

## **Analisis Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja: Studi Pada UPT Kementerian Kesehatan DIY**

**Titi Astutiningtyas, Kusuma Chandra Kirana, Gendro Wiyono**

<sup>1,2,3</sup> Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta, Indonesia

[titiartho@gmail.com](mailto:titiartho@gmail.com), [kusumack@ustjogja.ac.id](mailto:kusumack@ustjogja.ac.id),

[gendrowiyono@ustjogja.ac.id](mailto:gendrowiyono@ustjogja.ac.id)

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the relationship between leadership style and non-physical work environment on employee performance through job satisfaction as an intervening variable for employees of BBTCLPP Yogyakarta. This research method uses quantitative descriptive using primary data obtained from distributing questionnaires. In this study using the census techniques, where all populations are taken, each population has the same opportunity to be sampled. The number of samples taken in this study were 110 questionnaires. Data were analyzed using SPSS and Smart PLS. The results showed that leadership style had a positive and significant effect on job satisfaction with a significance level of  $0.042 < 0.05$ , so hypothesis I was accepted. The non-physical work environment has a positive and significant effect on job satisfaction with a significance level of  $0.000 < 0.05$ , so hypothesis II is accepted. Leadership style has no positive and significant effect on employee performance with a significant level of  $0.455 > 0.05$ , so hypothesis III is rejected. Non-fictional work environment has no positive and significant effect on employee performance with a significant level of  $0.256 > 0.05$ , so hypothesis IV is rejected. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance with a significance level of  $0.006 < 0.05$  ( $p < 0.05$ ), so hypothesis V is accepted. Leadership style on employee performance with job satisfaction as an intervening variable with a significance level of Z score  $1.57 < 1.96$  then hypothesis VI is rejected. Non-physical work environment on employee performance with job satisfaction as an intervening variable with a significance level of Z score  $2.51 > 1.96$  then hypothesis VII is accepted.*

**Keywords:** *Leadership style, non-physical work environment, job satisfaction, employee performance.*

### **ABSTRAK.**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja non fisik terhadap kinerja pegawai Melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai BBTCLPP Yogyakarta. Metode penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif dengan menggunakan data primer yang didapatkan dari menyebarkan kuesioner. Dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus yaitu populasi diambil semua setiap populasi memiliki peluang yang sama untuk dijadikan sampel. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 110 kuesioner. Data dianalisis menggunakan SPSS dan Smart PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan tingkat signifikansi  $0.042 < 0.05$  maka hipotesis I diterima. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan tingkat signifikansi  $0.000 <$

0.05 maka hipotesis II diterima. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi  $0.045 > 0.05$  maka hipotesis III ditolak. Lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi  $0.256 > 0.05$  maka hipotesis IV ditolak. Kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi  $0.006 < 0.05$  ( $p < 0.05$ ) maka hipotesis V diterima. Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dengan tingkat signifikansi Z score  $1.57 < 1.96$  maka hipotesis VI ditolak. Lingkungan kerja non fisik terhadap Kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dengan tingkat signifikansi Z score  $2.51 > 1.96$  maka hipotesis VII diterima.

**Kata kunci:** Gaya kepemimpinan, Lingkungan kerja non fisik, Kepuasan kerja, Kinerja pegawai.

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam suatu institusi karena sumber daya manusia yang mampu mengarahkan, mempertahankan dan mengembangkan institusi sesuai tuntutan masyarakat dan perubahan zaman. Pegawai sebagai manusia yang bekerja untuk merencanakan sekaligus pelaku aktif disetiap aktivitas institusi. Oleh karena itu bisa dikatakan bahwa manusia merupakan sumber daya yang paling utama bagi keberlangsungan institusi sehingga harus selalu diperhatikan, dijaga dan dikembangkan (Hasibuan, 2019).

Keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia digambarkan dengan terbentuknya sumber daya manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi sehingga mampu menjamin keberlangsungan institusi dalam mencapai tujuannya (Lukito & Alriani, 2018).

Fenomena saat ini memberikan tantangan yang semakin besar bagi pimpinan dan manajemen di BBTKLPP Yogyakarta untuk dapat mengelola sumber daya manusia agar lebih efektif dan efisien namun tetap harus menjaga produktifitas yang berkualitas. Tuntutan ini tentunya membutuhkan suatu kepemimpinan dan lingkungan kerja yang positif, dimana seorang pegawai harus melakukan rangkaian proses pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu dengan situasi yang positif dan kepuasan kerja.

