

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA APARATUR DESA DI DESA BAKAS KECAMATAN BANJARANGKAN KABUPATEN KLUNGKUNG

**[The Effect of Leadership and Work Environment on Job Satisfaction and
Performance of Village Officials in Bakas Village, Banjarangkan District, Klungkung
Regency]**

Kadek Dwi Permana Putra^{1)*}, Ni Ketut Dewi Irwanti²⁾, Ni Luh Putu Agustini Karta³⁾

**Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Pariwisata, dan Pendidikan
Universitas Triatma Mulya**

¹⁾202261101106@triatmamulya.ac.id (corresponding)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja serta kinerja aparatur desa, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, di Desa Bakas, Kecamatan Banjarangkan, Kabupaten Klungkung. Latar belakang penelitian ini didasari oleh tantangan rendahnya kinerja aparatur desa, yang disinyalir dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang kurang efektif serta kondisi lingkungan kerja yang belum mendukung secara optimal. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik sampel jenuh, sehingga seluruh aparatur desa sebanyak 64 orang dijadikan responden. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda dan uji Sobel untuk menguji pengaruh mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja aparatur desa. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Temuan ini memberikan implikasi bahwa peningkatan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dan perbaikan lingkungan kerja yang nyaman akan berdampak positif pada peningkatan kepuasan dan kinerja aparatur desa dalam memberikan pelayanan publik.

Kata kunci: *kepemimpinan; lingkungan kerja; kepuasan kerja; kinerja; aparatur Desa Bakas*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership and work environment on job satisfaction and performance of village apparatus, with job satisfaction serving as a mediating variable, in Bakas Village, Banjarangkan Sub-district, Klungkung Regency. The background of this research stems from the challenges of suboptimal performance among village officials, which are suspected to be influenced by ineffective leadership styles and less supportive working conditions. A quantitative approach was employed using a saturated sampling technique, involving all 64 village officials as respondents. Data analysis techniques included multiple linear regression and the Sobel test to examine mediation effects. The results indicate that leadership and work environment significantly affect both job satisfaction and employee performance. Furthermore, job satisfaction is proven to mediate the influence of leadership and work environment on performance. These findings suggest that enhancing participative leadership and improving a conducive work environment can positively impact the satisfaction and performance of village officials in delivering public services.

Keywords: *leadership; work environment; job satisfaction; performance; bakas village apparatus*

PENDAHULUAN

Dalam era reformasi birokrasi dan tuntutan good governance, aparat desa berperan penting sebagai ujung tombak pelayanan publik dan pembangunan. Desa Bakas di Kecamatan Banjarangkan, Klungkung, Bali, terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan dan pembangunan. Dengan luas sekitar 382,225 Ha, wilayah ini didominasi persawahan dan memiliki potensi di bidang pertanian serta pariwisata. Namun, keterbatasan pendidikan aparat yang mayoritas lulusan SLTA dan minimnya pelatihan menjadi kendala serius dalam meningkatkan kinerja mereka. Hal ini tercermin dari rendahnya disiplin, responsivitas pelayanan, dan pencapaian program kerja. Evaluasi kinerja 2024 menunjukkan target pengembangan Desa Wisata belum tercapai maksimal akibat kurangnya dukungan masyarakat, dana, dan daya saing di sektor pariwisata. Transformasi Desa Bakas sebagai destinasi wisata unggulan menuntut strategi yang tepat dan komitmen kuat dari seluruh elemen pemerintahan desa.

Kinerja aparat desa tidak dapat dipisahkan dari faktor kepemimpinan kepala desa sebagai pemimpin tertinggi di tingkat desa. Kepemimpinan sangat diperlukan agar semua sumber daya yang telah diorganisasikan dapat digerakkan untuk merealisasikan tujuan organisasi (Hanifah 2022). Gaya kepemimpinan kepala desa erat hubungannya dengan tujuan yang ingin dicapai oleh pemerintahan desa. Perilaku kepemimpinan kepala desa selalu dihubungkan dengan kegiatannya dalam mengarahkan, memotivasi dan menggerakkan anggotanya dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai (Alfiandri, 2024). Pada kenyataannya di Desa Bakas, kedisiplinan aparat desa masih menjadi tantangan serius dalam tata kelola pemerintahan, dimana tercatat berbagai pelanggaran disiplin kerja seperti keterlambatan dan ketidakpatuhan dalam sistem pencatatan kehadiran. Data absensi menunjukkan masih banyak pegawai yang datang tidak tepat waktu atau bahkan hadir di tempat kerja namun mengabaikan kewajiban untuk melakukan absensi, hal ini mengindikasikan lemahnya kesadaran akan pentingnya kedisiplinan serta kurang efektifnya sistem pengawasan yang diterapkan dalam lingkungan kerja aparat desa.

