

## Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak

Dewi Sukaisih<sup>1\*</sup>, Sunarno<sup>2</sup>, Sutono<sup>3</sup>  
Universitas Muria Kudus

**Corresponding Author:** Dewi Sukaisih [dewirayyan@gmail.com](mailto:dewirayyan@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Kata Kunci:* Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai

*Received :* 13 Agustus

*Revised :* 18 Agustus

*Accepted:* 27 Agustus

©2022 The Author(s): This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Penggalan data menggunakan kuesioner. Teknik sampling menggunakan *Simple Random Sampling*. Analisis data menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan terhadap motivasi kerja. 2) terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, 3) terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, 4) terdapat pengaruh positif signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, 5) terdapat pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja, 6) terdapat pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. 7) terdapat pengaruh positif signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, 8) Motivasi Kerja mampu memberikan kontribusi kecil pengaruh langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai 9) Motivasi Kerja mampu memberikan kontribusi pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai 10) Motivasi Kerja mampu memberikan kontribusi pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, disisi lain juga sebagai makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Keadaan ini menjadikan sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Mencapai hal tersebut, maka hal penting yang patut diperhatikan dalam pemeliharaan hubungan tersebut antara lain adalah kepuasan kerja pegawainya. Rendahnya kepuasan kerja tentunya dapat menimbulkan berbagai dampak negatif bagi pengembangan kinerja organisasi secara keseluruhan dalam jangka panjang, padahal bagi instansi dengan pegawai yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif dari pada organisasi dengan pegawai yang tak terpuaskan. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya adalah kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja.

Kepemimpinan merupakan suatu proses pelaksanaan tugas pemimpin, mengalir dari atas ke bawah, yang berfungsi untuk mendisiplinkan, kegiatan para pegawai melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Stogdi dalam M.Sobry (2017, p. 15) bahwa kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pikirnya. Menurut Indriyo Gitosudarmo dalam Danang Sunyoto (2015, p. 30) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dengan demikian kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen, sehingga dalam hal ini para manajer harus merencanakan dan mengorganisasikan serta mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.

Lingkungan organisasi adalah salah satu lingkungan internal yang dirasakan dan mempunyai pengaruh terhadap perilaku anggota organisasi, oleh sebab itu persepsi anggota organisasi terhadap Lingkungan organisasi yang dihayati dan dirasakan akan mempengaruhi perilakunya dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini selanjutnya akan berpengaruh pada hasil kerjanya dan sekaligus terhadap kepuasan kerja. Secara garis besar, Lingkungan organisasi memiliki hubungan dengan struktur organisasi, proses organisasi, performansi organisasi dan kepuasan kerja. Lingkungan organisasi berperan penting bagi pemimpin organisasi. Misalnya, untuk tugas-tugas tertentu dibutuhkan Lingkungan organisasi tertentu, pimpinan organisasi dapat mempengaruhi Lingkungan organisasinya, kecocokan individu terhadap Lingkungan organisasi memegang peran penting dalam organisasi serta kepuasan kerja. Secara tak langsung, Lingkungan organisasi berperan dalam pencapaian tujuan organisasi. Beberapa faktor (struktur organisasi, gaya manajemen) berpengaruh terhadap Lingkungan organisasi. Sebaliknya, Lingkungan organisasi berpengaruh besar terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja anggota organisasi.

Lingkungan organisasi dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun Lingkungan organisasi tidak melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan organisasi yang memusatkan bagi

pegawainya dapat meningkatkan kinerja sebaliknya lingkungan yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja pegawainya dan akhirnya motivasi kerja pegawai.

Kepuasan Kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan Kepuasan Kerja pegawainya. Menurut Edy Sutrisno (2019, P.74) Kepuasan Kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Menurut Wibowo (2016, P. 415) .Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja.

