

*Effect Of Work Environment, Servant Leadership, And Job Satisfaction On Employee Performance
(Study At The Center For Education Financing Services, Ministry Of Education, Culture, Research, And
Technology)*

**Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Yang Melayani, Dan Kepuasan Kerja Terhadap
Kinerja Pegawai**

**(Studi Pada Pusat Layanan Pembiayaan Pendidikan, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset,
Dan Teknologi)**

Annisa Estritasari^{1*}, Mombang Sihite², Fahrudin Salim³

Sekolah Pascasarjana, Universitas Pancasila

*E-mail: annestritasari@gmail.com

Abstract

The purpose of this study includes identification, measurement, and elaboration of the contribution of the variables of Work Environment, Servant Leadership, and Job Satisfaction to Employee Performance explicitly. Furthermore, this research activity intended to measure whether each variable has a relationship that influences the other. This type of research is causality with a descriptive analysis approach. The sample of this research is set at 80 (eighty) or involves all population members. The data analysis technique used in this research is path analysis. The results of the study indicate that the Work Environment and Servant Leadership have a positive effect, each with a positive impact on Job Satisfaction and Employee Performance. Job satisfaction also positively affects employee performance at the Education Financing Service Center, Ministry of Education, Culture, Research, and Technology.

Keywords: work environment, servant leadership, job satisfaction, employee performance

Abstrak

Tujuan penelitian ini meliputi identifikasi, pengukuran, dan penjabaran kontribusi variabel Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan yang Melayani, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan secara eksplisit. Selanjutnya kegiatan penelitian ini dimaksudkan untuk mengukur apakah masing-masing variabel memiliki hubungan yang saling mempengaruhi. Jenis penelitian ini adalah kausalitas dengan pendekatan analisis deskriptif. Sampel penelitian ini ditetapkan sebanyak 80 (delapan puluh) atau melibatkan seluruh anggota populasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Pelayan berpengaruh positif masing-masing berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Pusat Layanan Pembiayaan Pendidikan, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

Kata Kunci: lingkungan kerja, gaya kepemimpinan yang melayani, kepuasan kerja, kinerja pegawai.

PENDAHULUAN

Pada lingkup organisasi, fungsi manajerial mutlak dibutuhkan untuk mampu mengorganisir seluruh aktivitas dan mekanisme organisasi secara efektif dan efisien dalam kaitannya dengan upaya pencapaian tujuan organisasi itu sendiri (Yunus, 2014, hal. 35). Keberhasilan penyelenggaraan aktivitas organisasi perlu didukung oleh fungsi manajerial yang prima. Sebagai sumber daya manusia yang menjalankan tugas dan fungsinya dalam organisasi, para pegawai juga dituntut untuk memahami standar kinerja yang baik sehingga dapat melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Performa seorang pegawai dalam organisasi juga dilihat dari kinerja yang ditampilkannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan secara kuantitas dan kualitas sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan (Mangkunegara, 2017, hal. 67). Organisasi saat ini dalam kehidupan sehari-hari tidak terlepas dari fungsi internet dalam mesin pencarian. Salah satu layanan atau fitur *Google* yang menjadi platform pencarian informasi (fungsi *search engine*), yang awalnya populer di kalangan akademisi hingga semua kalangan di seluruh dunia (Husain, 2019). Di samping itu, adanya tingkat persaingan usaha yang semakin kompetitif, kebutuhan akan efisiensi dan efektifitas dalam pengelolaan perusahaan itu sendiri menuntut setiap perusahaan untuk siap dan mengadopsi penggunaan teknologi tersebut (Sani, et al., 2020).

Era *industry 4.0* dalam kurun 5 (lima tahun terakhir dengan konsep pemanfaatan basis teknologi di belahan dunia manapun yang tidak dapat dihindari oleh individu dan organisasi siapapun dan apapun (Sarwani & Husain, 2021). Dengan perkembangan basis teknologi era informasi ini yang kian pesat juga menuntut organisasi harus menemukan cara untuk mempertahankan dan menghasilkan kinerja terbaik dari karyawan mereka di dalam persaingan era informasi ini. Bekerja untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah proses berkelanjutan yang melibatkan pengukuran, evaluasi, dan perencanaan, tetapi juga merupakan langkah penting untuk mencapai tujuan instansi. Sederhananya, kinerja karyawan adalah bagaimana seorang anggota staf memenuhi tugas peran mereka, menyelesaikan tugas yang diperlukan dan berperilaku di tempat kerja sedangkan pengukuran kinerja meliputi kualitas, kuantitas dan efisiensi kerja.

Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa kinerja karyawan merupakan salah satu indikator prestasi kerja melalui perbandingan antara hasil kerja yang dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja dapat diartikan juga sebagai output, efisiensi serta efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas (Dessler, 2015). Karyawan atau pegawai adalah merupakan aset berharga bagi organisasi dan mereka memainkan peran penting dalam menjaga citra organisasi yang sukses. Kinerja karyawan merupakan faktor utama dalam memastikan agar organisasi berjalan dengan lancar dan sukses (Lie & Siagian, 2018). Salah satu indikator meningkatnya kinerja karyawan adalah tingkat kepuasan mereka dalam bekerja. Keinginan akan kepuasan yang menjadi *outcome* yang diinginkan dari konsumen atau pelanggan sebagai pengguna pada akhirnya berakhir. Kepuasan menjadi pada hasil evaluasi seseorang dalam menanggapi pengalaman sebelum dan sesudahnya (Husain & Budiyantra, 2020). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan orang yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dianggap penting (Marliani, 2016). Apalagi kinerja karyawan sangat tergantung pada persepsi; nilai dan sikap, tampaknya ada begitu banyak variabel yang mempengaruhi kinerja pekerjaan yang hampir tidak mungkin untuk dipahami mereka.

