JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i4
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 15 April 2026 | **Revised:** 15 April 2026 | **Accepted:** 16 April 2026

Pengaruh Penghematan Anggaran dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Budi Raharjo[1], Aam Bastaman[2]
[1]Universitas Trilogi, Jakarta, Indonesia, burjosticket@gmail.com
[2]Universitas Trilogi, Jakarta, Indonesia, a_bastaman@trilogi.ac.id

Corresponding Author: burjosticket@gmail.com[1]

This research examines budget savings implemented across government institutions, potentially impacting organizational performance targets and employee productivity without supportive policies. The study investigates the partial effects of budget savings and leadership style on work productivity, alongside the mediating role of the work environment. Employing a quantitative explanatory approach, the study sampled 156 employees from the Bekasi Vocational Training and Productivity Center using the Slovin formula (5% error rate). Primary data from Likert-scale questionnaires and secondary data from official documents were analyzed using SEM-PLS via SmartPLS 4.0. Findings reveal that budget savings positively influence both work productivity and the work environment. Leadership style does not directly affect work productivity but impacts the work environment. The work environment significantly influences work productivity and fully mediates the relationships between budget savings, leadership style, and work productivity.

Keywords: *Budget Savings, Leadership Style, Work Environment, Work Productivity, SEM-PLS.*

Abstrak: Latar belakang penelitian ini adalah adanya fenomena penghematan anggaran yang berlaku di seluruh Lembaga pemerintah, sehingga berpotensi pada pengurangan target kinerja organisasi yang pada akhirnya dapat menurunkan produktivitas kinerja para pegawai, jika tidak diintervensi dengan kebijakan Lembaga yang kondusif kearah pencapaian target organisasi yang sudah direncanakan sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penghematan anggaran dan gaya kepemimpinan secara parsial terhadap produktivitas kerja, dan untuk menganalisis peran lingkungan kerja dalam memediasi pengaruh penghematan anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif *explanatory*, yang menggunakan rumus slovin dalam pengambilan sample di Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Bekasi dengan tingkat kesalahan 5% (156 Sampel), data primer dikumpulkan melalui kuiesioner dengan menggunakan skala likert, dan data sekunder dari dokumen resmi seperti laporan, jurnal dan peraturan, data yang terkumpul kemudian diolah menggunakan SEM-PLS dengan bantuan software Smart PLS versi 4. Hasil penelitian menunjukan bahwa penghematan anggaran berpengaruh terhadap produktivitas kerja dan lingkungan kerja, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh

terhadap produktivitas kerja tetapi berpengaruh terhadap lingkungan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja serta memediasi pengaruh antara penghematan anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja.

Kata Kunci: Penghematan Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Produktivitas Kerja.

PENDAHULUAN

Penghematan anggaran di birokrasi publik, seperti pembatasan belanja operasional, pemangkasan pelatihan, serta efisiensi ATK, honor, perjalanan dinas, dan bimtek *offline*, berpotensi menekan produktivitas pegawai jika tanpa strategi manajemen yang baik, bahkan memicu penurunan semangat dan *burnout* (Siregar, 2020; Muchtar, 2025), meski Kementerian Keuangan menekankan perlunya jaga kesinambungan layanan dan kinerja SDM (Junaedi, 2025). Gaya kepemimpinan turut membentuk kinerja manajerial, sebagaimana terlihat di Dinas PUPR dan Kantor Pelayanan Pajak Wonogiri dimana pengaruhnya positif dan signifikan meski partisipasi anggaran tidak berpengaruh (Riyadh et al., 2023), serta gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif terbukti efektif memotivasi pegawai melalui lingkungan kerja suportif (Hasanuddin & Syamsuddin, 2025). Lingkungan kerja yang kondusif berperan sebagai mediator kunci antara kebijakan penghematan atau kepemimpinan dengan produktivitas, mampu tingkatkan semangat dan komitmen (Jayadi & Liana, 2022), walaupun ada temuan kontra di PT Garuda Indonesia (Parashakti & Noviyanti, 2021). Meski studi parsial banyak dilakukan, namun integrasi simultan ketiga variabel ini dengan lingkungan kerja sebagai mediasi masih jarang, terutama di lembaga vokasi pemerintah seperti BBPVP Bekasi, sehingga penelitian ini urgen untuk tutup celah tersebut dan beri kontribusi akademis-praktis bagi pengelolaan SDM.