Bagi organisasi, suatu pembahasan tentang Kepuasan Kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektifitas organisasi dengan cara membuat efektif perilaku pegawai dalam bekerja. Perilaku pegawai yang menopang pencapaian tujuan organisasi adalah merupakan sisi lain yang harus diperhatikan, disamping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan bidang teknologi. Ketidakpuasan pegawai dalam kerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual. Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya, dengan mengambil sikap berhenti dari organisasi, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi. Bentuk perilaku agresif, misalnya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam kerja, menentang atasan, atau sampai pada aktivitas pemogokan. Dari uraian di atas, bahwa Kepuasan Kerja pegawai merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja pegawai dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresif yang pasif.

Motivasi kerja berarti kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Bangun, 2012, p.312). Menurut Torang (2013, p.57) motivasi kerja adalah energi yang menggerakkan individu untuk berusaha mencapai tujuan yang diharapkan dalam melakukan pekerjaannya. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, motivasi kerja adalah proses yang menggerakkan atau mendorong seseorang melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Beberapa *research gap* penelitian ini antara lain penelitiannya HarmayAdhiguna(2017) bahwa Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai secara positif signifikan, sedangkan penelitian Ahmudi, Nur Farida, Aries Susanty, Ratna Purwaningsih (2018) menyatakan Kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, Kepuasan kerja tidak dapat digunakan sebagai variabel intervening terhadap kinerja pegawai.

Penelitiannya Ana Srikaningsih (2018) dan Shella Prahasti, Wahyono(2018), menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap

kinerja pegawai, baik dimediasi kepuasan maupun pengaruh secara langsung. Berbeda dengan penelitiannya Laura Natalia, Djamhur, Iqbal (2015) menyatakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai tidak signifikan, pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai tidak signifikan.

Beberapa *fenomena research* penelitian ini adalah kondisi yang terjadi bahwa pimpinan sering tidak ada di tempat karena ada kegiatan rapat di luar kantor dan penerapan sistem Work From Home (WFH) di masa pandemi, sehingga sinergitas kinerja antara pimpinan dan pegawai tidak bisa maksimal. Hal ini dapat diindikasikan sebagai penyebab turunnya kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Sedangkan dalam aspek lingkungan kerja ditemukan bahwa kurangnya tempat untuk bersantai, berkumpul, dan bermain di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak sehingga menyebabkan kinerja pegawai menurun, karena tempat kerja merupakan hal primer yang memberikan efek langsung bagi psikologis masing-masing anggota tim yang nantinya kinerja masing-masing individu akan meningkat. Dari segi kepuasan kerja pegawai, yang terjadi di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak adalah bahwa kinerja pegawai meningkat dengan ditingkatkannya tunjangan tambahan pegawai.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan**

Definisi kepemimpinan telah diungkapkan oleh para ahli dan ilmuwan sebagai upaya memperoleh pemahaman yang sama atas definisi kepemimpinan agar menghasilkan model yang efektif dan efisien antara lain kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yulk, 2015:5). Kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh sosial di mana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2017:6).

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi pegawainya dapat meningkatkan kinerja sebaliknya lingkungan yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja pegawainya dan akhirnya motivasi kerja pegawai.

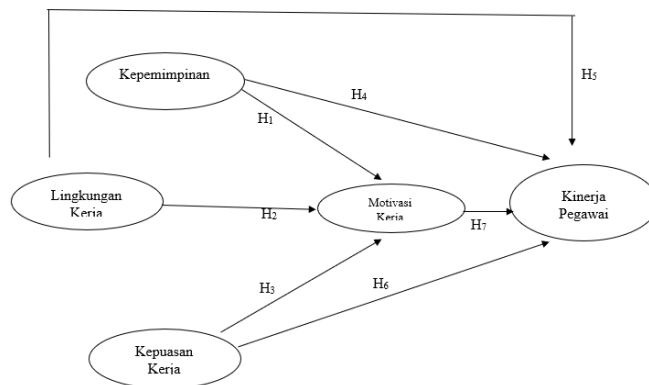
Sedarmayanti (Lubis S, 2018) menyebutkan bahwa, lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan (Mulyadi, 2015) mengemukakan lingkungan kerja organisasi adalah segala

sesuatu yang dapat memengaruhi kelangsungan, eksistensi, keberadaan, dan lain-lain yang menyangkut organisasi baik dari dalam maupun dari luar.

### Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam menjalankan tugas kewajibannya sebagai seorang pegawai/pegawai (Tjihno Windryanto, 2014:75). Dengan demikian persoalan kinerja pegawai juga berhubungan dengan persoalan kemampuan orang untuk mengembangkan dirinya agar mampu berkarya mencapai Tujuan yang dikehendaki oleh organisasi. Untuk dalam membahas keberhasilan atau kinerja seseorang perlu menetapkan suatu ukuran tertentu untuk menilai apakah organisasi itu memiliki kinerja yang tinggi atau rendah. Kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu (kinerja individu dan kinerja organisasi) (Fuad Mas'ud, 2014:40). Kinerja atau *performance* merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan aktivitas hasil kerja, pencapaian tugas dimana istilah tugas berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja.

### Kerangka Konsep Penelitian



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Sumber :Ana Sriekaningsih (2018), Djarwadi (2016), Cristin Sinadia Sonny.P.I. Rompas Salmin Dengo (2016), Harmay Adhiguna (2017), Nur Abidin (2014), Rini Rahmah Hayati (2016), Shella Prahasti, Wahyono (2018), Djarwadi (2016), Tomy Sun Siagian, Hazmanan Khair (2018), Chairuddin Surya Putra, Harlen dan Machasin (2016), I Putu Eka Yasa Dimaja (2013), Ida Sanjaya Dewi (2015), Muhammad Adi Nugroho, Saryadi , Widiartanto (2015), Ninik Sri Setyowati (2016)

### METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, berdasarkan tingkat penjelasan, maka jenis penelitian ini merupakan penelitian asosiatif atau penelitian yang menguji pengaruh antar variabel dalam

hal ini menguji pengaruh variabel eksogen kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap variabel endogen kinerja pegawai dan variabel intervening motivasi kerja.

## HASIL PENELITIAN

### Pengujian Hipotesis

Besarnya pengaruh langsung (*direct effect*) berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, terlihat bahwa hasil estimasi nilai-nilai parameter pengaruh langsung antar variabel eksogen dengan variabel endogen adalah seperti tampak pada Tabel 1.

Tabel 1. Regression Weights  
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Motivasi_Kerja	<--- Kepemimpinan	,228	,099	2,310	,021
Motivasi_Kerja	<--- Lingkungan_Kerja	,530	,124	4,282	,000
Motivasi_Kerja	<--- Kepuasan_Kerja	,566	,127	4,462	,000
Kinerja_Pegawai	<--- Motivasi_Kerja	,638	,137	4,650	,000
Kinerja_Pegawai	<--- Kepemimpinan	,179	,080	2,219	,026
Kinerja_Pegawai	<--- Kepuasan_Kerja	,232	,116	2,010	,044
Kinerja_Pegawai	<--- Lingkungan_Kerja	,246	,112	2,195	,028

Sumber: Hasil analisis, 2022.

Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai koefisien yang ditampilkan pada tabel 5.22. Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu di atas 1,64 untuk nilai CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P.

#### 1) Pengujian Hipotesis 1

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada pegawai pada Kantor Sekretariat Kabupaten Demak. Pengujian hipotesis dengan model persamaan struktural pendekatan AMOS 23 menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung kepemimpinan terhadap

motivasi kerja memiliki nilai CR ( $>1,64$ ) sebesar 2,310 dan probabilitas sebesar 0,021 ( $<0,05$ ).

## 2) Pengujian Hipotesis 2

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada pegawai pada Kantor Sekretariat Kabupaten Demak. Pengujian hipotesis dengan model persamaan struktural pendekatan AMOS 23 menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja memiliki nilai CR ( $>1,64$ ) sebesar 4,282 dan probabilitas sebesar 0,000 ( $<0,05$ ), dengan alasan karena nilai CR memiliki perbedaan yang lebih besar dengan nilai Z tabel, maka nilai probabilitas semakin kecil.