Dalam era informasi ini, pertukaran informasi dalam organisasi mengalami perbedaan yang melibatkan serangkaian proses dan memiliki diferensiasi serta pertukaran informasi dalam konteks global (Santoso, Sani, Husain, & Hendri, 2021). Oleh karenanya, pencapaian kinerja tingkat tinggi melalui produktivitas dan efisiensi selalu menjadi tujuan organisasi dengan prioritas tinggi. Untuk melakukan itu, tenaga kerja yang sangat puas adalah kebutuhan mutlak, tetapi ketika karyawan merasa tidak puas dengan sifat pekerjaan yang mereka lakukan, tingkat komitmen mereka dapat dengan sengaja dikurangi dan karena karyawan adalah ruang mesin organisasi, ketidakpuasan mereka terhadap sifat pekerjaan yang mereka lakukan dapat menimbulkan ancaman bagi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain faktor kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Seorang pemimpin yang efektif harus mampu memotivasi bawahan mereka. Bagaimana pemimpin mampu menggunakan visi, pemberdayaan, budaya, dan etika untuk meningkatkan kinerja pegawai pokok bahasan skripsi ini. Seorang pemimpin selayaknya adalah seorang pelayan dimana seorang pemimpin yang melayani ialah pemimpin yang memberdayakan, membangkitkan semangat, memberi arahan, mengilhami, mendengarkan dan merayakan bersama orang-orang yang dipimpinya kesuksesan yang diraih bersama. Pemimpin yang melayani memberikan kepemimpinan dengan penekanan pada melayani tujuan kelompok; kepemimpinan lebih didasarkan pada pengikut yang memungkinkan dan tidak dilihat sebagai simbol status (Tampubolon, 2020, hal. 17). Hal ini merupakan gaya kepemimpinan yang vital dalam organisasi mana pun, berfokus pada pemberdayaan bawahan untuk keberlanjutan organisasi, mengembangkan komunikasi antara bawahan dan manajemen, dan melayani keinginan pengikut. Demikian pula, kepemimpinan yang melayani, dengan fokus pada pemberdayaan karyawan pencapaian, dan memainkan peran pendukung bagi para pemimpin, mengarah pada kinerja organisasi yang berkelanjutan. Peran pimpinan dalam suatu organisasi sangat penting dalam membantu tercapainya visi, misi, dan penetapan tujuan bersama sekaligus merancang kebijakan dan strategi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Selain itu, kepemimpinan membantu arah dan koordinasi kegiatan organisasi. Saat ini banyak organisasi yang menghadapi permasalahan yang terkait dengan praktek tidak etis dalam berorganisasi, juga menyebabkan kinerja yang buruk dan perputaran tenaga kerja yang tinggi. Pemimpin yang melayani dapat memotivasi stafnya untuk mencapai tujuan mereka, seorang pemimpin mampu mengelola alokasi dan membangun tim yang lebih kuat dan sukses yang pada akhirnya akan mengarah ke lingkungan kerja yang kondusif. Dengan lingkungan yang kondusif seorang staf dapat bekerja secara maksimal dan tentunya akan berujung tingkat kinerja pegawai yang memuaskan

Karyawan kantor menghabiskan banyak waktu mereka di dalam gedung, di mana lingkungan fisik mempengaruhi kesejahteraan mereka dan secara langsung memengaruhi kinerja dan produktivitas kerja mereka. Di tempat kerja, sering diasumsikan bahwa karyawan yang lebih puas dengan lingkungan fisik lebih mungkin untuk menghasilkan hasil kerja yang lebih baik. Kondisi suhu, kualitas udara, pencahayaan dan kebisingan di kantor mempengaruhi konsentrasi dan produktivitas kerja. Sejumlah penelitian telah secara konsisten menunjukkan bahwa karakteristik lingkungan fisik kantor dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku, persepsi dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilaksanakan di salah satu unit kerja dibawah naungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, tepatnya di Pusat Layanan Pembiayaan Pendidikan (Puslapdik). Puslapdik sendiri merupakan unit organisasi baru di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang mempunyai tugas melaksanakan penyiapan kebijakan teknis, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang layanan pembiayaan Pendidikan serta urusan ketatausahaan Pusat. Secara kinerja, saat ini Puslapdik secara internal masih belum menunjukkan hasil yang signifikan, hal ini dikarenakan Puslapdik masih dalam proses penataan kelembagaan ditambah lagi dengan adanya perubahan kebijakan struktur jabatan di seluruh Kementerian

Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi. Dalam rangka memaksimalkan kinerja internal Pusat Layanan Pembiayaan Pendidikan maka dilakukan berbagai upaya pembenahan dengan berusaha memaksimalkan sumber daya yang tersedia diantaranya adalah komitmen pimpinan dan staf terhadap tujuan organisasi, peningkatan kompetensi pegawai, penegakan aturan yang objektif, pemberian kesempatan yang sama dalam peningkatan SDM, penempatan pegawai sesuai dengan kapasitas dan kompetensi pegawai, membangun hubungan interpersonal yang baik antar staf, memaksimalkan semua potensi termasuk perbaikan layanan internal, serta penyediaan dan pembaruan sarana dan prasarana.

Beberapa masalah yang diidentifikasi pada penelitian ini diantaranya: (1) masih kurang maksimalnya pelayanan sarana dan prasarana di Pusat Layanan Pembiayaan Pendidikan; (2) komitmen pimpinan dan pegawai terhadap tujuan organisasi; (3) masih rendahnya tingkat kepuasan kerja staf di Pusat Layanan Pembiayaan Pendidikan; (4) kurangnya sinergitas kerja antara pimpinan dengan pegawai; (5) belum terjalannya komunikasi yang aktif diantara seluruh staf; (6) peningkatan kompetensi pegawai yang belum maksimal dan merata; dan (7) Sarana dan prasarana yang belum sepenuhnya memadai. Tujuan penelitian ini secara spesifik mencakup aktivitas identifikasi, pengukuran, dan penjabaran \ kontribusi variabel Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan yang Melayani, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Lebih lanjut, melalui aktivitas penelitian ini, juga dimaksudkan untuk mengukur apakah masing-masing variabel memiliki keterkaitan yang saling mempengaruhi satu dengan yang lain.

TINJAUAN PUSTAKA

Lingkungan Kerja

Setiap karyawan membutuhkan lingkungan kerja yang baik yang juga memotivasi mereka untuk memberikan yang terbaik dalam diri mereka. Lingkungan kerja juga mencakup faktor-faktor lain seperti rekan kerja, kualitas udara, tempat duduk ergonomis, manajemen, parkir, tingkat kebisingan dan bahkan ukuran ruang kerja atau meja seseorang. Menciptakan lingkungan kerja yang positif dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan kemampuan tertinggi mereka. Sebuah instansi dapat mencapai lingkungan kerja yang positif dengan berfokus pada budaya mereka secara keseluruhan, mendukung kebutuhan pegawai dan membuat pegawai merasa aman dan nyaman. Lingkungan kerja didefinisikan sebagai hubungan timbal balik pegawai di tempat kerja mereka yang dapat dipisahkan menjadi unsur-unsur sosial, teknis dan ekonomi. tiga aspek terdiri dari berbagai faktor termasuk budaya organisasi, struktur organisasi, gaya manajemen, dan lain sebagainya (Salunke, 2015). Lingkungan kerja dapat melibatkan interaksi sosial di tempat kerja, termasuk interaksi dengan rekan kerja, bawahan, dan pimpinan. Secara umum, dan dalam batas-batas tertentu, seorang pegawai berhak atas lingkungan kerja yang aman. Lingkungan kerja yang tidak bersahabat ada ketika perilaku seksual yang tidak diinginkan mengganggu kinerja pekerjaan pegawai, atau menciptakan lingkungan kerja yang bermusuhan, mengintimidasi, atau menyinggung. Menurut Josephine dan Harjanti (2017), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di tempat kerja. Karyawan berada dalam sebuah lingkungan kerja ketika karyawan melakukan aktivitas pekerjaan, dan segala bentuk hubungan yang melibatkan karyawan tersebut termasuk dari lingkungan kerja (Amirudin, Hanny, & Anggraini, 2020).