Tuntutan efisiensi anggaran di instansi pemerintah seperti BBPVP Bekasi yang memicu pembatasan belanja operasional, pengurangan fasilitas, serta pemangkasan program dapat berpotensi menurunkan semangat dan kinerja pegawai serta belum jelas sejauh mana dampak langsungnya terhadap produktivitas. Sementara itu variasi gaya kepemimpinan pimpinan yang krusial bagi perilaku kerja belum dieksplorasi secara ilmiah dalam konteks ini, begitu pula peran lingkungan kerja sebagai mediator yang menghubungkan keduanya dengan output pegawai. Produktivitas pegawai BBPVP, vital bagi pelatihan vokasi nasional, masih kekurangan pemetaan empiris terstruktur soal determinannya, ditambah kesenjangan literatur yang minim integrasi simultan ketiga variabel penghematan anggaran, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja khususnya di organisasi pemerintah bidang pelatihan kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami lebih jauh mengenai hubungan antara penghematan anggaran, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan produktivitas kerja pegawai di lingkungan BBPVP Bekasi. Untuk mengetahui pengaruh penghematan anggaran dan gaya kepemimpinan serta lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja secara parsial, dan untuk menganalisis peran lingkungan kerja dalam memediasi pengaruh antara penghematan anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja.

Penghematan Anggaran: Merujuk pada penelitian Suliantoro (2020), Husni (2023) dan Luddin et al., (2023), bahwa penghematan anggaran dalam penelitian ini adalah Suatu tindakan manajerial yang bertujuan untuk mengurangi atau mengendalikan pengeluaran organisasi guna menciptakan efisiensi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, tanpa mengurangi kualitas layanan atau tujuan organisasi. Beberapa yang mempengaruhi penghematan anggaran antara lain, kebijakan pemerintah pusat, kapasitas manajerial, sistem pengendalian internal dan partisipasi pegawai. Menurut Siregar (2020) dan Yuliana (2021) bahwa untuk mengukur penghematan anggaran dalam suatu instansi dapat menggunakan indikator (1) Efisiensi dalam penggunaan anggaran operasional; (2) Penurunan biaya kegiatan rutin tanpa mengurangi

output; (3) Pengendalian terhadap belanja non-prioritas; (4) Optimalisasi sumber daya internal; (5) Realisasi anggaran dibandingkan rencana.

Relevansi Penghematan Anggaran terhadap Produktivitas Kerja Penghematan anggaran secara teoritis dapat berdampak positif apabila dilakukan secara efisien dan disertai penguatan tata kelola organisasi. Namun, apabila tidak dikelola dengan baik, justru dapat menimbulkan tekanan kerja, keterbatasan fasilitas, dan penurunan kinerja pegawai (Siregar, 2020).

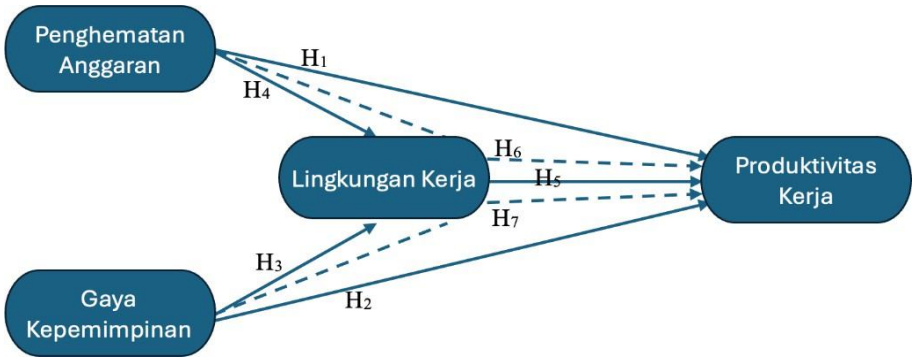
Gaya Kepemimpinan: Merujuk pada penelitian Zaharuddin et al., (2021) dan Nisa et al., (2024) bahwa gaya kepemimpinan dalam penelitian ini dikonsepkan sebagai Kepemimpinan yang mengacu pada cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan memotivasi bawahannya, untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan menurut Kartono dalam (Herawati & Ranteallo, 2020) diantaranya adalah (1) Mampu dalam pengambilan Keputusan; (2) Mampu dalam memberi motivasi; (3) Mampu berkomunikasi dengan baik; (4) Mampu dalam mengendalikan bawahan; (5) Bertanggung jawab; (6) Mampu dalam mengendalikan emosional. Gaya Kepemimpinan memiliki relevansi terhadap Produktivitas Kerja, bahwa kepemimpinan efektif dapat langsung memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja. Lingkungan kerja yang mendukung peningkatan produktivitas dapat terbentuk dari pemimpin yang mampu menumbuhkan semangat kerja, memberikan arahan yang jelas, dan menciptakan rasa aman. Pemimpin juga efektif juga memegang peranan dalam mewujudkan lingkungan kerja yang sehat secara baik secara psikologis maupun fungsional.