## 3) Pengujian Hipotesis 3

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada pegawai pada Kantor Sekretariat Kabupaten Demak. Pengujian hipotesis dengan model persamaan struktural pendekatan AMOS 23 menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap motivasi kerja memiliki nilai CR ( $>1,64$ ) sebesar 4,462 dan probabilitas sebesar 0,000 ( $<0,05$ ), dengan alasan karena nilai CR memiliki perbedaan yang lebih besar dengan nilai Z tabel, maka nilai probabilitas semakin kecil.

## 4) Pengujian Hipotesis 4

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Kabupaten Demak. Pengujian hipotesis dengan model persamaan struktural pendekatan AMOS 23 menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi kerja memiliki nilai CR ( $>1,64$ ) sebesar 2,219 dan probabilitas sebesar 0,026 ( $<0,05$ ).

## 5) Pengujian Hipotesis 5

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Kabupaten Demak. Pengujian hipotesis dengan model persamaan struktural pendekatan AMOS 23 menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai CR ( $>1,64$ ) sebesar 2,195 dan probabilitas sebesar 0,028 ( $<0,05$ ) dengan nilai koefisien sebesar 0,028.

## 6) Pengujian Hipotesis 6

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Kabupaten Demak. Pengujian hipotesis dengan model persamaan struktural pendekatan AMOS 23 menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai CR 2,010 ( $>1,64$ ) sebesar dan probabilitas sebesar 0,044 ( $<0,05$ ).

## 7) Pengujian Hipotesis 7

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Kabupaten Demak. Pengujian hipotesis dengan model persamaan struktural pendekatan AMOS 23 menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Kabupaten Demak dengan nilai CR ( $>1,968$ ) sebesar 4,650 dan probabilitas sebesar 0,000 ( $<0,05$ ), dengan alasan karena nilai CR

memiliki perbedaan yang lebih besar dengan nilai Z tabel, maka nilai probabilitas semakin kecil.

Tabel 2. Hasil Rekap Hipotesis

Hipotesis	Kriteria	Kesimpulan
Hipotesis 1: Ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak	CR = 2,310 > 1,64 P = 0,021 < 0,05	Ada pengaruh positif signifikan Ha:diterima
Hipotesis 2: Ada pengaruh positif dan signifikan Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.	CR = 4,282 > 1,64 P = 0,000 < 0,05	Ada pengaruh positif signifikan Ha:diterima
Hipotesis 3: Ada pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.	CR = 4,462 > 1,64 P = 0,000 < 0,05	Ada pengaruh positif signifikan Ha:diterima
Hipotesis 4: Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak	CR = 2,219 > 1,64 P = 0,026 < 0,05	Ada pengaruh positif signifikan Ha:diterima
Hipotesis 5: Ada pengaruh positif dan signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.	CR = 2,195 > 1,64 P = 0,028 < 0,05	Ada pengaruh positif signifikan Ha:diterima
Hipotesis 6: Ada pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak	CR = 2,010 > 1,64 P = 0,044 < 0,05	Ada pengaruh positif signifikan Ha:diterima
Hipotesis 7: Ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.	CR = 4,650 > 1,64 P = 0,000 < 0,05	Ada pengaruh positif signifikan Ha:diterima

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022.

**Pengaruh Langsung (*Direct*), Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect*), Total Effect**



Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) maksudnya adalah pengaruh dari suatu variabel *exogenous* terhadap variabel *endogenous dependent* melalui variabel *endogenous enteroening*. Total pengaruh (*total effect*) adalah hasil penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, maka besarnya *Indirect Effect* dan *Total Effect*.