Lingkungan kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga bentuk yang berbeda tetapi saling terkait, yaitu: lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikologis dan lingkungan kerja social (Agbozo, Owusu, Hoedoafia, & Atakorah, 2017), yaitu (1) Lingkungan kerja fisik adalah lingkungan kerja yang berhubungan dengan fisik atau berwujud pada pengaturan di mana pekerjaan dilakukan. (2) Lingkungan Kerja Psikologis dapat dianggap sebagai elemen tempat kerja yang berkaitan dengan perilaku pekerja. Berdasarkan perilaku, tiga jenis fenomena psikologis yang terkait dipertimbangkan: afek (misalnya emosi, suasana hati) kognisi (misalnya sikap, persepsi, pengambilan keputusan); dan perilaku (misalnya efektivitas, ketidakhadiran, motivasi). (3) Lingkungan Kerja Sosial berhubungan dengan hubungan di tempat kerja. Ini mencakup gaya komunikasi, hubungan antara atasan dan bawahan. Ini juga mencakup hubungan antar rekan kerja, kesiapan orang lain untuk membantu dan kerja tim. Untuk mencapai lingkungan kerja yang progresif, penghargaan terhadap perbedaan individu adalah hal yang sangat penting dalam lingkungan kerja sosial.

Gaya Kepemimpinan yang Melayani

Menurut Echols and Shadily (1997), kepemimpinan (*leadership*) secara morfologi berasal dari kata kerja (*verb*) *to lead* yang artinya memimpin, menggiring, atau mengarahkan dan menenangkan (Haryono, 2015). Pemimpin adalah sosok individu manusia, sedangkan kepemimpinan adalah sifat yang melekat padanya sebagai pemimpin. Kepemimpinan adalah cara untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju bagaimana mencapai visi atau serentetan tujuan (Robbins & Judge, 2016). Kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam suatu organisasi, menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan dalam mencapai misi, visi, dan tujuan suatu organisasi. Oleh karena itu, setiap pimpinan wajib memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan dan mengorientasikan seluruh potensi pegawai di lingkungannya supaya dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan meningkatkan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi. Dengan pendekatan ini, pemimpin dapat menerapkan semua aturan dan kebijakan organisasi, serta mendelegasikan tugas dan tanggung jawab secara tepat. Sehingga pemimpin dapat meningkatkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Peningkatan kepuasan kerja pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi tidak lepas dari peran kepemimpinan dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Kepemimpinan merupakan kunci utama dalam menajemen yang memiliki peran

penting dan strategis.

Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, mengenai keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, berbagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin saat mencoba untuk mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah suatu alat kontribusi yang baik dalam menciptakan suasana kerja sehingga dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Wahyuni, 2015). Pemimpin dan kepemimpinan dapat didefinisikan melalui beberapa pendekatan, yaitu: (1) Pendekatan berdasarkan karakteristik pribadi yang menekankan kualitas pribadi pemimpin. Asumsi yang digunakan dalam pendekatan ini adalah bahwa seorang pemimpin memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh non-pemimpin lainnya. Pendapat ini dikenal dengan *trait theory*. (2) Pendekatan berdasarkan perilaku sangat diwarnai oleh pendekatan yang berfokus pada aspek psikologis, terutama psikologi kepemimpinan kelompok. Pendekatan ini disebut sebagai pendekatan *behavioral* atau *environmental*. (3) Pendekatan berdasarkan kekuasaan-pengaruh memahami kepemimpinan berdasarkan proses mempengaruhi antara para pemimpin dan pengikutnya. Pendekatan ini disebut sebagai pendekatan kepemimpinan kharismatik. (4) Pendekatan situasional menekankan kontekstualitas yang dihadapi pemimpin dalam organisasi seperti tuntutan pekerjaan, sifat pekerjaan, hubungan moralitas atasan-bawahan, serta faktor-faktor eksternal dan karakteristik para pengikutnya. Pendekatan ini disebut *contingensi leadership* atau *situational leadership*.

Menurut Greenleaf (2002), kepemimpinan melayani merupakan model kepemimpinan yang menempatkan pelayanan orang lain sebagai prioritas nomor satu. Kepemimpinan yang melayani menekankan peningkatan pelayanan kepada orang lain; pendekatan holistik untuk bekerja; mempromosikan rasa komunitas; dan pembagian kekuasaan dalam pengambilan keputusan (Birowo, 2021, hal. 55). Kepemimpinan yang melayani juga bertujuan untuk mengembangkan kualitas kepemimpinan pada orang lain. Gaya kepemimpinan ini menuntut seorang individu untuk menunjukkan karakteristik seperti empati, mendengarkan, pelayanan, dan komitmen terhadap pertumbuhan pribadi orang lain. Menurut Greenleaf dalam Lee (2021) karakter kepemimpinan yang melayani, adalah: (1) pemimpin berkomitmen melayani kebutuhan orang lain; (2) tanpa pamrih dan rendah hati; (3) tidak tertarik untuk memegang kekuasaan atau harta benda; (4) berfokus kepada komunitas; dan (5) sangat berempati.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki peran penting di dalam pencapaian tujuan organisasi diantaranya memberikan sumbangan yang besar terhadap keefektifan organisasi serta merangsang semangat kerja dan loyalitas pegawai. Setiap orang yang bekerja mengharapkan kepuasan dari tempat bekerjanya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya (Robbins & Judge, 2016). Kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung di dalam pekerjaan (Suwatno & Priansa, 2011).

Kepuasan kerja memperlihatkan perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan (Umar, 2010). Lebih lanjut, kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya (Mangkunegara, 2017), yang klasifikasikan pada beberapa teori tentang kepuasan kerja yakni: (1) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*) merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain. Jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, jika tidak seimbang dapat menimbulkan dua kemungkinan, yakni ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya dan sebaliknya, ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding. (2) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*), jika yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut puas. Sebaliknya, jika yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas. (3) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfilment Theory*), kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila mendapatkan apa yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, pegawai akan semakin puas. Begitu juga sebaliknya jika kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai tersebut akan merasa tidak puas. (4) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*), kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi juga bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang dianggap sebagai kelompok acuan. (5) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*), kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu terpisah dan berbeda. Teori ini merumuskan dua faktor yaitu *satisfier* atau *motivators* dan *dissatisfier* atau *hygiene*. (6) Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*), teori ini menyatakan bahwa semakin besar kesesuaian antara harapan dan kenyataan maka semakin puas seseorang, begitu pula sebaliknya.

Menurut Luthans dan Spector, kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja yang disebut dengan *Job Descriptive Index* (JIDI) yakni: (1) Pekerjaan itu sendiri; tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja. (2) Gaji dan upah;

para karyawan menginginkan sistem upah yang mereka rasa adil tidak ambigu dan selaras dengan harapan-harapan mereka. Ketika gaji atau upah dianggap adil, sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji atau upah masyarakat, akan tercipta kepuasan (Robbins & Judge, 2016).

Kinerja Pegawai

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) pegawai, untuk itu setiap instansi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin tinggi kinerja pegawai, maka produktivitas instansi secara keseluruhan akan meningkat. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Lebih lanjut, kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkatan motivasi pegawai. Jika kinerja setiap individu atau pegawai baik, maka diharapkan kinerja instansi/perusahaan akan baik pula (Hasibuan, 2017). Peningkatan kinerja perusahaan merupakan peningkatan fasilitas operasional dan peningkatan kualifikasi sumber daya manusia untuk memenuhi standar regulasi yang berlaku, baik secara kuantitas maupun kualitas. Kualitas kerja yang diciptakan oleh karyawan nantinya akan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan, dan hal ini tidak lepas dari kinerja atau *performance* karyawan yang bersangkutan (Eko Siswoyo & Sulistyani, 2020).