Gaya kepemimpinan erat kaitannya dalam memengaruhi orang lain agar mau diarahkan pada tujuan dari pemimpin tersebut. Keberadaan seorang pemimpin dalam lembaga pemerintahan baik kepala daerah, kepala kecamatan maupun kepala desa sangat penting di era otonomi daerah seperti sekarang ini. Karena mereka inilah yang bertugas sebagai orang bergerak paling awal atau pelopor, mengarahkan orang lain, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya, menetapkan tujuan yang ingin dicapai, membimbing, menuntun, memotivasi bawahannya agar tetap menjalankan tugasnya dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dan mengawasi setiap anggota di instansi pemerintahan yang dipimpinnya (Alfiandri, 2024). Berdasarkan hasil observasi, Kepala Desa Bakas menerapkan gaya kepemimpinan yang cenderung memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya. Hal ini terlihat dari lemahnya pengawasan terhadap kedisiplinan aparat desa yang ditandai dengan tingginya angka keterlambatan dan ketidakpatuhan dalam sistem absensi, tanpa adanya kontrol dan sanksi yang tegas terhadap pelanggaran yang terjadi.

Menurut Salsabilla (2022) menyimpulkan bahwa ada beberapa gaya kepemimpinan meliputi gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan delegatif, gaya kepemimpinan birokratis, gaya kepemimpinan laissez faire, gaya kepemimpinan otoriter/authoritarian, gaya kepemimpinan karismatik, gaya kepemimpinan diplomatis, gaya kepemimpinan moralis, gaya kepemimpinan administratif, gaya kepemimpinan analitis (*analytical*), gaya kepemimpinan entrepreneur, gaya kepemimpinan visioner, gaya kepemimpinan situasional dan kepemimpinan militeristik.

Selain faktor kepemimpinan yang memiliki peran vital dalam organisasi pemerintahan desa, lingkungan kerja juga menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan dalam menunjang kinerja aparat desa. Menurut Asfar (2020) Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja pegawai. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik berupa ruang kerja, fasilitas kerja, penerangan, udara dan lingkungan non fisik adalah kondisi sosial berupa hubungan antara atasan dengan bawahan, hubungan antara sesama pegawai dan suasana kerja. Kondisi lingkungan kerja

yang sirkulasi udaranya baik, fasilitas kerja tersedia, penerangan ruangan memadai akan dapat membuat para pegawai bekerja dengan nyaman. Selain itu suasana kerja yang kondusif, hubungan atasan dan bawahan harmonis, hubungan harmonis antara para pegawai akan membuat para pegawai bekerja dengan tenang. Dengan demikian akan menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien.

Berdasarkan observasi dan wawancara awal dengan beberapa aparatur desa, gedung Kantor Desa Bakas baru saja mengalami renovasi besar dan di beberapa sudut untuk penerangannya belum terlalu maksimal serta untuk sirkulasi udara tidak maksimal karena tidak dilengkapi perangkat filter atau pelembab udara (humidifier) dan pendingin udara (air conditioner) sehingga ini bisa berdampak buruk bagi kesehatan pegawai dan kenyamanan saat bekerja.

Gaya kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif akan berdampak pada tingkat kepuasan kerja aparatur desa. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Dimana suatu perasaan positif terhadap pekerjaan yang dilakukan akan menimbulkan sikap emosional yang cenderung stabil, sehingga akan muncul rasa puas (Fransiska & Maksum, 2023). Sedangkan menurut Meutia (2021) kepuasan kerja adalah sesuatu hal yang diinginkan karyawan dalam bekerja. Lingkungan yang kondusif baik dari sesama rekan kerja, atasan dan bawahan, imbalan yang sesuai dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi merupakan salah satu kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan. Beberapa indikator dari kepuasan kerja yaitu Kinerja cenderung akan meningkat, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Kepuasan Hidup, Kesehatan jasmani dan rohani dan Kepuasan dalam bekerja.

Tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh aparatur desa Bakas akan tercermin pada kinerja aparatur desa dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja merupakan hasil pencapaian seorang karyawan, dengan tugas dan tanggung jawab serta dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan (Fransiska & Maksum, 2023). Sedangkan menurut Setyo Widodo et al (2022) menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja dalam bidang pekerjaannya yang secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya, menurut kriteria yang diberlakukan untuk pekerjaan tersebut. Yang dapat diukur melalui 1) Kemampuan teknis; 2) Kemampuan konseptual; 3) Tanggung Jawab; 4) Inisiatif; dan 5) Kemampuan hubungan interpersonal.

Kepuasan kerja menjadi variabel mediasi yang penting dalam hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Fransiska & Maksum (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank BTN Syariah Malang, dimana karyawan Bank BTN Syariah Malang merasa menikmati dan didukung oleh rekan kerja dalam bekerja sehingga mereka merasa puas dan kinerjanya pun menjadi semakin baik. Berdasarkan wawancara awal dengan beberapa aparatur desa, aparatur desa menyatakan kepuasan terhadap pekerjaannya saat ini. Kepuasan tersebut didasarkan pada beberapa faktor, diantaranya dukungan positif dari atasan dan rekan kerja, serta fleksibilitas dalam bekerja. Aparatur desa merasa terbantu karena masih dapat dengan mudah meminta izin untuk melaksanakan kegiatan desa, seperti upacara agama atau kegiatan mendadak lainnya, mengingat tempat kerja dan tempat tinggal mereka berada dalam satu wilayah desa.