Produktivitas Kerja: Untuk produktivitas kerja dalam penelitian ini dikonsepkan sebagai Kemampuan seorang pegawai atau sekelompok pegawai dalam menghasilkan output (hasil kerja) secara optimal baik dari segi kuantitas maupun kualitas, dalam periode waktu tertentu dan dengan menggunakan sumber daya yang efisien, ini merujuk pada referensi Kemnaker, (2024) dan Madjidu et al., (2022). Indikator produktivitas kerja dalam penelitian ini diadaptasi dari Sutrisno dalam Panjaitan (2017) dalam penelitian Madjidu et al., (2022) antara lain (1) Kemampuan; (2) Meningkatkan Hasil yang dicapai; (3) Kegairahan kerja; (4) Peningkatan kompetensi diri; (5) Kualitas; (6) Efisiensi.

Produktivitas kerja dipilih sebagai variabel dependen dalam penelitian ini karena merupakan indikator akhir dari efektivitas organisasi dan keberhasilan kebijakan manajerial. Dalam konteks BBPVP Bekasi, produktivitas kerja pegawai akan menentukan kelancaran pelaksanaan program pelatihan vokasi, pelayanan publik, serta capaian target kinerja lembaga. Sehingga bagaimana penghematan anggaran dan gaya kepemimpinan, melalui lingkungan kerja, berkontribusi terhadap produktivitas pegawai menjadi penting untuk diketahui

Lingkungan Kerja: Lingkungan kerja sendiri dikonsepkan sebagai Keseluruhan kondisi yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugasnya baik dari sisi fisik maupun non fisik, dengan rujukan dari Madjidu et al., (2022) dan Bestari & Suryana., (2020). Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini meliputi (1) Kondisi fisik dan kenyamanan ruang kerja; (2) Hubungan kerja yang harmonis antar pegawai; (3) Ketersediaan fasilitas kerja yang mendukung; (4) Dukungan dan komunikasi dari pimpinan; (5) Tingkat kebebasan dan keamanan bekerja. Indikator-indikator ini diadopsi dari model lingkungan kerja Madjidu et al., (2022) dan hasil adaptasi dari penelitian Jayadi & Liana (2022).

Fungsi dari lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh dari variabel penghematan anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja. Dengan kata lain, jika lingkungan kerja tetap mendukung meskipun terjadi efisiensi anggaran atau variasi dalam gaya kepemimpinan, maka produktivitas pegawai dapat tetap terjaga atau bahkan meningkat. Lingkungan kerja menjadi ruang yang merespons kebijakan manajerial, sekaligus menjadi cerminan kesejahteraan dan semangat kerja pegawai.



Gambar 1. Model Penelitian
→ Pengaruh Langsung ------ Pengaruh Tidak Langsung
Sumber : Data primer, 2025 (telah diolah kembali)

H1 : Penghematan Anggaran Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja
H2 : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja
H3 : Penghematan Anggaran Berpengaruh Terhadap Lingkungan Kerja
H4 : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Lingkungan Kerja
H5 : Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja
H6 : Lingkungan kerja memediasi pengaruh penghematan anggaran terhadap produktivitas kerja pegawai.
H7 : Lingkungan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai.