Dalam menciptakan kepuasan kerja yang baik diperlukan kemampuan eksplorasi peluang-peluang baru maupun eksploitasi sumber daya yang ada. Eksplorasi dibutuhkan untuk melihat peluang-peluang yang baru dan dapat dikelola oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja (Khafian, 2015).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja anggota adalah kepemimpinan, kepemimpinan dapat dikatakan sebagai salah satu faktor yang penting (Turang, Richard Christian, Paulus Kindangen, 2015). Hal ini seperti diutarakan oleh

(Umi Farida 2016:48) bahwa kepemimpinan (*leadership*) yg ditetapkan oleh seseorang manajer pada organisasi dapat membangun integrasi yg harmonis dan mendorong gairah kerja karyawan buat mencapai target yg dimaksud..

Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap kinerja pegawai Menurut (Tanjung, 2018) sehingga menciptakan kondisi lingkungan kerja yang positif sangatlah diperlukan agar pegawai dapat lebih fokus dalam mengerjakan dan bertanggungjawab terhadap tugas yang diberikan. Penelitian kali ini mengangkat lebih utama pada faktor lingkungan kerja non fisik yang mencakup perilaku individu yang ada dalam lingkungan kerja seperti keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja dan suasana kerja. Saat ini lingkungan kerja non fisik juga menjadi permasalahan yang mencakup hubungan kerja pimpinan dengan bawahannya dan hubungan karyawan dengan karyawan lain, permasalahan yang terjadi di BBTCLPP Yogyakarta hubungan antara pimpinan dan bawahan belum memiliki hubungan yang baik sehingga kepuasan kerja belum tercipta dalam diri individu. Hubungan kerja antar pimpinan dan bawahan yang diharapkan adalah hubungan yang harmonis, dimana setiap individu dengan kesadaran bersama dapat menyatukan keinginan untuk mencapai tujuan institusi. Hubungan kerja yang harmonis dapat menghasilkan performanc tinggi dan kepuasan kerja, sebaliknya ketidakharmonisan hubungan kerja menyebabkan kinerja yang buruk dan ketidakpuasan.

Berdasarkan observasi awal oleh peneliti, secara umum terdapat keluhan mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pimpinan structural yang ada, berupa: adanya pimpinan yang menjaga jarak dengan bawahannya, kurang memberi perhatian pada bawahan, kurang menghargai masukan dari bawahan dan mau menang sendiri. Hal ini menyebabkan para pegawai tak merasa nyaman menggunakan atasan sebab pimpinan kurang peduli terhadap bawahan.

Dalam hal kepuasan kerja, berdasarkan data yang diperoleh dari UPT Kementerian Kesehatan DIY, diperoleh data adanya pegawai yang mengajukan keluar, ingin pindah dan mengalami masalah psikologis/fisik. Selain itu tingkat pelanggaran absensi cukup tinggi.

sesuai latar belakang yang sudah diuraikan, rumusan permasalahan penelitian ini adalah: 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja UPT Kementerian Kesehatan DIY? 2) Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja UPT Kementerian Kesehatan DIY? 3) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai UPT Kementerian Kesehatan DIY? 4) Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai UPT Kementerian Kesehatan DIY? 5) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai UPT Kementerian Kesehatan DIY?.

Berdasarkan rumusan masalah di atas tujuan dari penelitian ini yaitu : 1) Menguji dan menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja UPT

Kementerian Kesehatan DIY 2) Menguji dan menganalisis pengaruh antara lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja UPT Kementerian Kesehatan DIY 3) Menguji dan menganalisis pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai UPT Kementerian Kesehatan DIY 4) Menguji dan menganalisis pengaruh langsung antara lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai UPT Kementerian Kesehatan DIY 5) Menguji dan menganalisis pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai UPT Kementerian Kesehatan DIY.

## **Kinerja Pegawai (Y2)**

Menurut (Kepala BKN, 2011) Kinerja pegawai merupakan akibat pelaksanaan tugas yang dicapai berasal tindakan serta kegiatan setiap PNS pada rnelaksanakan tugas pekerjaan dengan rnenggunakan dan memanfaatkan asal daya organisasi.