**Tabel 3. Hasil Estimasi *Indirect Effect* dan *Total Effect***

			Direct effect	Indirect effect Melalui Motivasi	Total effect	Keterangan
Kinerja Pegawai	<---	Kepemimpinan	0,125	<b>0,102</b>	<b>0,226</b>	Pengaruh tidak langsung < pengaruh langsung (variabel Motivasi Kerja tidak mampu memberikan kontribusi pengaruh langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai)
Kinerja Pegawai	<---	Lingkungan Kerja	0,181	<b>0,248</b>	<b>0,429</b>	Pengaruh tidak langsung > pengaruh langsung (variabel Motivasi Kerja mampu memberikan kontribusi pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai)
Kinerja Pegawai	<---	Kepuasan Kerja	0,181	<b>0,281</b>	<b>0,462</b>	Pengaruh tidak langsung > pengaruh langsung (variabel Motivasi Kerja terbukti mampu memberikan kontribusi pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai)

Sumber : Hasil Perhitungan AMOS, 2022.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Hasil ini menyatakan bahwa peningkatan Kepemimpinan akan memberikan dampak pada peningkatan motivasi pegawai.
2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Hasil ini menyatakan bahwa peningkatan Lingkungan Kerja akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Hasil ini menyatakan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai.
4. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Hasil ini menyatakan bahwa peningkatan Kepemimpinan akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai.
5. Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Hasil ini menyatakan bahwa peningkatan lingkungan kerja akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai
6. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Hasil ini menyatakan bahwa peningkatan Kepemimpinan akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai.
7. Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Hasil ini menyatakan bahwa peningkatan Motivasi Kerja akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai.
8. Motivasi Kerja mampu memberikan kontribusi kecil pengaruh langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pegawai kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak
9. Motivasi Kerja mampu memberikan kontribusi pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.
10. Motivasi Kerja mampu memberikan kontribusi pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat peneliti memberikan masukan dan saran

1. Indikator kepemimpinan paling kurang optimal mengenai mengkoordinasikan oleh karena itu Peran pemimpin di wilayah kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak perlu ditingkatkan dalam kemampuan

mengkoordinasikan pada bawahannya seperti membuat tim kerja, skedul jadwal pekerjaan sehingga terkoordinasi yang berdampak pada mendorong motivasi kerja dan kinerja bagi seluruh pegawai.

2. Indikator lingkungan kerja paling kurang optimal mengenai tingkat kenyamanan kerja oleh karena itu disarankan agar terciptanya lingkungan kerja yang nyaman dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, harmonis dilingkungan seperti kondisi kebersihan, sirkulasi udara, keamanan kerja, hubungan baik atasan maupun rekan kerja sehingga dapat menciptakan motivasi kerja dan kinerja yang maksimal bagi para pegawai.
3. Indikator kepuasan paling kurang optimal adalah mengenai kepuasan akan gaji dan kepuasan akan rekan kerja oleh karena itu disarankan sistem penggajian dapat dikaji kembali dalam kesesuaian harapan serta, ketepatan waktu dalam penerimaan. Kepuasan akan rekan kerja dapat ditingkatkan hubungan antar rekan kerja, akan lebih baik apabila antar karyawan meningkatkan hubungan antar rekan kerja dengan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan kantor sehingga terjalin keharmonisan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan dan kinerja pegawai.

#### **PENELITIAN LANJUTAN**

Penelitian selanjutnya dapat menambah variabel eksogen lain yang belum dimasukkan dalam penelitian ini misalnya disiplin kerja, kerjasama, dan lain sebagainya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmudi, Nur Farida, Aries Susanty, Ratna Purwaningsih, 2018, Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. XYZ), ISSN 2337-4349
- Alex S. Nitisemito, 2012, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber. Daya. Manusia*, Edisi Kelima, Cetakan Keempat Belas, Ghalia.
- Arikunto, 2014, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi. Revisi VI, Rineka Cipta, Jakarta.
- Arie Puspita Wardhani<sup>1)</sup>, Leonardo Budi Hasiolan<sup>2)</sup> , Maria Magdalena Minarsih<sup>3)</sup>, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai( Studi kasus di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang)*Journal Of Management, Volume 2 No.2 Maret 2016
- Ana Sriekaningsih, 2018, *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan organisasi Serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Wilayah Kecamatan Kota Tarakan*. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.17, 2015