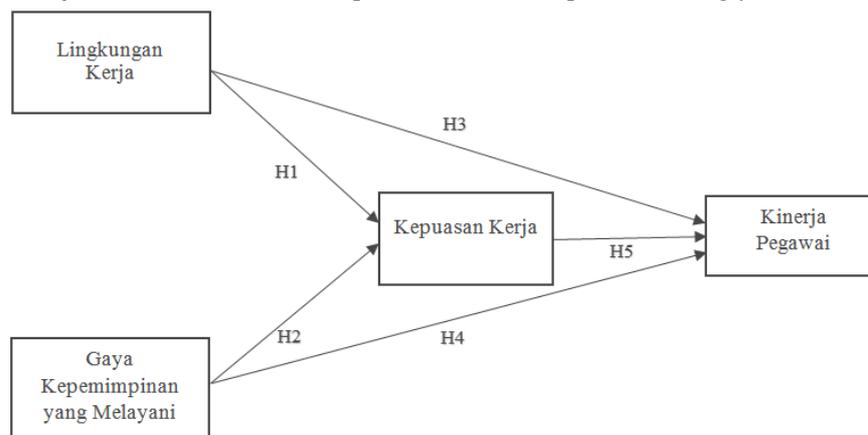
Dimensi dan indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori yakni: (1) Dimensi Kuantitas Kerja diukur menggunakan dua indikator, yaitu kecepatan dan kemampuan. (2) Dimensi Kualitas dari Hasil diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu kerapian, ketelitian, dan hasil kerja. (3) Dimensi Kerjasama diukur menggunakan dua indikator, yaitu kalinan kerjasama dan kekompakan. (4) Dimensi Tanggung Jawab diukur menggunakan dua indikator, yaitu hasil kerja dan mengambil keputusan. (5) Dimensi Inisiatif diukur menggunakan satu indikator, yaitu kemampuan.

Penelitian Terdahulu dan Model Penelitian

Penelitian yang terdahulu dilakukan terkait dengan Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan yang Melayani, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan diantaranya: (1) Penelitian yang menganalisis pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang) yang melibatkan 127 responden dengan teknik analisis data berbasis *structural equation modeling* (SEM). Hasil penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap masing-masing kepuasan kerja serta komitmen organisasional. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dan terhadap komitmen organisasional. Budaya organisasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Taurisa & Ratnawati, 2012). (2) Penelitian yang membahas tentang pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening yang melibatkan 96 pegawai bagian keuangan yang bekerja di dinas-dinas Pemerintah Kota Tasikmalaya dengan teknik analisis data menggunakan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan *R Square* masing-masing sebesar 0,326 0,364. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja positif memiliki koefisien mediasi sebesar 0,315 sementara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai yang melalui Motivasi Kerja memiliki koefisien mediasi sebesar 0,251 (Wahyuni, 2015). (3) Penelitian yang menganalisis tentang Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karawang) yang melibatkan 40 orang responden dari 160 anggota populasi dengan teknik *simple random sampling*. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel eksogen kepuasan kerja dan motivasi kerja terdapat pengaruh terhadap variabel endogen kinerja karyawan. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja masih diperlukan adanya peningkatan motivasi, kepuasan kerja dengan memberikan stimuli kepada karyawan (Marliani, 2016). (4) Penelitian yang mengidentifikasi adanya fenomena kinerja karyawan yang tidak maksimal, dan kesalahan yang dilakukan karyawan menjadi salah satu masalah di perusahaan pada CV. Union Event Planner melalui Kepuasan Kerja yang diuji pada Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja yang melibatkan 57 karyawan dengan *path analysis*. Hasil analisis data menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, motivasi kerja beserta kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Lie & Siagian, 2018). (5) Penelitian yang membahas tentang *leadership* yang merupakan aspek penting karena biasanya memungkinkan karyawan organisasi untuk bekerja secara efisien dan efektif pada kinerja pegawai yang bekerja di bidang perbankan Uni Emirat Arab (UEA) yang melibatkan 200 sampel karyawan dari 5 lembaga perbankan menggunakan teknik *simple random sampling*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan (Agarwal, 2020).

Kerangka pemikiran membutuhkan parameter spesifik untuk merumuskan model penelitian. Model adalah suatu konstruk berupa struktur, bentuk, makna, dan *content* dengan batasan tertentu (Husain, 2019). Kerangka pemikiran yang

dituangkan pada model tersebut diperlukan suatu pernyataan hipotesis alternatif untuk menjawab tujuan penelitian secara empiris. Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2018, p. 95).



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Kerangka di atas dimasukkan ke dalam hipotesis alternatif untuk memberikan pernyataan temuan penelitian sebelumnya. Variabel penelitian adalah sesuatu yang berupa sesuatu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentangnya, kemudian ditarik kesimpulan (Sujarweni, 2014, p. 39). Model penelitian di atas dapat dituangkan ke dalam pelogikaan dalam istilah IPO (*input-processoutput*) dan kombinasi model kausal dapat digunakan untuk merumuskan hipotesis alternatif (Sani, et al., 2020) Hipotesis alternatif pada penelitian yaitu:

H1: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

H2: Gaya Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

H3: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

H4: Gaya Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

H5: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

METODE

Jenis penelitian ini adalah kausalitas dengan pendekatan analisis deskriptif merupakan data statistik yang yang digunakan dan dianalisis menggunakan cara penjabaran atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum dan generalisasi (Arikunto, 2013). Penelitian deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran jelas tentang ciri-ciri suatu variabel (Sugiyono, 2018). Metode penelitian ini survei ini bersifat asosiatif yang menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih dengan bentuk hubungan yaitu kausal. Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Januari hingga Juli 2021, dengan lokasi penelitiannya adalah di Pusat Layanan Pembiayaan Pendidikan, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

Populasi dalam penelitian ini adalah 80 (delapan puluh) pegawai di lingkungan Pusat Layanan Pembiayaan Pendidikan. Sampel penelitian ini ditetapkan sebanyak 80 (delapan puluh) atau melibatkan keseluruhan dari anggota populasi. Instrumen adalah alat atau fasilitas yang digunakan dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah diolah (Arikunto, 2013, hal. 203). Instrumen dapat menggunakan perangkat kuesioner yang diukur dengan menggunakan satuan 'Likert' (Kaptein, Nass, & Markopoulos, 2010; Sani, Wiliani, & Husain, 2019). Skala ini mengkategorikan jawaban responden untuk mengetahui persepsi responden tentang suatu hal yang terdiri dari 5 (lima) rentang skor yaitu 1 adalah Sangat Tidak Setuju hingga 5 adalah Sangat Setuju (Arikunto, 2013).