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas serta kuantitas yg dicapai oleh seorang pegawai pada melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Pengukuran variabel ini menggunakan indikator kinerja yang digunakan oleh BBTKLPP Yogyakarta dalam menilai prestasi kerja pegawai ASN atas Sasaran Kerja PNS (SKP) sesuai peraturan terkait pedoman penyusunan dan penilaian sasaran kerja pegawai yaitu: 1) Aspek kuantitas (target output) 2) Aspek Kualitas (target mutu) 3) Aspek Waktu (target waktu) 4) Aspek biaya (target biaya) 5) Orientasi Pelayanan 6) Integritas 7) Komitmen 8) Disiplin 9) Kerjasama 10) Kepemimpinan

## **Gaya Kepemimpinan (X1)**

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi pegawainya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan pola prilaku dan strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin. (Zainal et al. 2017).

Menurut (Busro, 2018) Gaya kepemimpinan artinya suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi para pengikut agar dengan sukarela mau melakukan banyak sekali tindakan beserta yg diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa merasa bahwa dirinya ditekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin yang hanya memiliki kecerdasan yang tinggi tetapi tidak mempunyai kepribadian yang baik, dan kemampuan yang tinggi, maka ia tidak akan berhasil dalam memimpin. Sebab terdapat tiga efektifitas kepemimpinan yang harus dimiliki pimpinan yakni kecerdasan (intelegence), kepribadian (personality) dan kemampuan (ability). Ivancevich, Konopaske, dan Mateson dalam (Busro, 2018).

Indikator gaya kepemimpinan (Busro, 2018:251) yaitu: 1) Menyusun bagian kerja 2) Hubungan kerja 3) Tujuan 4) Kepercayaan 5) Pengambilan gagasan 6) Tingkat kepedulian

## **Lingkungan Kerja Non Fisik (X2)**

Menurut Miftahuljannah (2018) Lingkungan kerja non fisik sebagai lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera, namun dapat dirasakan oleh pegawai yang bekerja di lingkungan tersebut.

Lingkungan kerja non fisik adalah kondisi lain dari lingkungan kerja fisik yang menyangkut hubungan kerja pegawai dan pengaruhnya terhadap kinerja Rahmawanti (2014). Sedangkan menurut Tarwaka et al., (2004) Lingkungan kerja non fisik (psikologis) seperti pemilihan dan penempatan tenaga kerja, hubungan antara pekerja dengan pekerja, pekerja dengan atasan, pekerja dengan keluarga dan pekerja dengan lingkungan ltern akan berdampak kepada performansi kerja di tempat kerja.

Menurut (Izzah, Rini, & Poernomo (2019) terdapat enam indikator lingkungan kerja non fisik yaitu: 1) Prosedur kerja 2) Standar kerja 3) Tanggung jawab atasan 4) Kejelasan tugas 5) Sistem reward 6) Hubungan antar pegawai.

## **Kepuasan Kerja (Y1)**

Berdasarkan Afandi (2018) Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap aneka macam aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai perihal menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Sedangkan menurut Edison (2016) Kepuasan kerja menunjukkan adanya suatu kesesuaian antara harapan dan kenyataan tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja ini berlaku bagi individu ataupun kelompok. Menurut Afandi (2018) indikator-indikator kepuasan kerja meliputi antara lain : 1) Pekerjaan 2) Upah 3) Promosi 4) Pengawas 5) Rekan kerja

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini adalah *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di satuan kerja UPT Kementerian Kesehatan BBTKLPP Yogyakarta yang jumlahnya sebanyak 110 pegawai, terdiri dari 66 JFT dan 42 JFU dan 2 Pejabat structural.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah menggunakan *Non-probability sampling* dengan teknik sampling jenuh (sensus) yaitu metode penarikan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Dalam penelitian ini sampel yang akan diambil adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di satuan kerja UPT Kementerian Kesehatan BBTKLPP Yogyakarta yang jumlahnya sebanyak 110 pegawai. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan metode sampel jenuh.

Setelah data diperoleh, selanjutnya menguji validitas dan reliabilitas instrument dengan bantuan Software SPSS ver.22.0. Data yang telah diuji tersebut kemudian dianalisis secara deskriptif dan dianalisis menggunakan SEM-PLS dengan bootstrapping

sebanyak 500 kali (menggunakan bantuan program SmartPLS 3.2.8). Setelah itu dilakukan uji hipotesis. Standar eror yang digunakan yaitu 5 %, uji dua pihak (two tail), nilai kritis 1,96 (karena bootstrapping 500 kali). Tahap selanjutnya adalah dengan menganalisis jalur dengan menggunakan Sobel test.