Berdasarkan teori efisiensi anggaran dan teori kepemimpinan transformasional, dapat diasumsikan bahwa penghematan anggaran dan gaya kepemimpinan berperan sebagai variabel bebas (independen) yang memengaruhi produktivitas kerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen). Namun, pengaruh ini tidak selalu bersifat langsung. Diperlukan kondisi pendukung berupa lingkungan kerja yang kondusif agar efek dari efisiensi anggaran dan kepemimpinan dapat terinternalisasi secara positif oleh pegawai. Oleh karena itu, lingkungan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi, yang menjembatani hubungan antara penghematan anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja. Kerangka ini juga selaras dengan prinsip dalam teori organisasi bahwa sistem dan kondisi kerja sangat menentukan keberhasilan penerapan strategi manajerial terhadap kinerja individu

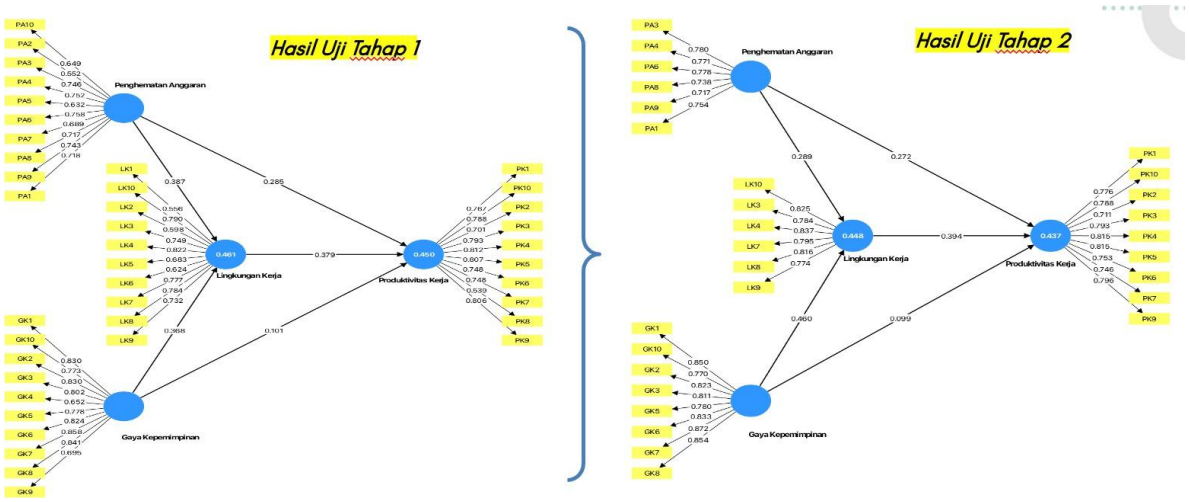
METODE

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif *explanatory*, dengan menggunakan rumus slovin dalam pengambilan sample dengan tingkat kesalahan 5% (156 Sampel), dan dalam mengolah data primer melalui kuiesioner skala likert 5, dan data sekunder dari dokumen resmi seperti laporan, jurnal dan peraturan, yang kemudian akan dioleh datanya dengan menggunakan SEM-PLS dengan bantuan software Smart PLS versi 4. Penelitian ini dilaksanakan di Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Bekasi (BBPVP Bekasi) yang melibatkan seluruh pegawai di BBPVP Bekasi, dengan pengambilan data menggunakan *google form* melalui *Group Whatsapp* BBPVP Bekasi pada tanggal 14-20 November 2025.

Data tersebut kemudian ditabulasi dan dioleh menggunakan aplikasi smartpls dan dianalisis secara inferensial yaitu kesimpulan populasi berdasarkan data sampel, yang akan dilihat dari *Outer Model* (*Convergent Validity, Discriminant Validity, Construct Reliability*, dan Uji Model Fit), dan *Inner model* (R-Square (R^2), Signifikansi (Pengujian Hipotesis), Effect size (f^2)).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan kalkulasi PLS-SEM *Algoritem* diketahui terdapat 11 pernyataan berada dibawah nilai 0,70 sehingga perlu di keluarkan dari model dan setelah dikalkulasi ulang diperoleh sebanyak 29 pernyataan dengan loading vaktor diatas 0,70. Secara pernyataan berkurang sebanyak 27,5% dan secara indikator berkurang sebanyak 10% dari total 20 indikator (kondisi fisik tempat kerja, fasilitas dan alat kerja (Savitri et al., 2021). Sedangkan hasil AVE Uji Convergent Validity semua variabel dinyatakan valid karena memiliki nilai diatas 0,50 (Haryono, 2016).