Konstruk instrumen penelitian terdiri dari variabel Lingkungan Kerja (X_1) menggunakan 3 (tiga) dimensi yaitu lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikologis dan lingkungan kerja sosial (Agbozo, Owusu, Hoedoafia, & Atakorah, 2017). Variabel indikator disusun dari 18 (delapan belas) item pernyataan. Variabel Gaya Kepemimpinan Yang Melayani (X_2) menggunakan 4 (empat) dimensi yaitu visi, empati, tanggungjawab, dan pelayanan. Variabel indikator disusun dari 15 (lima belas) item pernyataan. Variabel Kepuasan Kerja (X_3) menggunakan 5 (lima) dimensi yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Variabel indikator disusun dari 11 (sebelas) item pernyataan. Variabel Kinerja Pegawai (Y) menggunakan 5 (lima) dimensi yaitu kuantitas kerja, kualitas, tanggungjawab, inisiatif dan kerjasama (Mangkunegara, 2017). Variabel indikator disusun dari 10 (sembilan) item pernyataan.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah *path analysis* dengan bantuan program SmartPLS dan SPSS. Tahapan analisis data diawali dengan uji validitas data dan reliabilitas instrumen. Uji hipotesis dilakukan dengan *path analysis* dibuat persamaan struktural untuk melihat dan membuktikan besaran pengaruh (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur

HASIL PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui melalui pola bagaimana variabel-variabel Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan yang melayani, dan Kepuasan Kerja mempengaruhi variabel Kinerja Pegawai. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel eksogen yaitu Lingkungan Kerja (X_1), dan Gaya Kepemimpinan yang Melayani (X_2), variabel intervening yaitu Kepuasan Kerja (X_3), dan variabel endogen yaitu Kinerja Pegawai (Y). Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas dirangkum sebagai berikut:

Tabel 1. Rangkuman Nilai *Loading Factors Estimate* dan *Cronbach's Alpha*

Variabel Penelitian	<i>Loading Factor Estimate</i>	Hasil Uji	Nilai Alpha (α)	Hasil Uji
Lingkungan Kerja (X_1)	X _{1.1} = 0,68 X _{1.2} = 0,85 X _{1.3} = 0,87 X _{1.4} = 0,78 X _{1.5} = 0,70 X _{1.6} = 0,79 X _{1.7} = 0,87 X _{1.8} = 0,78 X _{1.9} = 0,76 X _{1.10} = 0,75 X _{1.11} = 0,80 X _{1.12} = 0,71 X _{1.13} = 0,72 X _{1.14} = 0,87 X _{1.15} = 0,74 X _{1.16} = 0,73 X _{1.17} = 0,75 X _{1.18} = 0,76	valid valid valid valid valid valid valid valid valid valid valid valid valid valid valid valid valid valid	0,72	> 0,7, reliabel
Gaya Kepemimpinan Yang Melayani (X_2)	X _{2.1} = 0,78 X _{2.2} = 0,81 X _{2.3} = 0,81 X _{2.4} = 0,82 X _{2.5} = 0,81 X _{2.6} = 0,65 X _{2.7} = 0,63 X _{2.8} = 0,76 X _{2.9} = 0,86 X _{2.10} = 0,68 X _{2.11} = 0,68 X _{2.12} = 0,88 X _{2.13} = 0,89 X _{2.14} = 0,86 X _{2.15} = 0,78	valid valid valid valid valid valid valid valid valid valid valid valid valid valid valid	0,80	> 0,7, reliabel
Kepuasan Kerja (X_3)	X _{3.1} = 0,88 X _{3.2} = 0,77 X _{3.3} = 0,89 X _{3.4} = 0,86 X _{3.5} = 0,68 X _{3.6} = 0,68 X _{3.7} = 0,88 X _{3.8} = 0,89 X _{3.9} = 0,86	valid valid valid valid valid valid valid valid valid	0,83	> 0,7, reliabel

Variabel Penelitian	Loading Factor Estimate	Hasil Uji	Nilai Alpha (α)	Hasil Uji
	X _{3.10} = 0,78	valid		
	X _{3.11} = 0,80	valid		
Kinerja Pegawai (Y)	Y1 = 0,85	valid	0,79	> 0,7, reliabel
	Y2 = 0,81	valid		
	Y3 = 0,67	valid		
	Y4 = 0,74	valid		
	Y5 = 0,73	valid		
	Y6 = 0,85	valid		
	Y7 = 0,84	valid		
	Y8 = 0,89	valid		
	Y9 = 0,85	valid		
	Y10 = 0,73	valid		
	Y11 = 0,72	valid		
	Y12 = 0,73	valid		
	Y13 = 0,84	valid		
	Y14 = 0,88	valid		
	Y15 = 0,78	valid		

Sumber: Data Diolah PLS, 2021

Hasil uji validitas di atas menjelaskan bahwa variabel Lingkungan Kerja (X_1) yang dikonstruksi menggunakan 18 (delapan belas) item pernyataan, keseluruhan item tersebut menghasilkan *loading factors estimate* yang lebih besar dari atau sama dengan 0,5, artinya dinyatakan sah atau valid dalam mengukur instrumen Lingkungan Kerja. Variabel Gaya Kepemimpinan yang Melayani dikonstruksi menggunakan 15 (lima belas) item pernyataan, keseluruhan item tersebut menghasilkan *loading factors estimate* yang lebih besar dari atau sama dengan 0,5, artinya dinyatakan sah atau valid dalam mengukur instrumen Gaya Kepemimpinan yang Melayani. Kepuasan Kerja (X_3) yang dikonstruksi menggunakan 11 (sebelas) item pernyataan, keseluruhan item tersebut menghasilkan *loading factors estimate* yang lebih besar dari atau sama dengan 0,5, artinya dinyatakan sah atau valid dalam mengukur instrumen Kepuasan Kerja. Kinerja Pegawai (Y) yang dikonstruksi menggunakan 15 (lima belas) item pernyataan, keseluruhan item tersebut menghasilkan *loading factors estimate* yang lebih besar dari atau sama dengan 0,5, artinya dinyatakan sah atau valid dalam mengukur instrumen Kinerja Pegawai. Setelah dilakukan uji validitas, maka dilanjutkan pada tahap uji reliabilitas instrumen melalui uji *cronbach's alpha* dengan ketentuan apabila konstruk memiliki menghasilkan skor yang lebih besar dari 0,7 dapat disimpulkan bahwa instrumen yang dikonstruksikan memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen yang baik dalam mengukur konstruk (Sani, Abdul Rahman, Subiyakto, & Wiliani, 2019). Kesimpulan akhir dalam uji validitas dan reliabilitas menyatakan bahwa item-item yang digunakan untuk mengkonstruksi variabel yang diteliti adalah valid (sah) dan memiliki reliabilitas yang baik dan dapat dilanjutkan pada pengujian selanjutnya. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan. Analisis jalur (*path analysis*) mempersyaratkan data yang akan dianalisis memenuhi beberapa uji statistik, yaitu: (1) Uji Signifikansi dan Uji Linearitas Koefisien Regresi dan (2) Uji Multikoleniaritas.