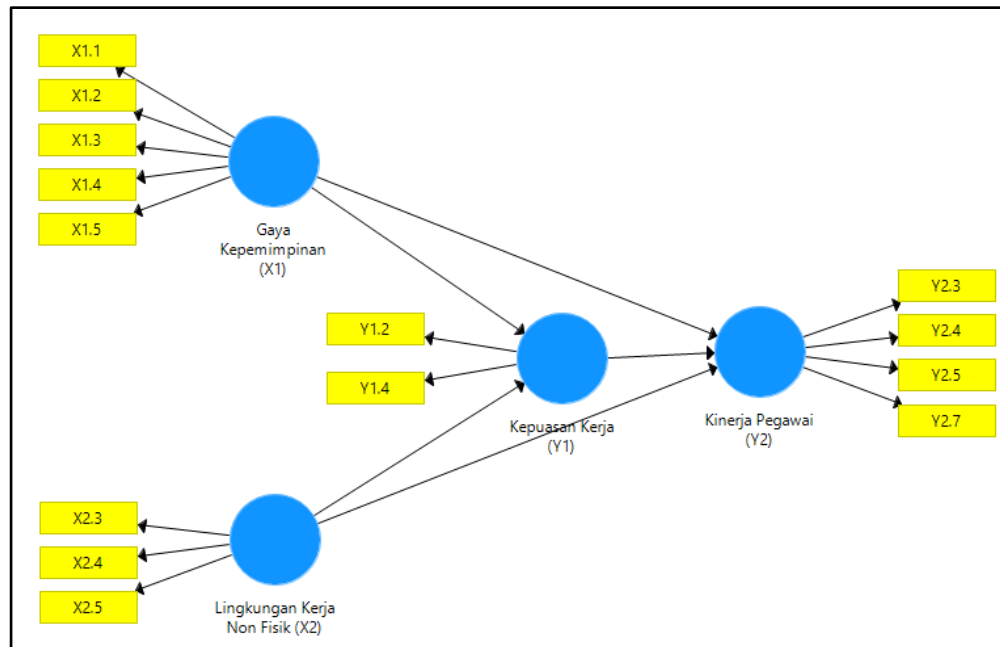
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas

*Cronbach's Alpha* dan *corrected item-total correlation* digunakan untuk menguji validitas dari indikator dimana indikator dinyatakan valid bila nilai *corrected item-total correlation* > *r* tabel (Ghozali, 2016) Nilai *r* tabel diperoleh dengan rumus  $df=n-2$ ; dimana  $n$  = jumlah anggota sampel yaitu 110 responden dan taraf signifikansi  $\alpha$  5% untuk uji satu arah, sehingga dapat diperoleh nilai *r* tabel  $df=100$  yaitu 0.1966, sedang untuk uji reliabilitas menggunakan pengukuran sekali saja yang kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Reliabilitas kurang dari 0.6 adalah kurang baik, sedang 0.7 dapat diterima dan di atas 0.8 dinyatakan baik (Fauziridwan et al., 2018). Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk semua variabel adalah valid dan reliabel.

### Uji Indikator

Teknik analisa data dengan SmartPLS menggunakan tiga kriteria untuk menguji indikator yaitu *convergent validity* diukur dari nilai *outer loading*, *Discriminant validity* yang diukur dengan nilai *cross loading* atau dengan cara melihat nilai korelasi setiap variabel, dan *composite reliability* atau CR untuk mengukur tingkat reliabilitas. Berikut gambar model awal penelitian:



**Gambar 1 Model Awal**

Sumber : Data Primer, diolah, 2021

Model awal penelitian ini kemudian diolah menggunakan SmartPLS-3 untuk pengujian indikator dilanjutkan pengujian hipotesa, sobel test dan analisis faktor dominan. Teori menyatakan bahwa validitas suatu indikator dapat diterima bila value  $\geq 0.7$  namun dalam penelitian value  $> 0.6$  dapat digunakan. Hasil uji validitas konvergen diatas menunjukkan bahwa semua indikator dinyatakan valid.