Gambar 2. Hasil Uji Tahap 1 dan Tahap 2
Sumber: Data primer, 2025 (telah diolah kembali)

Dilihat dari hasil uji *cross loading* selurunnya valid karena masing-masing pernyataan setiap variabelnya memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan hubungan dengan variabel lainnya lain (Wiyono, 2020).

Tabel 1. Hasil *Cross Loading* Uji *Discriminant Validity*

Instrumen	Penghematan Anggaran	Gaya Kepemimpinan	Produktivitas Kerja	Lingkungan Kerja	Ket.
PA1	**0.754**	0.370	0.403	0.386	Valid
PA3	**0.780**	0.358	0.527	0.526	Valid
PA4	**0.771**	0.527	0.447	0.362	Valid
PA6	**0.778**	0.417	0.357	0.346	Valid
PA8	**0.738**	0.451	0.353	0.459	Valid
PA9	**0.717**	0.502	0.350	0.388	Valid
GK1	0.557	**0.850**	0.384	0.470	Valid
GK2	0.500	**0.823**	0.421	0.507	Valid
GK3	0.511	**0.811**	0.451	0.556	Valid
GK5	0.383	**0.780**	0.455	0.601	Valid
GK6	0.487	**0.833**	0.375	0.468	Valid
GK7	0.481	**0.872**	0.474	0.568	Valid
GK8	0.503	**0.854**	0.372	0.478	Valid
GK10	0.351	**0.770**	0.335	0.434	Valid
PK1	0.396	0.322	**0.776**	0.493	Valid
PK2	0.328	0.462	**0.711**	0.539	Valid
PK3	0.472	0.360	**0.793**	0.403	Valid
PK4	0.545	0.438	**0.815**	0.456	Valid

Instrumen	Penghematan Anggaran	Gaya Kepemimpinan	Produktivitas Kerja	Lingkungan Kerja	Ket.
PK5	0.397	0.426	**0.815**	0.509	Valid
PK6	0.407	0.461	**0.753**	0.474	Valid
PK7	0.419	0.315	**0.746**	0.474	Valid
PK9	0.471	0.376	**0.796**	0.497	Valid
PK10	0.367	0.323	**0.788**	0.374	Valid
LK3	0.387	0.375	0.386	**0.784**	Valid
LK4	0.445	0.450	0.529	**0.837**	Valid
LK7	0.511	0.542	0.481	**0.795**	Valid
LK8	0.415	0.523	0.410	**0.816**	Valid
LK9	0.411	0.447	0.486	**0.774**	Valid
LK10	0.480	0.635	0.596	**0.825**	Valid

Sumber: Data primer, 2025 (telah diolah kembali)

Latent variabel correlation seluruh variabel valid karena masing-masing variabel memiliki nilai akar AVE yang lebih tinggi daripada nilai korelasi variabel laten pada baris/kolom yang sama (Hamid & Anwar, 2019).

Tabel 2. Nilai *Latent Variable Correlation*, AVE dan Akar Kuadrat AVE

Variabel	Penghematan Anggaran	Gaya Kepemimpinan	Produktivitas Kerja	Lingkungan Kerja	AVE	√AVE	Ket.
Penghematan Anggaran	1.000	0.572	0.546	0.553	0.572	**0.756**	Valid
Gaya Kepemimpinan	0.572	1.000	0.501	0.626	0.680	**0.825**	Valid
Produktivitas Kerja	0.546	0.501	1.000	0.606	0.605	**0.778**	Valid
Lingkungan Kerja	0.553	0.626	0.606	1.000	0.649	**0.806**	Valid

Sumber: Data primer, 2025 (telah diolah kembali)

HTMT seluruh hubungan antar variabel memiliki nilai dibawah 0,85 sehingga dapat dikatakan validitas diskriminan terpenuhi (Henseler et al., 2015).