Tabel 2. Rangkuman Hasil Uji Signifikansi

Pasangan Uji	F-stats	F-table	Kondisi	Kategori
Y*X ₁	32,813	3,986	F-stats > F-table	Signifikan
Y*X ₂	13,271	3,986	F-stats > F-table	Signifikan
Y*X ₃	27,929	3,986	F-stats > F-table	Signifikan
X ₃ *X ₁	26,756	3,986	F-stats > F-table	Signifikan
X ₃ *X ₂	9,779	3,986	F-stats > F-table	Signifikan
(db → 1;66)				

Sumber: Data Diolah PLS, 2021

Tabel 3. Rangkuman Hasil Uji Linieritas

Pasangan Uji	Sig.	α	Kondisi	Kategori
Y*X ₁	0,815	0,05	Sig. > $\alpha = 0,05$	Linier
Y*X ₂	0,4	0,05	Sig. > $\alpha = 0,05$	Linier
Y*X ₃	0,934	0,05	Sig. > $\alpha = 0,05$	Linier
X ₃ *X ₁	0,2	0,05	Sig. > $\alpha = 0,05$	Linier
X ₃ *X ₂	0,2	0,05	Sig. > $\alpha = 0,05$	Linier

Sumber: Data Diolah PLS, 2021

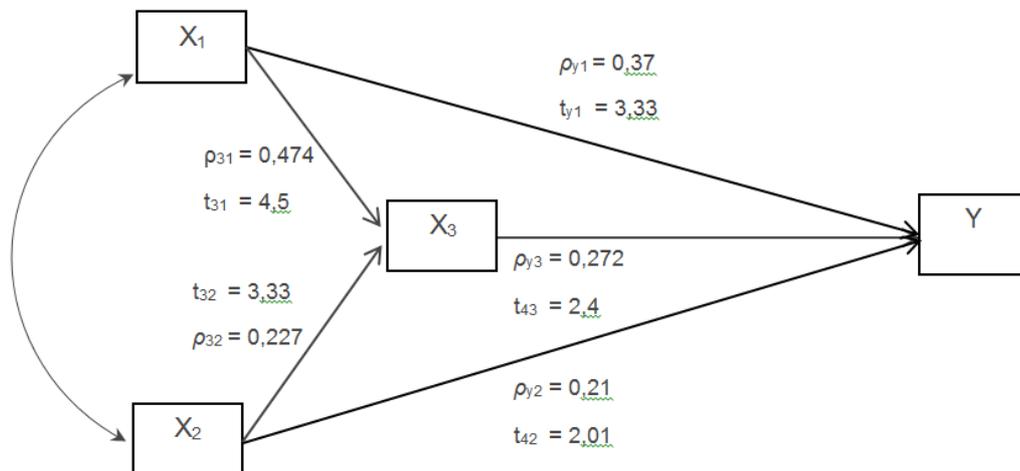
Hasil uji linieritas di atas memperoleh kesimpulan bahwa seluruh pasangan uji dalam kategori linier.

Tabel 4. Rangkuman Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Skor VIF	Skor Tolerance	Kondisi	Simpulan
X ₁	1,423	0,703	Sekitar angka 1; mendekati angka 1	Bebas multikolinearitas dengan variabel lainnya
X ₂	1,162	0,860	Sekitar angka 1; mendekati angka 1	
X ₃	1,506	0,664	Sekitar angka 1; mendekati angka 1	

Sumber: Data Diolah SPSS, 2021

Hasil uji multikolinearitas di atas memperoleh kesimpulan bahwa tidak terjadi multikolinearitas di antara variabel bebas dalam penelitian ini.



Gambar 2. Model Akhir Hubungan Struktural Antar Variabel

Tabel 5. Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung		Total
Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	0,474			0,474
Gaya Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kepuasan Kerja	0,227			0,227
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	0,37			0,37
Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	0,208	Lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	0,128	0,49
Gaya Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kinerja Pegawai	0,272	Gaya Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan	0,06	0,27

Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total
	Kerja	

Sumber: Data Diolah SPSS, 2021

Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur, uji multikolinearitas serta uji kecocokan model yang mengungkapkan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung serta pengaruh total maka dapat disimpulkan bahwa model jalur yang dibangun telah memenuhi standar pengujian untuk dinyatakan sebagai model yang baik dan sesuai untuk menjelaskan variabel Kinerja Pegawai berdasarkan variabel Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan yang Melayani dan Kepuasan Kerja. Selanjutnya hasil analisis yang sudah dilakukan dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

PEMBAHASAN

Rangkuman hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis (Gambar 2; Tabel 4) dari masing-masing pengaruh yang diuji, dimana Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, yang menghasilkan koefisien sebesar 0,474 yang artinya setiap peningkatan satu satuan lingkungan kerja maka berdampak secara signifikan atas peningkatan Kepuasan Kerja sebesar 47,4 persen dengan *t-value* senilai 4,5 (lebih besar dari *t-table* = 1,668). Lingkungan kerja merupakan tempat dimana seorang karyawan atau pegawai melakukan semua aktifitas pekerjaannya, lingkungan kerja yang mendukung dan kondusif akan berpengaruh terhadap kondisi mental atau emosional dan fisik karyawan. Sarana dan prasarana yang ada dalam kantor yang tidak tertata rapi membuat pegawai merasa tidak nyaman dan kurang fleksibel dalam menjalankan tugas yang diberikan. Suhu ruangan yang panas, meja dan kursi yang berantakan, penerangan yang kurang maksimal dapat membuat pekerjaan menjadi terganggu. Lingkungan kerja yang kondusif akan berdampak baik terhadap kelangsungan kerja, sedangkan lingkungan kerja yang kurang kondusif akan berdampak negatif terhadap kelangsungan kerja. Salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan menyediakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan (Pawirosumarto, Sarjana, & Gunawan, 2017). Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor dalam menciptakan kondisi yang kondusif bagi karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan. Karyawan akan lebih produktif, puas, dan termotivasi ketika lingkungan kerja dirancang sedemikian rupa untuk menghasilkan lingkungan kerja yang kondusif.

Gaya Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, yang menghasilkan koefisien sebesar 0,227 yang artinya setiap peningkatan satu satuan gaya kepemimpinan yang melayani maka berdampak secara signifikan atas peningkatan Kepuasan Kerja sebesar 22,7 persen dengan *t-value* senilai 2,15 (lebih besar dari *t-table* = 1,668). Temuan penelitian ini sesuai dengan pernyataan (Yukl, 2010) bahwa kepuasan tersebut bergantung pada beberapa faktor di antaranya digambarkan dengan hubungan antara atasan dan pegawai. Pegawai secara logis dan alami menunjukkan kepuasan dengan pemimpin yang dianggap baik dan efektif. Pemimpin yang menjadikan pelayanan sebagai tujuan utama mereka dan berusaha untuk memberdayakan bawahan lebih mungkin mendapat manfaat bagi organisasi. Pemimpin yang melayani memiliki tingkat kepentingan yang tinggi bagi organisasi, kepemimpinan yang melayani memberikan penekanan pada kesejahteraan bawahan. Bentuk dari tipikal gaya kepemimpinan yang melayani akan meningkatkan kepercayaan, loyalitas, dan kepuasan karyawan terhadap pemimpin mereka tersebut.

Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, yang menghasilkan masing-masing koefisien sebesar 0,208 secara langsung dan melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,128 yang artinya setiap peningkatan satu satuan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai maka berdampak secara signifikan secara langsung sebesar 20,8 persen dengan *t-value* senilai 3,3 (lebih besar dari *t-table* = 1,668) dan melalui Kepuasan Kerja sebesar 12,8 persen. Lingkungan kerja akan sangat membantu meningkatkan tingkat produktivitas karyawan. Faktor-faktor seperti dukungan pimpinan, hubungan baik dengan rekan kerja, pelatihan dan pengembangan, insentif yang menarik dan beban kerja yang memadai sangat membantu dalam mengembangkan lingkungan kerja yang berdampak positif bagi tingkat produktivitas karyawan dalam organisasi. Seorang karyawan dapat terpengaruh tergantung pada tugas yang diberikan kepada mereka dan juga lingkungan tempat mereka bekerja. Dengan memiliki lingkungan yang baik, karyawan dapat mengerahkan energi dan perhatian penuh mereka untuk melakukan pekerjaan (Vischer, 2007).