Berdasarkan pemaparan diatas, ditemukan beberapa permasalahan seperti kepemimpinan, kepuasan dalam melakukan pekerjaan dan pencapaian target program kerja atau kinerja yang belum optimal, serta kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti penerangan dan sirkulasi udara yang belum maksimal di kantor desa yang baru direnovasi. Kondisi ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja aparatur desa dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Mengingat Desa Bakas memiliki potensi besar di bidang pertanian dan pariwisata, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Aparatur Desa di Desa Bakas, Kec. Banjarangkan, Kab. Klungkung”.

Rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu: 1) apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja aparatur desa di Desa Bakas, Kecamatan Banjarangkan, Kabupaten Klungkung?; 2) apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja aparatur desa di Desa Bakas, Kecamatan Banjarangkan, Kabupaten Klungkung?; 3) apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur desa di Desa Bakas, Kecamatan Banjarangkan, Kabupaten Klungkung?; 4) apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur

desa di Desa Bakas, Kecamatan Banjarangkan, Kabupaten Klungkung?; 5) apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur desa di Desa Bakas, Kecamatan Banjarangkan, Kabupaten Klungkung?; 6) apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja aparatur desa di Desa Bakas, Kecamatan Banjarangkan, Kabupaten Klungkung?; dan 7) apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja aparatur desa di Desa Bakas, Kecamatan Banjarangkan, Kabupaten Klungkung?

Tujuan dalam penelitian ini, diantaranya adalah: 1) untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja aparatur desa di Desa Bakas, Kecamatan Banjarangkan, Kabupaten Klungkung; 2) untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja aparatur desa di Desa Bakas, Kecamatan Banjarangkan, Kabupaten Klungkung; 3) untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja aparatur desa di Desa Bakas, Kecamatan Banjarangkan, Kabupaten Klungkung; 4) untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja aparatur desa di Desa Bakas, Kecamatan Banjarangkan, Kabupaten Klungkung; 5) untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja aparatur desa di Desa Bakas, Kecamatan Banjarangkan, Kabupaten Klungkung; 6) untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja aparatur desa di Desa Bakas, Kecamatan Banjarangkan, Kabupaten Klungkung; dan 7) untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja aparatur desa di Desa Bakas, Kecamatan Banjarangkan, Kabupaten Klungkung.

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia mengenai kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja aparatur desa. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengkaji topik serupa dengan variabel atau pendekatan yang berbeda. Secara praktis, bagi Pemerintah Desa Bakas penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan dalam mengambil kebijakan terkait kepemimpinan dan perbaikan lingkungan kerja, memberikan masukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja aparatur desa, dapat digunakan sebagai acuan dalam mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia di tingkat desa. Bagi aparatur desa, memberikan pemahaman tentang pentingnya kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja serta sebagai motivasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Terakhir, bagi masyarakat, dapat memberikan informasi tentang upaya pemerintah desa dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik serta sebagai bentuk transparansi dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia di tingkat desa.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H₁ : Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja aparatur desa di Desa Bakas, Kec. Banjarangkan, Kab. Klungkung

H₂ : Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja aparatur desa di Desa Bakas, Kec. Banjarangkan, Kab. Klungkung

H₃ : Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja aparatur desa di Desa Bakas, Kec. Banjarangkan, Kab. Klungkung

H₄ : Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja aparatur desa di Desa Bakas, Kec. Banjarangkan, Kab. Klungkung

H₅ : Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja aparatur desa di Desa Bakas, Kec. Banjarangkan, Kab. Klungkung

H₆ : Kepemimpinan melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja aparatur desa di Desa Bakas, Kec. Banjarangkan, Kab. Klungkung

H₇ : Lingkungan kerja melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja aparatur desa di Desa Bakas, Kec. Banjarangkan, Kab. Klungkung

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja aparatur desa, serta menguji peran kepuasan kerja sebagai

variabel mediasi. Populasi penelitian ini adalah seluruh aparaturnya Desa Bakas, Kecamatan Banjarangkan, Kabupaten Klungkung, yang berjumlah 64 orang dan seluruhnya dijadikan sampel dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berbasis skala Likert 5 poin dan dianalisis menggunakan teknik statistik deskriptif serta regresi linier berganda. Selain itu, dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen, serta uji asumsi klasik yang mencakup normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Untuk menguji pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan kinerja aparaturnya desa, digunakan uji Sobel sebagai alat analisis lanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data dari masing-masing variabel dalam penelitian ini berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS. Metode yang digunakan adalah uji Kolmogorov-Smirnov serta didukung dengan analisis grafik normal Q-Q plot, untuk memperkuat interpretasi visual distribusi data.

Tabel 1. Uji Normalitas Struktur 1

		Unstandardized Residual
N		64
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.88123064
Most Extreme Differences	Absolute	.056
	Positive	.056
	Negative	-.048
Test Statistic		.056
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber: Data diolah, 2025

Dasar pengambilan keputusan pada uji normalitas yaitu apabila signifikansi > 0.05 maka nilai residual berdistribusi normal, sedangkan jika signifikansi < 0.05 nilai residual tidak berdistribusi normal. Dengan demikian dapat disimpulkan data berdistribusi normal dengan signifikan ($0.200 > 0.05$).