Tabel 3. *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Variabel	Nilai	Ket.
Lingkungan Kerja ↔ Gaya Kepemimpinan	0.666	Baik
Penghematan Anggaran ↔ Gaya Kepemimpinan	0.648	Baik
Penghematan Anggaran ↔ Lingkungan Kerja	0.617	Baik
Produktivitas Kerja ↔ Gaya Kepemimpinan	0.532	Baik
Produktivitas Kerja ↔ Lingkungan Kerja	0.656	Baik
Produktivitas Kerja ↔ Penghematan Anggaran	0.603	Baik

Sumber: Data primer, 2025 (telah diolah kembali)

Hasil Fornell-Lacker seluruh variabel memiliki nilai lebih tinggi dari nilai korelasi di baris yang sama, sehingga hasilnya dapat dikatakan valid (Savitri et al., 2021).

Tabel 4. *Fornell-Larcker*

Variabel	Penghematan Anggaran	Gaya Kepemimpinan	Produktivitas Kerja	Lingkungan Kerja	Ket.
Penghematan Anggaran	**0.757**	0.572		0.553	Valid
Gaya Kepemimpinan		**0.825**			Valid
Produktivitas Kerja	0.546	0.501	**0.778**	0.606	Valid
Lingkungan Kerja		0.626		**0.806**	Valid

Sumber: Data primer, 2025 (telah diolah kembali)

Uji Kolinearitas model seluruh pernyataan memiliki nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) yang berada dibawah 3-5 yang menyatakan tidak terjadi kolinearitas antar masing-masing indikator variabel yang diukur (Hair & Alamaer, 2022).

Tabel 5. *Nilai Variance Inflation Factor* (VIF)

Pernyataan	Nilai VIF
GK1	3.069
GK10	2.248
GK2	2.743
GK3	2.690
GK5	2.181
GK6	2.741
GK7	3.416
GK8	3.265
LK10	2.044
LK3	2.358
LK4	2.682
LK7	1.969
LK8	2.184
LK9	1.940
PA3	1.872
PA4	1.896
PA6	2.073
PA8	1.612
PA9	1.822

Pernyataan	Nilai VIF
PK1	2.199
PK10	2.403
PK2	1.824
PK3	2.418
PK4	2.499
PK5	2.587
PK6	1.976
PK7	2.081
PK9	2.375
PA1	1.752

Sumber: Data primer, 2025 (telah diolah kembali)

Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* seluruh variabel yang digunakan adalah reliabel karena memiliki nilai diatas 0,70, dan hasil uji model fit juga menghasilkan nilai parameter yang seluruhnya dapat dikatakan fit. Nilai R *Square* (R2) kedua variabel dependen tersebut memiliki nilai di bawah 0,50 sehingga dapat dikatakan lemah dalam memprediktif model secara keseluruhan, hal ini dikarenakan deviasi yang terjadi kemungkinan disebabkan oleh faktor atau variabel lain yang tidak di teliti dalam penelitian ini (Savitri et al., 2021).

Tabel 6. Nilai *Cronbach's Alpha*

Variabel	Cronbach's alpha	Keterangan
Penghematan Anggaran	0.852	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0.933	Reliabel
Produktivitas Kerja	0.918	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.892	Reliabel

Sumber: Data primer, 2025 (telah diolah kembali)

Tabel 7. Nilai *Composite reliability*

Variabel	*Composite reliability*	Keterangan
Penghematan Anggaran	0.860	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0.936	Reliabel
Produktivitas Kerja	0.919	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.900	Reliabel

Sumber: Data primer, 2025 (telah diolah kembali)

Tabel 8. Hasil Uji Model Fit

Parameter	Rule of Thumb	Nilai Parameter	Ket.
SRMR	Lebih Kecil dari 0.10	0.074	Fit
d-ULS	> 0,05	2.373	Fit
d-G	> 0,05	0.976	Fit
Chi Square	χ^2 statistik ≥ χ^2 tabel	783.990 ≥ 42.557	Fit
NFI	Mendekati nilai 1	0.767	Fit
GoF	(GOF kecil **0.1**), (GOF moderate **0.25**), (GOF kuat **0.36**)	0.521	Fit
Q^2 Predictive Relevance	**Q^2 > 0:** Memiliki predictive relevance **Q^2 < 0:** Kurang memiliki predictive relevance.	Q^2 Lingkungan Kerja 0.380 > 0	Fit