Gaya Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, yang menghasilkan masing-masing koefisien sebesar 0,272 secara langsung dan melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,06 yang artinya setiap peningkatan satu satuan gaya kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai maka berdampak secara signifikan secara langsung sebesar 27,2 persen dengan *t-value* senilai 2,01 (lebih besar dari *t-table* = 1,668) dan melalui Kepuasan Kerja walaupun hanya sebesar 6 persen. Kepemimpinan dalam setiap organisasi memainkan peran yang sangat vital. Pentingnya kepemimpinan dalam keberhasilan organisasi tidak dapat diabaikan. Praktik kepemimpinan yang baik memberikan pengalaman yang kompetitif keuntungan bagi organisasi. Akar kepemimpinan yang melayani merupakan sebuah konsep kepemimpinan yang mengubah penguasa sebagai pelayan kepada pengikutnya konsep kepemimpinan mengutamakan kepentingan pengikut daripada kepentingan pemimpin itu sendiri. Lingkungan kerja akan sangat membantu meningkatkan tingkat produktivitas karyawan. Faktor-faktor seperti dukungan pimpinan, hubungan baik dengan rekan kerja, pelatihan dan pengembangan, insentif yang menarik dan beban kerja yang memadai sangat membantu dalam mengembangkan lingkungan kerja yang berdampak positif bagi tingkat produktivitas karyawan dalam organisasi. Seorang karyawan dapat terpengaruh tergantung pada tugas yang diberikan kepada mereka dan juga lingkungan tempat mereka bekerja. Dengan memiliki lingkungan yang baik, karyawan dapat mengerahkan energi dan perhatian penuh mereka untuk melakukan pekerjaan (Vischer, 2007). Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil terdahulu (Wahyuni, 2015) dimana gaya

kepemimpinan membuktikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara spesifik gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan (Agarwal, 2020).

Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, yang menghasilkan koefisien sebesar 0,37 yang artinya setiap peningkatan satu satuan kepuasan kerja maka berdampak secara signifikan atas peningkatan Kinerja Pegawai sebesar 37 persen dengan *t-value* senilai 2,4 (lebih besar dari *t-table* = 1,668). Kepuasan kerja adalah persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan memberikan apa yang dianggap penting dan positif (Robbins & Judge, 2016). Kepuasan kerja berkaitan dengan seseorang yang mengungkapkan perasaannya tentang pekerjaan yang dimilikinya selesai. Kepuasan kerja karyawan juga menjadi tolak ukur bagi organisasi untuk menentukan produktivitas kerja karyawan dan sebagai jaminan bagi organisasi untuk melihat seberapa loyal karyawan terhadap organisasi. Inti kepuasan kerja adalah memberikan rasa puas kepada kemajuan dan mendapatkan penghargaan dan kepuasan karyawan yang telah terpenuhi atau sesuai harapan akan meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi. Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil terdahulu (Taurisa & Ratnawati, 2012), (Marliani, 2016) dan (Lie & Siagian, 2018) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

PENUTUP

Simpulan

Hasil penelitian tentang pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan yang melayani dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Pusat Layanan Pembiayaan Pendidikan, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi yang melibatkan 80 pegawai adalah: (1) Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, hal ini dapat dipahami bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan berdampak baik terhadap kelangsungan kerja sementara lingkungan kerja yang kurang kondusif akan berdampak negatif terhadap kelangsungan kerja. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor dalam menciptakan kondisi yang kondusif bagi karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan. Karyawan akan lebih produktif, puas, dan termotivasi ketika lingkungan kerja dirancang sedemikian rupa untuk menghasilkan lingkungan kerja yang menyenangkan. (2) Gaya Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, hal ini dapat dipahami bahwa kepuasan digambarkan dengan hubungan antara atasan dan pegawai salah satu faktor, dimana pegawai secara logis dan alami menunjukkan kepuasan dengan pemimpin yang dianggap baik dan efektif. Pemimpin yang menjadikan pelayanan sebagai tujuan utama mereka dan berusaha untuk memberdayakan bawahan lebih mungkin mendapat manfaat bagi organisasi. Tujuan seorang pemimpin yang melayani adalah untuk membantu orang-orang yang mengikutinya menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, dan lebih bersedia untuk menerima tanggung jawab. (3) Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, hal ini dapat dipahami bahwa lingkungan kerja akan sangat membantu meningkatkan tingkat produktivitas karyawan. Faktor-faktor seperti dukungan pimpinan, hubungan baik dengan rekan kerja, pelatihan dan pengembangan, insentif yang menarik dan beban kerja yang memadai sangat membantu dalam mengembangkan lingkungan kerja yang berdampak positif bagi tingkat produktivitas karyawan dalam organisasi. (4) Gaya Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, hal ini dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan yang melayani adalah model kepemimpinan yang mendorong kepedulian terhadap orang lain dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Dengan gaya kepemimpinan yang melayani para pimpinan mampu menumbuhkan komitmen organisasi yang ada pada bawahan dan juga meningkatkan prestasi kerja mereka. Ketika karyawan memiliki sikap dan perilaku yang ditujukan untuk membantu organisasi, mereka cenderung berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka. (5) Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, hal ini dapat dipahami bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan seseorang yang mengungkapkan perasaannya tentang pekerjaan yang dimilikinya selesai. Kepuasan kerja karyawan juga menjadi tolak ukur bagi organisasi untuk menentukan produktivitas kerja karyawan dan sebagai jaminan bagi organisasi untuk melihat seberapa loyal karyawan terhadap organisasi. Inti kepuasan kerja adalah memberikan rasa puas kepada kemajuan dan mendapatkan penghargaan dan kepuasan karyawan yang telah terpenuhi atau sesuai harapan akan meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi

Saran

Saran penelitian ini bagi pihak manajemen yaitu harus mampu menyediakan mereka lingkungan kerja yang kondusif agar dapat membantu untuk memastikan bahwa para pegawai merasa nyaman dan puas sehingga mereka bisa lebih produktif dan efektif dalam bekerja. Efektif dan produktifnya mereka tentunya akan berimplikasi langsung terhadap kinerja instansi. Saat ini Pusat Layanan Pembiayaan Pendidikan masih terus melakukan pembenahan salah satunya adalah penyediaan sarana dan prasarana yang menunjang pekerjaan pegawai. Tentu saja, untuk menciptakan lingkungan kerja yang efektif harus ada anggaran yang tidak sedikit untuk menyesuaikan kondisi tersebut. Jadi dalam hal ini, Kepala Sub Bagian Layanan Pembiayaan Pendidikan sebagai pejabat yang bertanggung jawab terhadap pelayanan internal kantor terus berupaya memaksimalkan anggaran yang dimiliki termasuk diantaranya adalah pengadaan barang yang sesuai dengan kebutuhan pegawai, perawatan alat kantor serta penanganan keluhan pegawai selama penggunaan fasilitas sarana dan prasarana kantor. Pusat Layanan Pembiayaan Pendidikan juga berusaha membangun komunikasi yang baik antara pegawai salah satunya adalah kegiatan peningkatan kapasitas pegawai yang bertujuan untuk membangun hubungan emosional yang baik antar pegawai. Gaya kepemimpinan yang melayani didasarkan pada gagasan bahwa para pimpinan memprioritaskan pelayanan yang maksimal, pelayanan yang dimaksud adalah pelayanan kepadan tim kerja dan kepada organisasi.