Indikator dinyatakan memiliki nilai korelasi yang valid bila  $r$  indikator dengan variabelnya lebih besar dibandingkan  $r$  dengan variable lain. Hasil uji *discriminant validity (cross loadings)* memperlihatkan bahwa nilai korelasi disetiap variabel dalam satu baris indikator memiliki nilai yang lebih besar dalam variabel latennya daripada variabel laten lainnya. Hasil uji *composite reliability* diatas memperlihatkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel dengan nilai *cronbach's alpha* diatas 0.7.

Hasil nilai Estimated Model pada uji kecocokan model *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* menilai besarnya rata-rata perbedaan antara korelasi yang diamati dan yang diharapkan. Nilai hasil uji yang tertera pada tabel diatas adalah sebesar 0.090 kurang dari 0.10 yang artinya model ini merupakan *goodness of fit measure* untuk PLS-SEM yang dapat digunakan untuk menghindari *misspecification model* (Henseler et al., 2014).

$d_{ULS}$  (*The Squared Euclidean Distance*) dan  $d_G$  (*The Geodesic Distance*) bahwa suatu model penelitian yang baik harus memiliki nilai yang lebih besar dari 0,05 (karena menggunakan confidence interval 95%). Artinya dengan nilai  $d_{ULS}$  sebesar 0.848 dan  $d_G$  0.348 model pada penelitian ini memiliki distribusi residual yang baik.

Nilai *Chi-Square* yang baik menunjukkan  $\chi^2$  Statistik <  $\chi^2$  Tabel, artinya jumlah variabel manifes dalam model jalur PLS dan jumlah variabel independen dalam model matriks kovarian tercukupi. Hasil model fit untuk chi-square pada penelitian ini sebesar 0.195 artinya lebih kecil  $\chi^2$  Tabel sebesar 0.652 dengan signifikansi Pvalues 0.05 dan derajat koefisien (DK) sebesar 432 Artinya jumlah variabel manifes dalam model jalur PLS dan jumlah variabel independen dalam model matriks kovarian tercukupi.

Nilai *Normal Fit Index* (NFI) pada penelitian ini adalah 0.670, dimana semakin mendekati 1 maka semakin baik kecocokannya. NFI merupakan ukuran kesesuaian model sehingga dapat disimpulkan bahwa model ini baik.

*The Root Mean Squared Residual Covariance Matrix of the Outer Model Residual rms Theta* menilai sejauh mana residu model luar berkorelasi. Model yang baik ukurannya harus mendekati nilai nol. Nilai rms Theta pada penelitian ini adalah sebesar 0,216 sehingga dapat dikatakan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini model yang baik, dimana nilai yang semakin mendekati nol maka semakin baik. Nilai rms Theta dibawah 0,12 mengindikasikan model yang paling pas (Henseler et al., 2014).

## Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis menggunakan smartPLS-3 terhadap model penelitian setelah uji indikator PLS algorithm diperoleh pembuktian hipotesis sebagai berikut:

- 1) Diduga ada pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di satuan kerja UPT Kementerian Kesehatan BBTCLPP Yogyakarta.

**Tabel 1**

### Hasil Uji Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

	Original Sample (O)	P Values	Keterangan
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0.176	0.042	Terbukti

Sumber: Data Primer, diolah, 2021

Tabel diatas menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas gaya kepemimpinan (X1) terhadap variabel terikat kepuasan kerja (Y1) memiliki nilai pengaruh koefisien positif sebesar 0.176 dan memiliki pengaruh yang signifikan dengan ditunjukkannya nilai P values yang lebih kecil dari 0.05 yaitu sebesar 0.042, sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.



- 2) Diduga ada pengaruh langsung antara lingkungan kerja non fisik (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di satuan kerja UPT Kementerian Kesehatan BBTKLPP Yogyakarta.

**Tabel 2**

**Hasil Uji Lingkungan Kerja Non Fisik Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja**

	Original Sample (O)	P Values	Keterangan
Lingkungan Kerja Non Fisik → Kepuasan Kerja	0.522	0.000	Terbukti

Sumber: Data Primer, diolah, 2021

Tabel diatas menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas lingkungan kerja non fisik (X2) terhadap variabel terikat kepuasan kerja (Y1) memiliki nilai pengaruh koefisien positif sebesar 0.522 dan memiliki pengaruh yang signifikan dengan ditunjukkannya nilai P values yang lebih kecil dari 0.05 yaitu sebesar 0.000, sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara variabel lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja.

- 3) Diduga ada pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2) pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di satuan kerja UPT Kementerian Kesehatan BBTKLPP Yogyakarta.