Tabel 2. Uji Normalitas Struktur 2

		Unstandardized Residual
N		64
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.87945597
Most Extreme Differences	Absolute	.062
	Positive	.062
	Negative	-.054
Test Statistic		.062
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber: Data diolah, 2025

Dasar pengambilam keputusan pada uji normalitas yaitu apabila signifikansi > 0.05 maka nilai residual berdistribusi normal, sedangkan jika signifikansi < 0.05 nilai residual tidak berdistribusi normal. Dengan demikian dapat disimpulkan data berdistribusi normal dengan signifikan ($0.200 > 0.05$).

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat hubungan linear yang tinggi antar variabel independen. Dalam penelitian ini, uji multikolinearitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS. Indikator yang digunakan untuk mendeteksi adanya multikolinearitas adalah nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF).

Tabel 3. Uji Multikolinieritas Struktur 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.938	3.134		.619	.538		
X1 (Kepemimpinan)	.256	.099	.187	2.580	.012	.706	1.417
X2 (Lingkungan Kerja)	.740	.070	.765	10.567	.000	.706	1.417

a. Dependent Variable: Y1 (Kepuasan Kerja)

Sumber: Data diolah, 2025

Regresi yang bebas multikolinieritas ditandai dengan: Nilai Variance Inflation Factor (VIF) = 10 dan nilai tolerance = 0,10. Nilai VIF untuk kedua variabel independen yaitu variabel kepemimpinan (X1) = 1.417 < 10, lingkungan kerja (X2) = 1.417 < 10. Demikian juga nilai tolerance pada masing-masing variabel yaitu kepemimpinan (X1) = 0.706 > 0,10, lingkungan kerja (X2) = 0.706 > 0,10, yang berarti bahwa semua variabel bebas tidak terjadi multikolinieritas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi baik untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 4. Uji Multikolinieritas Struktur 2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	11.541	1.715		6.729	.000		
X1 (Kepemimpinan)	.407	.057	.240	7.132	.000	.636	1.572
X2 (Lingkungan Kerja)	.794	.064	.664	12.341	.000	.249	4.012
Y1 (Kepuasan Kerja)	.218	.070	.177	3.124	.003	.225	4.437

a. Dependent Variable: Y (Kinerja)

Sumber: Data diolah, 2025

Regresi yang bebas multikolinieritas ditandai dengan: Nilai Variance Inflation Factor (VIF) = 10 dan nilai tolerance = 0,10. Nilai VIF untuk ketiga variabel independen yaitu variabel kepemimpinan (X1) = 1.572 < 10, lingkungan kerja (X2) = 4.012 < 10, kepuasan kerja (Y1) = 4.437 < 10. Demikian juga nilai tolerance pada masing-masing variabel yaitu kepemimpinan (X1) = 0.636 > 0,10, lingkungan kerja (X2) = 0.249 > 0,10, kepuasan kerja (Y1) = 0.225 > 0,10 yang berarti bahwa semua variabel bebas tidak terjadi multikolinieritas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi baik untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu observasi ke observasi lainnya. Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS melalui Uji Glejser. Dalam uji ini, residual absolut (nilai residual yang dijadikan positif) diregresikan terhadap variabel independen.

Tabel 5. Uji Heteroskedastisitas Struktur 1
Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.499	3.007		-.831	.409
	X1 (Kepemimpinan)	-.001	.089	-.002	-.016	.987
	X2 (Lingkungan Kerja)	.144	.094	.234	1.530	.131

a. Dependent Variable: ABS_RES1

Sumber: Data diolah, 2025

Dasar pengambilam keputusan pada uji heteroskedastisitas jika nilai sig < 0,05 maka terjadi Heteroskedastisitas. Sedangkan jika nilai sig > 0,05 maka tidak terjadi Heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil analisis variabel X1 memiliki signifikan (0.987 > 0.05), X2 (0.131 > 0.05), dengan demikian tidak terjadi Heteroskedastisitas pada variabel penelitian.

Tabel 6. Uji Heteroskedastisitas Struktur 2
Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.491	3.150		-	.272
					1.108	
	X1 (Kepemimpinan)	-.056	.100	-.096	-.562	.576
	X2 (Lingkungan Kerja)	.013	.157	.022	.086	.932
	Y1 (Kepuasan Kerja)	.198	.185	.304	1.068	.290

Sumber: Data diolah, 2025

Dasar pengambilam keputusan pada uji heteroskedastisitas jika nilai sig < 0,05 maka terjadi Heteroskedastisitas. Sedangkan jika nilai sig > 0,05 maka tidak terjadi Heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil analisis variabel X1 memiliki signifikan sebesar (0.576 > 0.05), X2 (0.932 > 0.05), dan Z (0.290 > 0.05) dengan demikian tidak terjadi Heteroskedastisitas pada variabel penelitian.

UJI-F (Simultan)

Pengujian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat signifikansi seberapa besar pengaruh variabel x terhadap variabel y. Jika nilai sig < 0,05 maka H0 ditolak dan H1 diterima. Sedangkan jika nilai sig > 0,05 maka H0 diterima dan H1 ditolak. Selanjutnya jika Fhitung > F tabel maka H0 ditolak dan H1 diterima. Dan jika Fhitung < F tabel maka H0 diterima dan H1 ditolak.