Kepemimpinan yang melayani menempatkan pegawai dan kebutuhannya sebagai aktor utama untuk itu gaya kepemimpinan yang melayani harus tetap dipertahankan dan sebisa-bisa lebih dimaksimalkan demi pencapaian visi dan misi organisasi yang telah direncanakan. Pemberian survei kepuasan pegawai dan juga layanan keluhan pegawai selama rutinitasnya di kantor juga dapat dilakukan dan yang terpenting adalah bagaimana menindak lanjuti dengan cepat hasil survey dan semua keluhan pegawai selama di kantor.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, S. (2020). Leadership Style and Performance of Employees. *International Research Journal of Business Studies*, VIII(01), 1-14. doi:10.21632/irjbs.13.1.1-14
- Agbozo, G. K., Owusu, I. S., Hoedoafia, M. A., & Atakorah, Y. B. (2017). The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 12-18. doi:10.11648/j.jhrm.20170501.12
- Amirudin, Hanny, R., & Anggraini, N. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Pendidikan Islam Mutiara Bangsa. *BHIRAWA: Journal of Marketing and Commerce*, 5(1), 1-15.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Cetakan ke-15). Jakarta: Rineka Cipta.
- Birowo, M. A. (2021). *Melati Di Taman Keberagaman: Praktik Kepemimpinan Inklusif di Indonesia dan Australia* (Digital Eds.). (L. Irawati, Penyunt.) Jakarta: PT Grasindo.
- Dessler, G. (2015). *Human Resources Management*. England: Pearson Education Limited.
- Eko Siswoyo, A. H., & Sulistyani, L. (2020). Dampak Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasi. *BHIRAWA: Journal of Marketing and Commerce*, 5(1), 25-38.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. (L. C. Spears, Penyunt.) New York: Paulist Press.
- Haryono, S. (2015). *Intisari Teori Kepemimpinan*. Bekasi: PT Intermedia Personalia Utama.
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke-18) (Edisi Revisi). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Husain, T. (2019). An Analysis of Modeling Audit Quality Measurement Based on Decision Support Systems (DSS). *European Journal of Scientific Exploration*, 2(6), 1-9.
- Husain, T. (2019). Analisis Layanan Google Scholar Sebagai Bahan Referensi Terhadap Kepuasan Mahasiswa. *ULTIMA InfoSys*, X(1), 69-75. doi:10.31937/si.v10i1.1086
- Husain, T., & Budiyantra, A. (2020). Analysis of Control Security and Privacy Based on e-Learning Users. *SAR Journal*, 3(2), 51-58. doi:10.18421/SAR32-01
- Kaptein, M. C., Nass, C., & Markopoulos, P. (2010). Powerful and consistent analysis of likert-type rating scales. Dalam E. Mynatt (Penyunt.), *CHI '10: Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (hal. 2391-2394). Atlanta Georgia USA: SIGCHI.
- Lie, T. F., & Siagian, H. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada CV. Union Event Planner. *AGORA*, 6(1), 1-6. Diambil kembali dari <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/6483/5899>
- Mangkunegara, A. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marliani, S. (2016). Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karawang). *Jurnal Buana Akuntansi*, 1(1), 47-75. doi:10.36805/akuntansi.v1i1.43
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337-1358. doi:10.1108/IJLMA-10-2016-0085
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi – Organizational Behavior* (16th Ed., Cetakan ke-4). Jakarta: Erlangga.
- Salunke, G. (2015). Work Environment and Its Effect on Job Satisfaction in Cooperative Sugar Factories in Maharashtra, India. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management and Technology*, 4(5), 21-31.
- Sani, A., Abdul Rahman, T. K., Subiyakto, A., & Wiliani, N. (2019). Combining Statistical and Interpretative Analyses for Testing Readiness and IT Adoption Questionnaire. *Proceedings of the 1st Seminar and Workshop on Research Design, for Education, Social Science, Arts, and Humanities*. Surakarta: European Alliance for Innovation. doi:10.4108/eai.27-4-2019.2286808
- Sani, A., Budiyantra, A., Haryanto, T., Wiliani, N., Manaf, K., & Firmansyah, E. (2020, May-June). Influences of the Environmental Context on the Acceptance and Adoption Technology among SMEs in Indonesia. *Test Engineering & Management*, 83, 22283-22293.
- Sani, A., Pusparini, N. N., Rizal, R., Khristiana, Y., Zailani, A. U., & Husain, T. (2020). E-Business Adoption Models in Organizational Contexts on The TAM Extended Model: A Preliminary Assessment. *8th International Conference*

- on *Cyber and IT Service Management (CITSM 2020)*. Pangkalpinang: UIN Syarif Hidayatullah. Diambil kembali dari <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9268869/>
- Sani, A., Wiliani, N., & Husain, T. (2019). Spreadsheet Usability Testing in Nielsen's Model among Users of ITSMEs to Improve Company Performance. *European Journal of Scientific Exploration*, 2(6), 1-9.
- Santoso, B., Sani, A., Husain, T., & Hendri, N. (2021). VPN Site To Site Implementation Using Protocol L2TP And IPSec. *TEKNOKOM : Jurnal Teknologi dan Rekayasa Sistem Komputer*, 4(1), 30-36. doi:10.31943/teknokom.v4i1.59
- Sarwani, & Husain, T. (2021). The Firm's Value Empirical Models in Automotive and Components Subsectors Enterprises: Evidence from Developing Economy. *Journal of Governance and Regulation*, 10(1), 83-95. doi:10.22495/jgrv10i1art9
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Evaluasi: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sujarweni, W. (2014). *Metodologi Penelitian: Lengkap, Praktis, dan Mudah Dipahami*. Yogyakarta: PT Pustaka Baru.
- Suwatno, H., & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tampubolon, M. P. (2020). *CHANGE MANAGEMENT: Manajemen Perubahan : Individu, Tim Kerja, Organisasi*. Bogor: Mitra Wacana Media. Diambil kembali dari <http://repository.uki.ac.id/2339/2/CHANGEMANAGEMENT.pdf>
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170-187.
- Umar, H. (2010). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: Towards a theoretical model of workspace stress. *Stress & Health*, 23(3), 175-184. doi:10.1002/smi.1134
- Wahyuni, E. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal NOMINAL*, IV(1), 96-112. doi:10.21831/nominal.v4i1.6890
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7, Global ed.). Pearson.
- Yunus, A. (2014). *Perencanaan, Implementasi, dan Evaluasi Kebijakan (Fungsi - Fungsi Manajemen)*. Jawa Barat: Unit Penerbitan Universitas Majalengka.