- Bejo Siswanto, 2009, *Manajemen Tenaga Kerja Rancangan dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*, Sinar Baru, Bandung.
- Bunga Astra Gracia, 2019, *Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Triview Geospatial Mandiri Jakarta Selatan*, Vol.2, No.2 , ISSN (print) : 2598-9545 & ISSN (online) : 2599-171X
- Burhannudin Mohammad Zainul Muhammad Harlie, 2019, *Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin*, Jurnal Maksipreneur | Vol. 8 No. 2 | Juni 2019 | hal. 191 – 206
- Daniel NawoseIng'ollan & Josse Roussel, 2017, *Influence of Leadership Styles on Employees' Performance: A Study of Turkana County, Kenya*, *International Journal of Business and Social Science* Volume 8 Number 7 July 2017, page: 82-98.
- Dessler, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba. Empat.
- Djarwadi, 2016, *Pengaruh Lingkungan organisasi Terhadap Kepuasan Kerja di BPPT*, *jurnal administrasi bisnis* Vol.13 No.1 April 2016.
- Eddy M. Sutanto dan Carin Gunawan, *Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intentio*, *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol. 4, No. 1, April 2013, 76-8
- Enok Omah, Sri Marti Pramudena, 2019, *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Pt Yamaha Musik Cabang Cikarang*
- Inam Ullah Khan Ph.D Scholar, 2018, *Impact of Transformational Leadership on Employee's Job Satisfaction and Well-Being Through Team Efficacy in PMBMC*. *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058 2018, Vol. 8, No. 1, page: 327 – 339.
- I Putu Eka Yasa Darmaja, *Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Daerah Tingkat I Bali Sub Unit Sangiang Tahun 2013*
- Koesmono, 2015, *Measuring and Interpreting Organizational Cultur*, Erlangga, Jakarta.
- Kreitner dan Kinicki, 2015, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Yogyakarta.
- Mahmudi, 2015, *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*. UPP, STIM YKPN.

- Malayu S.P. Hasibuan, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. : Jakarta. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mondy dan Noe, 2015, *Human Resource Management, Tenth Edition*, Jilid I, Penterjemah Bayu Airlangga, M.M., Erlangga, Jakarta.
- Muji Gunarto, 2015, *Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Sosial (Kuesioner)*. [www.wordpress.com](http://www.wordpress.com)
- Muhammad Adi Nugroho<sup>1</sup> , Saryadi<sup>2</sup> , Widiartanto<sup>3</sup>, *Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Pt Bandeng Juwana)*
- Muhammad Heri Kiswanto, 2018, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Bekerja Karyawan Kantor Dinas Kominfo Surakarta*
- Nitisemito, 2016, *Manajemen personalia Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Rini Kartika Hadi Ahmawati, 2020, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Lingkungan Kantor Bupati Kudus, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol1 No1 Hal 1-16.*
- Rini Rahmah Hayati, 2016, *Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan organisasi Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai, Jurnal ISSN Vol.3 No.2 hal: 2356 – 6019.*
- Robbins & Judge, 2018, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Robert Kreitner, 2016, *Perilaku Organisasi*. Salemba, Jakarta.
- Suwesty Yunia Pratiwi , 2011, *Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Wonosobo)*.
- Sarwoto, 2016, *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta.
- Siagian, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siswanto, 2018, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, edisi. 2, Jakarta, Bumi Aksara,

- Siti Maisarah Hasibuan, Syaiful Bahri, 2018, *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja*, Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen homepage: Vol 1, No. 1, September 2018, 71-80  
<http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO> ISSN 2623-2634  
(online) DOI: <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Thara Afifah, Mochammad Al Musadieq, 2017, *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Pt Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) | Vol. 47 No.1 Juni 2017 | [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id)
- Tomy Sun Siagian, Hazmanan Khair, 2018, *Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan organisasi Terhadap Kinerja pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*, *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol.1 No.1 September 2018 Hal: 59 70.*
- \_\_\_\_\_, 2021, *Buku Pedoman Penulisan Tesis Magister Manajemen*. Universitas Muria Kudus, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
- Wahyudi, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sulita
- Walker, 2016, *Manajemen Pemasaran Suatu Pendekatan. Strategis dengan Orientasi, Global Edisi 2 Jilid 1*. Jakarta.
- Wibowo, 2017, *Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3)*, Rajawali Pers, Jakarta.