**Tabel 3**

**Hasil Uji Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

	Original Sample (O)	P Values	Keterangan
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	0.101	0.455	Terbukti

Sumber: Data Primer, diolah, 2021

Tabel diatas menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas gaya kepemimpinan (X1) terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y2) memiliki nilai pengaruh koefisien positif sebesar 0.101 dan memiliki pengaruh yang tidak signifikan dengan ditunjukkannya nilai P values yang lebih besar dari 0.05 yaitu sebesar 0.455, sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan positif namun tidak signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

- 4) Diduga ada pengaruh langsung antara lingkungan kerja non fisik (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2) pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di satuan kerja UPT Kementerian Kesehatan BBTKLPP Yogyakarta.

**Tabel 4**

**Hasil Uji Lingkungan Kerja Non Fisik Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

	Original Sample (O)	P Values	Keterangan
Lingkungan Kerja Non Fisik → Kinerja Pegawai	0.154	0.256	Terbukti

Sumber: Data Primer, diolah, 2021

Tabel diatas menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas lingkungan kerja non fisik (X2) terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y2) memiliki nilai pengaruh koefisien positif sebesar 0.154 dan memiliki pengaruh yang tidak signifikan dengan ditunjukkannya nilai P values yang lebih besar dari 0.05 yaitu sebesar 0.256, sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan positif namun tidak signifikan antara variabel lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai.

- 5) Diduga ada pengaruh langsung antara Kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja Pegawai (Y2) Aparatur Sipil Negara (ASN) di satuan kerja UPT Kementerian Kesehatan BBTKLPP Yogyakarta.

**Tabel 5**

**Hasil Uji Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

	Original Sample (O)	P Values	Keterangan
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0.320	0.006	Terbukti

Sumber: Data Primer, diolah, 2021

Tabel diatas menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas kepuasan kerja (Y1) terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y2) memiliki nilai pengaruh koefisien positif sebesar 0.320 dan memiliki pengaruh yang signifikan dengan ditunjukkannya nilai P values yang lebih kecil dari 0.05

yaitu sebesar 0.006, sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

## Sobel Test

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung (mediator), maka digunakan uji Sobel test. Nilai *t hitung* ini dibandingkan dengan nilai *t table*, Jika nilai *t hitung* lebih besar dari nilai *t* tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi.

- 1) Uji mediasi Hipotesis 6: Diduga ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di satuan kerja UPT Kementerian Kesehatan BBTCLPP Yogyakarta. Dari data olahan smartPLS dapat dihitung pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan (X1) ke kinerja pegawai (Y) lewat kepuasan kerja (Z) dengan cara menghitung jalur X1-Z (a) sebesar 0.176 dengan jalur Z-Y (b) sebesar 0.320 atau  $ab = 0.056$ . Jadi koefisien  $ab = (c-c1)$  dimana *c* adalah pengaruh X1 terhadap Y tanpa mengontrol Z. Sedangkan *c1* adalah koefisien pengaruh X1 terhadap Y setelah mengontrol Z. Standar *error* koefisien a dan b ditulis dengan  $Sa = 0.086$  dan  $Sb = 0.117$  dan besarnya standar eror pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah  $Sab = 0.010$ .
- 2) Uji mediasi Hipotesis 7: Diduga ada pengaruh antara Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di satuan kerja UPT Kementerian Kesehatan BBTCLPP Yogyakarta. Dari data olahan smartPLS dapat dihitung pengaruh tidak langsung lingkungan kerja non fisik (X1) ke kinerja (Y2) lewat kepuasan kerja (Y1) dengan cara menghitung jalur X1-Y1 (a) sebesar 0.522 dengan jalur Z-Y (b) sebesar 0.320 atau  $ab = 0.167$ . Jadi koefisien  $ab = (c-c1)$  dimana *c* adalah pengaruh X1 terhadap Y2 tanpa mengontrol Y2. Sedangkan *c1* adalah koefisien pengaruh X1 terhadap Y2 setelah mengontrol Y1. Standar *error* koefisien a dan b ditulis dengan  $Sa = 0.078$  dan  $Sb = 0.117$  dan besarnya standar eror pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah  $Sab = 0.009$ .