	0.02 (Lemah) **0.15** (Moderate) **0.35** (Kuat)	Q^2 Produktivitas Kerja 0.308 > 0

Sumber: Data primer, 2025 (telah diolah kembali)

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa dari 7 hipotesis yang dibangun terdapat 1 hipotesis (*ridect effect*) yang tidak terbukti yaitu (gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja), sedangkan untuk *indirect effect* diperoleh hasil Penghematan anggaran terharap produktivitas (kategori *Partial Mediation*), dan Gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja (kategori *Full Mediasi*) (Savitri et al., 2021).

Tabel 9. Hasil *Path Coefficient Bootstrapping direct effect an Indirect effect*

Koefisien Jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics	P values	Ket.
Penghematan Anggaran → Produktivitas Kerja	0.272	0.271	0.102	2.656	0.008	Terbukti
Penghematan Anggaran → Lingkungan Kerja	0.289	0.299	0.094	3.065	0.002	Terbukti
Gaya Kepemimpinan → Produktivitas Kerja	0.099	0.106	0.087	1.131	0.258	Tidak Terbukti
Gaya Kepemimpinan → Lingkungan Kerja	0.460	0.466	0.118	3.893	0.000	Terbukti
Lingkungan Kerja → Produktivitas Kerja	0.394	0.394	0.085	4.664	0.000	Terbukti
Penghematan Anggaran → Lingkungan Kerja → Produktivitas Kerja	0.114	0.120	0.050	2.284	0.022	Terbukti
Gaya Kepemimpinan → Lingkungan Kerja → Produktivitas Kerja	0.181	0.181	0.056	3.268	0.001	Terbukti

Sumber : Data primer, 2025 (telah diolah kembali)

Berdasarkan uji effect size memiliki efek yang beragam, paling kecil ada di hubungan antara gaya kepeimpinan terhadap produktivitas kerja sebesar 0,009 dan paling tinggi ada di hubungan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan nilai sebesar 0,258 (Savitri et al., 2021).

Tabel 10. Hasil Uji *Effect Size* (f^2)

Variabel	Penghematan Anggaran	Gaya Kepemimpinan	Produktivitas Kerja	Lingkungan Kerja
Penghematan Anggaran			0.080	0.102
Gaya Kepemimpinan			0.009	0.258
Produktivitas Kerja				
Lingkungan Kerja			0.152	

Sumber : Data primer, 2025 (telah diolah kembali)

Pembahasan H1: Penghematan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di BBPVP Bekasi. Realokasi anggaran kegiatan non prioritas membuat para pegawai lebih fokus dalam bekerja. Temuan ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rahma, 2025) dan (Walisi, 2025) tetang efisiensi anggaran meningkatkan kinerja pegawai dan tanpa menurunkan mutu pelayanan.

Pembahasan H2: Penghematan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja pegawai BBPVP Bekasi. Realokasi anggaran ke peningkatan sarana dan prasarana kerja membuat para pehawai menjadi lebih nyaman dalam berkinerja. Temuan ini

sejalan dengan hasil penelitian (Dachi, 2021) dan (Yuliati, 2025) tentang refocusing anggaran tingkatkan lingkungan kerja menjadi kondusif, fleksibilitas kerja dapat meminimalisir dampak dari efisiensi.

Pembahasan H3: Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai BBPVP Bekasi. Hal ini dimungkinkan karena ada faktor lain yang lebih dominan, produktivitas kerja lebih dipengaruhi oleh lingkungan kerja, serta adanya efek tidak langsung yang dimediasi oleh lingkungan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian (Fatin & Yanuar, 2025) dan (Lamere et al., 2021) bahwa gaya kepemimpinan tidak signifikan terhadap kinerja, seperti yang terjadi di Bappeda Kabupaten Jepara.

Pembahasan H4: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap lingkungan kerja di BBPVP Bekasi. Dengan arahan yang jelas dari pimpinan membuat kejelasan peran, kepastian tugas, dan komunikasi menjadi baik yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Widianto et al., 2024) dan (Sari, (2025) yang menemukan bahwa komitmen pimpinan menciptakan lingkungan kerja yang baik dan semangat kerja serta kepuasan karyawan.