Tabel 7. Uji-F (Simultan) Struktur 1
ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4677.376	2	2338.688	104.815	.000 ^b
	Residual	1361.061	61	22.312		
	Total	6038.437	63			

a. Dependent Variable: Y1 (Kepuasan Kerja)

b. Predictors: (Constant), X2 (Lingkungan Kerja), X1 (Kepemimpinan)

Sumber: Data diolah, 2025

F tabel (64) = 3.15

Berdasarkan hasil uji diketahui. nilai $f_{hitung} > f_{tabel}$ sebesar $104.815 > 3.15$ dan nilai signifikan $0,000$ yaitu $< 0,05$ maka dapat dinyatakan terdapat pengaruh yang simultan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja.

Tabel 8. Uji-F (Simultan) Struktur 2
ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8814.002	3	2938.001	442.239	.000 ^b
	Residual	398.608	60	6.643		
	Total	9212.609	63			

a. Dependent Variable: Y (Kinerja)

b. Predictors: (Constant), Y1 (Kepuasan Kerja), X1 (Kepemimpinan), X2 (Lingkungan Kerja)

Sumber: Data diolah, 2025

$F_{tabel}(64) = 3.15$

Berdasarkan hasil uji diketahui. nilai $f_{hitung} > f_{tabel}$ sebesar $442.239 > 3.15$ dan nilai signifikan $0,000$ yaitu $< 0,05$ maka dapat dinyatakan terdapat pengaruh yang simultan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap Kinerja.

UJI-T (Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat signifikansi seberapa besar pengaruh variabel x terhadap variabel y . Jika nilai $sig < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sedangkan jika nilai $sig > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Selanjutnya jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Tabel 9. Uji-T (Parsial) Struktur 1
Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.938	3.134		.619	.538
	X1 (Kepemimpinan)	.256	.099	.187	2.580	.012
	X2 (Lingkungan Kerja)	.740	.070	.765	10.567	.000

a. Dependent Variable: Y1 (Kepuasan Kerja)

Sumber: Data diolah, 2025

Pada tabel 9 terlihat hasil dari pengaruh variabel independen Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), terhadap Kepuasan Kerja (Y1) secara parsial.

1. Variabel Kepemimpinan (X1) dengan variabel Kepuasan Kerja (Y1)
Berdasarkan tabel diatas diketahui $t_{hitung} = 10.567 > 1.997$ dan $Sig. = 0,000 < 0,05$, maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepercayaan terhadap Kepuasan Kerja. Besarnya pengaruh variabel Lingkungan Kerja (X2) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y1) dapat diketahui dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0.740.
2. Variabel Lingkungan Kerja (X2) dengan variabel Kepuasan Kerja (Y1)
Berdasarkan tabel diatas diketahui $t_{hitung} = 10.567 > 1.997$ dan $Sig. = 0,000 < 0,05$, maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepercayaan terhadap Kepuasan Kerja. Besarnya pengaruh variabel Lingkungan Kerja (X2) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y1) dapat diketahui dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0.740.

Tabel 10. Uji-T (Parsial) Struktur 2

		Coefficients^a			t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.541	1.715		6.729	.000
	X1 (Kepemimpinan)	.407	.057	.240	7.132	.000
	X2 (Lingkungan Kerja)	.794	.064	.664	12.341	.000
	Y1 (Kepuasan Kerja)	.218	.070	.177	3.124	.003

a. Dependent Variable: Y (Kinerja)

Sumber: Data diolah, 2025

Pada tabel di atas terlihat hasil dari pengaruh variabel independen Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja (Y2) secara parsial.

1. Variabel Kepemimpinan (X1) dengan variabel Kinerja (Y2)
Berdasarkan tabel diatas diketahui t hitung = 7.132 > 1.997 dan Sig. = 0.012 < 0.05, maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja. Besarnya pengaruh variabel Kepemimpinan (X1) terhadap variabel Kinerja (Y2) dapat diketahui dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0.407.
2. Variabel Lingkungan Kerja (X2) dengan variabel Kinerja (Y2)
Berdasarkan tabel diatas diketahui t hitung = 12.341 > 1.997 dan Sig. = 0,000 < 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepercayaan terhadap Kinerja. Besarnya pengaruh variabel Lingkungan Kerja (X2) terhadap variabel Kinerja (Y2) dapat diketahui dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0.794.
3. Variabel Kepuasan Kerja (Y1) dengan variabel Kinerja (Y2)
Berdasarkan tabel diatas diketahui t hitung = 3.124 > 1.997 dan Sig. = 0,003 < 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja. Besarnya pengaruh variabel Kepuasan Kerja (Z terhadap variabel Kinerja (Y2) dapat diketahui dari nilai koefisien beta yaitu sebesar 0.218.