## Pembahasan

- 1) Pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja  
Hasil uji statistik diperoleh koefisien parameter variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan nilai original sampel sebesar 0.176 artinya ada pengaruh positif dengan hasil p values sebesar 0.042 lebih kecil dari 0.05, sehingga hipotesis bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja diterima.
- 2) Pengaruh langsung antara lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja

Hasil uji statistik diperoleh nilai original sampel sebesar 0.522 yang artinya berpengaruh positif signifikan dibuktikan dengan nilai p values sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. sehingga hipotesis bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja diterima.

- 3) Pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Hasil uji statistik diperoleh nilai original sampel sebesar 0.101 yang artinya berpengaruh tidak signifikan dibuktikan dengan nilai p values sebesar 0.455 lebih besar dari 0.05. sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan positif namun tidak signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

- 4) Pengaruh langsung antara lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai

Hasil uji statistik diperoleh nilai original sampel sebesar 0.154 yang artinya berpengaruh tidak signifikan dibuktikan dengan nilai p values sebesar 0.256 lebih besar dari 0.05. sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan positif namun tidak signifikan antara variabel lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai.

- 5) Pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil uji statistik didapatkan data nilai original sampel sebesar 0.320 yang artinya berpengaruh positif dengan nilai p values sebesar  $0.006 < 0.05$  yang artinya memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

- 6) Pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Hasil uji mediasi menggunakan sobel test memberikan hasil t hitung 1.57 dan t tabel 1.96 yang artinya  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$  sehingga disimpulkan bahwa variabel mediasi (intervening) kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dengan demikian hipotesis yang diduga ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di satuan kerja UPT Kementerian Kesehatan BBTCLPP Yogyakarta ditolak.

- 7) Pengaruh antara lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Hasil uji mediasi menggunakan sobel test memberikan hasil t hitung 2.51 dan t tabel 1.96 yang artinya  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  sehingga disimpulkan bahwa variabel mediasi (intervening) kepuasan kerja berpengaruh terhadap hubungan antara lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja, dengan demikian hipotesis yang diduga ada pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui

kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di satuan kerja UPT Kementerian Kesehatan BBTCLPP Yogyakarta diterima.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di satuan kerja UPT Kementerian Kesehatan BBTCLPP Yogyakarta dengan analisis kepuasan kerja sebagai variabel intervening dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di satuan kerja UPT Kementerian Kesehatan BBTCLPP Yogyakarta, hal ini dapat diketahui dari nilai P-Value yaitu  $0.042 < 0.05$ .

Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di satuan kerja UPT Kementerian Kesehatan BBTCLPP Yogyakarta, hal ini dapat diketahui dari nilai P-Value yaitu  $0.000 < 0.05$ .

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di satuan kerja UPT Kementerian Kesehatan BBTCLPP Yogyakarta, hal ini dapat diketahui dari nilai P-Value yaitu  $0.227 > 0.05$ .

Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di satuan kerja UPT Kementerian Kesehatan BBTCLPP Yogyakarta, hal ini dapat diketahui dari nilai P-Value yaitu  $0.912 > 0.05$ .

Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di satuan kerja UPT Kementerian Kesehatan BBTCLPP Yogyakarta, hal ini dapat diketahui dari nilai P-Value yaitu  $0.006 < 0.05$ .

Kepuasan kerja sebagai mediasi (intervening), tidak berpengaruh pada hubungan variabel gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di satuan kerja UPT Kementerian Kesehatan BBTCLPP Yogyakarta dengan nilai t hitung (1.57) < t tabel (1.96). Semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja pegawai semakin baik meskipun terlihat pengaruh ini tidak signifikan dengan P values 0.227, dan terciptanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut.

Kepuasan kerja sebagai mediasi (intervening) berpengaruh pada hubungan variabel lingkungan kerja non fisik dan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di satuan kerja UPT Kementerian Kesehatan BBTCLPP Yogyakarta dengan nilai t hitung (2.51) > t tabel (1.96). Semakin baik lingkungan kerja non fisik maka kinerja pegawai semakin baik, meskipun terlihat pengaruh ini tidak signifikan dengan P values 0.912.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, penulis dapat memberikan beberapa saran sebagai berikut:

Bagi Manajemen di UPT Komkes BBTkPP Yogyakarta:

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan telaah yang diperlukan dalam rangka menyusun risk management yang berkaitan dengan pengelolaan kepegawaian khususnya dalam rangka memahami munculnya permasalahan pegawai yang berpengaruh terhadap kinerjanya seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan yang kurang efektif dan efisien, serta kebutuhan pegawai terhadap lingkungan kerja non fisik sehingga dapat diberikan mitigasi yang tepat sasaran dan sedini mungkin.

