melakukan evaluasi secara berkala terhadap pola kepemimpinan yang diterapkan, khususnya dalam aspek komunikasi, koordinasi, dan pemberian motivasi kerja. Pimpinan desa juga disarankan untuk menciptakan sistem kerja yang lebih partisipatif dengan melibatkan perangkat desa dalam proses pengambilan keputusan, sehingga dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi. Selain itu, peningkatan sarana dan prasarana kerja perlu terus diupayakan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas pemerintahan desa.

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Universitas diharapkan dapat memperkuat perannya dalam menjembatani kebutuhan akademik dan praktik pemerintahan desa melalui kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Program pendampingan, pelatihan manajemen sumber daya manusia, serta penguatan kapasitas kepemimpinan di tingkat desa dapat dijadikan sebagai bagian dari implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi. Selain itu, universitas diharapkan dapat

mendorong mahasiswa dan dosen untuk menghasilkan penelitian yang aplikatif dan relevan dengan permasalahan nyata yang dihadapi oleh pemerintah desa.

Bagi Peneliti Lainnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja perangkat desa, seperti motivasi kerja, kompetensi, disiplin kerja, budaya organisasi, dan sistem penghargaan. Selain itu, penggunaan metode penelitian yang berbeda, seperti pendekatan kualitatif atau metode campuran (mixed methods), dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja perangkat desa. Penelitian lanjutan juga disarankan untuk memperluas lokasi penelitian agar hasil yang diperoleh dapat digeneralisasikan secara lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA.

- Aprilia, N. K, Fandiyanto, R & Ediyanto (2025). Pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 4 (5): 1141 – 1158.
<https://doi.org/10.36841/jme.v4i5.6971>
- Arikunto, S. (2016). Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bimantara, A, Fandiyanto, R & Tulhusnah, L. (2025). Dampak budaya organisasi, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 3 (2): 322-334
<https://doi.org/10.36841/jme.v3i2.4842>
- Handoko, T. H. (2014). Manajemen personalia dan sumber daya manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2015). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Izzah, S., Tulhusnah, L & Pramesthi, R. A. (2025). Hubungan kepemimpinan karismatik, kedisiplinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 4 (7): 1705 – 1724.
<https://doi.org/10.36841/jme.v4i7.7037>
- Khairina, V., Pramesthi, R. A & Tulhusnah, L. (2025). Pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 4 (6): 1260 – 1281.
<https://doi.org/10.36841/jme.v4i6.7037>

[6.6949](#)

- Mangkunegara, A. A. A. P. (2018). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sedarmayati. (2012). Sumber daya manusia dan produktivitas kerja. Bandung: Mandar Maju.
- Sinambela, L. P. (2012). Kinerja pegawai: Teori pengukuran dan implikasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarmanto. (2009). Kinerja dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2013). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif. Bandung: Alfabeta.
- Zahro, A.,Karnadi & Anshory, M. I. (2024).Pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasankerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 3 (9): 1668- 1682.
<https://doi.org/10.36841/jme.v3i9.5197>