Persamaan Regresi Jalur

Tabel 11. Persamaan Regresi Struktur 1

		Coefficients^a			t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.938	3.134		.619	.538
	X1 (Kepemimpinan)	.256	.099	.187	2.580	.012
	X2 (Lingkungan Kerja)	.740	.070	.765	10.567	.000

Sumber: Data diolah, 2025

Persamaan regresi dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Z = 1.938 + 0.256 X1 + 0.740 X2 + 0,474 E1.$$

Analisis dari hasil regresi tersebut memiliki taraf signifikan 0.05 (5%). Maka dapat disimpulkan:

- a. Kepemimpinan (X1) memiliki koefisien 0,256, artinya bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka kinerja aparatur desa cenderung meningkat. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, motivasi, serta membangun komunikasi yang efektif berperan penting dalam mendorong kinerja individu dalam organisasi.

- b. Lingkungan Kerja (X2) memiliki koefisien 0,740, artinya bahwa lingkungan kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun sosial dapat menciptakan kenyamanan dan meningkatkan produktivitas kerja. Kondisi tempat kerja yang sehat, aman, serta relasi antarpegawai yang harmonis terbukti mendorong aparatur desa bekerja lebih optimal.

Tabel 12. Persamaan Regresi Struktur 2
Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.541	1.715		6.729	.000
	X1 (Kepemimpinan)	.407	.057	.240	7.132	.000
	X2 (Lingkungan Kerja)	.794	.064	.664	12.341	.000
	Y1 (Kepuasan Kerja)	.218	.070	.177	3.124	.003

a. Dependent Variable: Y (Kinerja)

Sumber: Data diolah, 2025

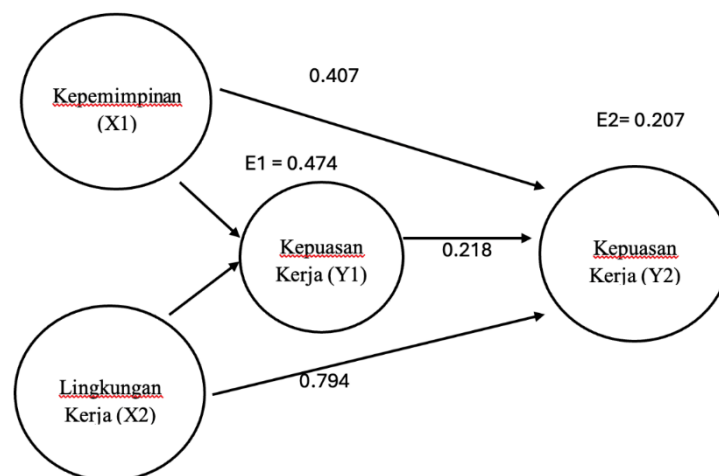
Persamaan regresi dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = 11.541 + 0.407 X1 + 0.794 X2 + 0.218 Z + 0.207 E2$$

Analisis dari hasil regresi tersebut memiliki taraf signifikan 0.05 (5%). Maka dapat disimpulkan:

- Kepemimpinan (X1) memiliki koefisien 0,407, artinya bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka kinerja aparatur desa cenderung meningkat. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, motivasi, serta membangun komunikasi yang efektif berperan penting dalam mendorong kinerja individu dalam organisasi.
- Lingkungan Kerja (X2) memiliki koefisien 0,794, artinya bahwa lingkungan kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun sosial dapat menciptakan kenyamanan dan meningkatkan produktivitas kerja. Kondisi tempat kerja yang sehat, aman, serta relasi antarpegawai yang harmonis terbukti mendorong aparatur desa bekerja lebih optimal.
- Kepuasan Kerja (Y1) memiliki koefisien 0,218, artinya bahwa aparatur desa yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Meskipun pengaruhnya tidak sebesar dua variabel sebelumnya, kepuasan kerja tetap menjadi faktor penting yang mencerminkan persepsi positif pegawai terhadap lingkungan dan tugasnya.

Diagram Path Analysis



Gambar 1. Hasil Uji Path

Berdasarkan diagram tersebut dapat disimpulkan:

- Pengaruh Kepemimpinan (X1) secara langsung terhadap Kepuasan Kerja (Y1) adalah 0.256
- Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) secara langsung terhadap Kepuasan Kerja (Y1) adalah 0.740
- Pengaruh Kepemimpinan (X1) secara langsung terhadap Kinerja (Y2) adalah 0.407
- Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) secara langsung terhadap Kinerja (Y2) adalah 0.794
- Pengaruh Kepuasan Kerja (Y1) secara langsung terhadap Kinerja (Y2) adalah 0.218
- Total pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y2) dengan Kepuasan Kerja (Y1) sebagai variabel intervening adalah $0.407 + (0.256 \times 0.218) = 0.462$
- Total pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y2) dengan Kepuasan Kerja (Y1) sebagai variabel intervening adalah $0.794 + (0.740 \times 0.218) = 0,955$

Sobel-Test

Uji Sobel digunakan untuk menguji apakah suatu variabel intervening (mediasi) secara signifikan memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen. Dalam penelitian ini, variabel Kepuasan Kerja (Y1) diuji perannya sebagai mediator dalam hubungan antara Kepemimpinan (X1) dan Kinerja (Y2).