Manajemen perlu memperhatikan beberapa situasi yang dapat menurunkan kinerja pegawai yang tergambarkan dari sejumlah responden yang menjawab kurang setuju, tidak setuju sampai dengan sangat tidak setuju dari pernyataan positif pada kuesioner yang diberikan dengan langkah-langkah yang tepat yaitu: 1) Manajemen dalam mendelegasikan wewenang tetap harus mampu menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan antar pegawai dan atasan 2) Apabila terjadi konflik antara pegawai dengan atasan, hendaknya bisa diselesaikan menggunakan baik. Kebanyakan suatu permasalahan menjadi makin berat sebab lama terpendam. karena itulah krusial bagi manajemen "menemukan" konflik atau sumbernya sedini mungkin. yg ditempuh adalah menggunakan menggalakkan saluran komunikasi ke atas (*upward channel of communication*) 3) Manajemen hendaknya menetapkan reward dan punishment bagi pegawai atas kedisiplinan menepati jam kerja 4) Meningkatkan disiplin pegawai dalam menjalankan prosedur kerja dengan cara memberikan budaya saling mengingatkan dan melakukan reuiu berkala atas prosedur kerja agar implementatif dilaksanakan 5) Hendaknya manajemen mampu menumbuhkan sikap saling kerja sama antar pegawai, membangun hubungan baik antara atasan dengan bawahan agar ketika pegawai dibutuhkan seperti keperluan event khusus meskipun diluar jam kerja, dapat terpenuhi dan terlaksana dengan baik.

Bagi Peneliti Selanjutnya: Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ditempat yang sama untuk lebih memperdalam hasil temuan penelitian ini khususnya pada pengaruh hubungan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik yang tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini telah dibahas terkait dengan isu lingkungan kerja fisik sebagai hal yang mempengaruhinya, namun penelitian selanjutnya bisa lebih dapat membuktikan hal tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fauziridwan, M., Adawiyah, W. R., & Ahmad, A. A. (2018). Pengaruh Employee Engagement Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Serta Dampaknya Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi (Jeba)*, 20(01), 317-341.  
<https://doi.org/10.1002/9781118977620.Ch18>

- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 21 :Update Pls Regresi. Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro. <https://doi.org/10.2307/1579941>
- Hasibuan, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). Pt. Bumi Aksara.
- Izzah, N., Rini, N., & Poernomo, B. (2019). The Influence Of Non-Physical Work Environment And Job Characteristics On Employee Performance At Pt . Daliatex Kusuma In Bandung. *International Journal Of Social Sciences Perspectives*, 4(1), 22–37. <https://doi.org/10.33094/7.2017.2019.41.22.37>
- Kepala Bkn. (2011). *Pedoman Penyusunan Dan Penilaian Sasaran Kerja Pegawai Di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara* (Pp. 1–47).
- Kusumastuti, R., Safitri, N., & Khafian, N. (2015). Developing Innovation Capability Of Sme Through Contextual Ambidexterity. *International Journal Of Administrative Science & Organization*, 22(1), 51–59. <https://doi.org/10.3390/En8054496>
- Kuswana, W. S. (2015). *Manajemen Konflik Dan Stres Dalam Organisasi*.
- Lukito, L. H., & Alriani, I. M. (2018). Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Sres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sinarmas Distribusi Nusantara Semarang. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 25(45), 24–35.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Buku Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Issue November).
- Miftahuljannah. (2018). The Effect Of Individual Personality Of The Big Five Model And The Non Physical Work Environment On Employee Performance In Pt Bank Syariah Mandiri In Pontianak. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 14, 9–16.
- Rahmawanti, N. P. (2014). ( *Studi Pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara* ). 8(2), 1–9.
- Tanjung, H. (2018). *Pengaruh Pelatihan , Kompetensi , Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Deli Serdang Menyadari Bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia Merupakan Faktor Yang Sangat Penting Dalam Kegiatan Petugas Berkaitan Dengan Pel. 1(1)*, 46–58.
- Turang, Richard Christian, Paulus Kindangen, J. T. (2015). Influence Of Leadership Style, Motivation, And Work Discipline On Employee Performance In Pt.Dayana Cipta. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(04), 505–516.