Uji Mediasi Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui variabel Kepemimpinan X1 dapat berpengaruh langsung terhadap variabel Kinerja Y dengan besar koefisien 0.407. variabel Kepemimpinan X1 dapat juga tidak berpengaruh langsung terhadap variabel Kinerja Y2 yaitu $(0.256 \times 0.218) = 0.0558$ maka total pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y2) dengan Kepuasan Kerja (Y1) sebagai variabel intervening adalah $0.407 + (0.256 \times 0.218) = 0.462$. Berdasarkan hasil uji sobel test diatas diperoleh nilai t hitung 2.000 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,997. Maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.0558 signifikan yang berarti kepuasan kerja mampu memediasi antara kepemimpinan terhadap kinerja.

Uji Mediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui variabel Lingkungan kerja X2 dapat berpengaruh langsung terhadap variabel Kinerja Y dengan besar koefisien 0.794. variabel Kepemimpinan X1 dapat juga tidak berpengaruh langsung terhadap variabel Kinerja Y yaitu $(0.740 \times 0.218) = 0.161$ maka total pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y2) dengan Kepuasan Kerja (Y1) sebagai variabel intervening adalah $0.794 + (0.740 \times 0.218) = 0.955$. Berdasarkan hasil uji sobel test diatas diperoleh nilai t hitung 2.970 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,997. Maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.161 signifikan yang berarti kepuasan kerja mampu memediasi antara lingkungan kerja terhadap kinerja.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Desa di Desa Bakas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengimplikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi di antara karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, motivasi, dan penghargaan, serta membangun komunikasi yang baik, cenderung meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hasil ini sejalan dengan temuan Handoko et al (2021) yang dalam meta-analisisnya menemukan hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian Northouse (2018) juga menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (*relationship-oriented leadership*) berkorelasi positif dengan kepuasan karyawan. Temuan ini konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menegaskan pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memuaskan bagi karyawan. Bass & Avolio (1994) dalam teori kepemimpinan transformasionalnya, menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja pengikutnya melalui inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Desa di Desa Bakas

Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik, meliputi hubungan antar rekan kerja yang harmonis, fasilitas kerja yang memadai, keamanan dan kenyamanan kerja, serta budaya organisasi yang mendukung, berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa nyaman, aman, dan didukung di tempat kerja cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hasil ini didukung oleh penelitian Larasati et al. (2024) yang menemukan bahwa dimensi-dimensi lingkungan kerja seperti hubungan rekan kerja dan kondisi fisik tempat kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, Hackman & Oldham (1980) dalam teori karakteristik pekerjaan (*job characteristics theory*) juga menekankan pentingnya aspek-aspek lingkungan kerja dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian Mursidta (2017) juga menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi (*perceived organizational support*) yang merupakan bagian dari lingkungan kerja, berkorelasi positif dengan kepuasan kerja.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Desa di Desa Bakas

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga secara langsung mendorong peningkatan kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memotivasi, menginspirasi, dan memberikan arahan yang jelas, serta mengembangkan potensi karyawan, berkontribusi pada pencapaian kinerja yang lebih baik. Temuan ini didukung oleh meta-analisis Daeli (2024) yang menunjukkan hubungan positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Patras & Hidayat (2019) juga menekankan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task-oriented leadership*) dan perubahan (*change-oriented leadership*) berkontribusi pada peningkatan kinerja. Penelitian Ihsan (2021) juga menemukan bahwa kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Aparatur Desa di Desa Bakas

Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif, seperti yang telah disebutkan sebelumnya, tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga secara langsung memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung cenderung lebih produktif, efisien, dan efektif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Hasil ini sejalan dengan penelitian Marlius & Sholihat (2022) yang menemukan bahwa lingkungan kerja fisik dan non-fisik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Vischer (2007) dalam studinya tentang desain tempat kerja (*workplace design*) juga menekankan pentingnya lingkungan kerja dalam memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Penelitian Bakker & Demerouti (2017) dalam model tuntutan-sumber daya pekerjaan (*job demands-resources model*) juga menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan, yang mencakup aspek-aspek lingkungan kerja, berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Aparatur Desa di Desa Bakas

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan berkinerja lebih baik. Kepuasan kerja menciptakan energi positif dan semangat kerja yang tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja. Temuan ini didukung oleh meta-analisis Augustine et al. (2022) yang menemukan hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian Pangestuti (2018) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian Meithiana (2017) juga menegaskan pentingnya kepuasan kerja sebagai prediktor penting dari berbagai hasil kerja, termasuk kinerja.

Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Desa di Desa Bakas Melalui Kepuasan Kerja

Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Artinya, kepemimpinan tidak hanya secara langsung memengaruhi kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Pemimpin yang efektif menciptakan kepuasan kerja yang tinggi, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini didukung oleh penelitian Nanjundeswaraswamy (2023) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Adipra & Surya (2025) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Penelitian Walumbwa et al. (2008) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan yang berpusat pada pengikut (*follower-centered leadership*) terhadap kinerja.

Pengaruh Tidak Langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Aparatur Desa di Desa Bakas Melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang positif dan mendukung meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, lingkungan kerja tidak hanya secara langsung memengaruhi kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyoroti peran kepuasan kerja sebagai penghubung antara karakteristik pekerjaan (yang merupakan bagian dari lingkungan kerja) dan hasil kerja. Penelitian Made (2025) juga menemukan bahwa kepuasan karyawan memediasi hubungan antara aspek-aspek lingkungan kerja (seperti dukungan rekan kerja dan pengakuan) dan kinerja bisnis.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja aparatur desa. Artinya, semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh aparatur desa di Desa Bakas; (2) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang mendukung secara fisik dan psikologis mampu meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja aparatur desa Bakas; (3) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur desa. Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, mampu memotivasi dan mengembangkan potensi pegawai, berdampak pada peningkatan kinerja; (4) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kondisi lingkungan kerja yang baik tidak hanya mendukung kepuasan tetapi juga meningkatkan efektivitas kerja; (5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Aparatur desa yang merasa puas dengan pekerjaannya menunjukkan performa kerja yang lebih baik; (6) Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja; dan (7) Lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan di atas adapun saran yang dapat diberikan adalah (1) Kepala desa disarankan agar mempertahankan gaya kepemimpinan yang sudah baik, terutama dalam hal komunikasi dan pemberian motivasi. Selain itu, perlu ditingkatkan pengawasan terhadap kedisiplinan aparatur agar tercipta budaya kerja yang lebih tertib; (2) Dianjurkan untuk terus menjaga lingkungan kerja yang sudah mendukung, baik dari sisi fisik maupun suasana kerja. Fasilitas seperti pencahayaan dan sirkulasi udara tetap perlu dievaluasi dan ditingkatkan secara berkala; (3) Pemerintah desa sebaiknya mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang telah tercapai dengan memastikan penghargaan, pembagian tugas, dan hubungan kerja tetap berjalan baik. Selain itu,

disarankan untuk membuka peluang pengembangan karier agar kepuasan aparatur meningkat lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Adipra, I. M. Y., & Surya, I. B. K. (2025). Peran kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 255-266.
- Alfiandri, M. (2024). Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Pembangunan Desa di Desa Parit Kebumen Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8 Nomor 3, 40643–40649.
- Asfar, A. H., Anggraeni, R., Manajemen, J., Bina, U., & Banten, B. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Serang 1). *JBBE : Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 13(1), 17–29.
- Augustine, A. K., Sunaryo, A. C., & Firmansyah, Y. (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 2(1), 147-156.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage publications.
- Daeli, H. P. D., Amzul, T. A. A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., Prihatni, A., & Gunawan, L. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 4(2), 404-419.
- Fransiska, N. G., & Maksum, I. (2023). Work Life Balance: Bagaimana Kepuasan Kerja dapat Memediasi terhadap Kinerja Karyawan. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 7(1), 501–507. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v7i1.861>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Addison-Wesley.
- Handoko, S. D., Wibowo, N. M., & Hartati, C. S. (2021). Analisis pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ema*, 6(1), 17-26.
- Hanifah, S. I., Qomariyah, L., Janah, S. N., & Sariroh, M. (2022). Pelatihan Leadership Bagi Pemuda Penggerak Organisasi Desa Badas Kediri. *JPMD: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Desa*, 3(1), 65–78. <https://doi.org/https://doi.org/10.58401/jpmd.v3i1.736>
- Ihsan, R. M. (2021). Pengaruh penerapan gaya kepemimpinan otentik, motivasi kerja, disiplin kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Ekonis: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 23(2).
- Larasati, V. M., & Susilarini, T. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt. X. *Psikologi Kreatif Inovatif*, 4(1), 1-9.
- Made, I. G. (2025). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Comprehensive Science (JCS)*, 4(1).
- Marlius, D., & Sholihat, I. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 15(2), 703-713.
- Meithiana, I. (2017). Kepuasan kerja dan kinerja karyawan tinjauan dari dimensi iklim organisasi, kreativitas individu, dan karakteristik pekerjaan.
- Meutia, K. I., Narpati, B., Surya, J. L., No, K., & Selatan -Banten, P. T. (2021). JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Kontribusi Beban Kerja dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur PRODI MAGISTER MANAJEMEN & FORKAMMA UNPAM. *Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma*, 5(1), 42–52.
- Mursidta, S. (2017). Pengaruh perceived organizational support (persepsi dukungan organisasi) dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. varia usaha beton gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 5(1).
- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2023). The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership styles and employee commitment. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 286-304.
- Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice. Sage publications.

- Pangestuti, D. C. (2018). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Mitra Manajemen*, 2(4), 366-381.
- Patras, Y. E., & Hidayat, R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Keadilan, dan Kepercayaan pada Keterlibatan Kinerja Dosen. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 85-101.
- Salsabilla, B., Indah Lestari, F., Erlita, M., Dian Insani, R., Santika, R., Amalia Ningsih, R., & Mustika, D. (2022). *Tipe dan Gaya Kepemimpinan Pendidikan*. 6 Nomor 2, 9979–9985.
- Setyo Widodo, D., Yandi, A., & Author, C. (2022). Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM). *JIM : Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1, 1–14. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1>
- Vischer, J. C. (2007). The effects of physical surroundings on employee responses. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(6), 697-716
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Johnson, S. M., Qian, Y., & Mayo, D. R. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.