Pembahasan H5: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai BBPVP Bekasi. Seluruh indikator lingkungan kerja dipersepsikan para responden dapat mempengaruhi produktivitas kerja karena dengan lingkungan kerja yang kondusif akan membuat para pegawai bekerja dengan fokus dan nyaman yang memudahkan dalam pencapaian target-target penugasan yang dilaksanakan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Yolanda, 2024) dan (Hasanuddin & Syamsuddin, 2025) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja ditambah dengan budaya organisasi serta keamanan kerja dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Pembahasan H6: Lingkungan kerja memediasi pengaruh penghematan anggaran terhadap produktivitas kerja di BBPVP Bekasi. Penghematan anggaran dengan melakukan realokasi anggaran untuk memperbaiki lingkungan kerja agar lebih kondusif, agar pegawai lebih fokus dalam bekerja dan pekerjaan dapat dengan cepat diselesaikan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Firmansyah, 2025) dan (Syahputra et al., 2022) yang menemukan bahwa terkait efisiensi yang dialokasikan ke perbaikan fasilitas lingkungan kerja sesuai kebutuhan masing-masing dapat meningkatkan produktivitas di masing-masing bidang.

Pembahasan H7: Lingkungan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja di BBPVP Bekasi. Dengan kepemimpinan yang efektif akan membentuk lingkungan kerja yang kondusif yang membuat para pegawai dapat bekerja dengan nyaman, fokus dan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sari, 2025) dan (Septiady & Hamidan, 2022) yang menemukan bahwa pemimpin membangun suasan kerja yang mendukung lingkungan kerja signifikan dan dapat meningkatkan produktivitas kerja. Dengan penjelasan tersebut menandakan bahwa lingkungan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai, hal ini ditandai dengan meskipun gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja pegawai, namun dengan adanya lingkungan kerja mampu memediasi secara penuh pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa (1) Penghematan anggaran berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai; (2) Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai; (3) Penghematan

anggaran berpengaruh terhadap lingkungan kerja; (4) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap lingkungan kerja; (5) Lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai; (6) Lingkungan kerja memediasi pengaruh penghematan anggaran terhadap produktivitas kerja pegawai; (7) Lingkungan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai.

Saran dari penelitian ini diantaranya adalah (1) Saran Untuk Organisasi BBPVP Bekasi : dapat menerapkan strategi penghematan anggaran ini untuk mendukung produktivitas pegawai jangka Panjang; (2) Saran Untuk Pimpinan BBPVP Bekasi adalah perlu memperkuat kapasitas kepemimpinan di semua level manajerial menjadi strategi penting untuk menjaga dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja, karena upaya peningkatan produktivitas tidak cukup hanya melalui penetapan target dan pengawasan, tetapi perlu difokuskan pada dukungan pimpinan yang mampu mampu membangun lingkungan kerja yang nyaman, kolaboratif, aman, dan mendukung inisiatif pegawai; (3) Saran Untuk Pegawai BBPVP Bekasi adalah perlu menjaga optimalisasi ruang kerja yang ada melalui kerapihan, pencahayaan yang cukup dan sirkulasi udara yang baik agar kondusifitas lingkungan kerja tetap terjaga; (4) Saran Untuk Pemerintah adalah dalam menentukan kebijakan penghematan anggaran sebaiknya tidak mengurangi anggaran terkait kegiatan yang menunjang kondusifitas lingkungan kerja, karena dalam penelitian ini lingkungan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung produktivitas kerja; (5) Saran Untuk Penelitian Selanjutnya adalah dapat mengganti variabel gaya kepemimpinan (tidak signifikan) dengan sistem kompensasi, karena insentif menarik berpotensi meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai, dan untuk mendalami hasil penelitian ini, maka perlu mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif (misalnya wawancara mendalam atau FGD) untuk menggali alasan mengapa responden merasakan variabel tertentu, tetapi tidak tercermin sebagai pengaruh signifikan dalam analisis statistik.

Implikasi : (1) Karena lingkungan kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja secara langsung, maka secara praktik untuk menghasilkan produktivitas kerja yang baik maka organisasi harus menjaga lingkungan kerja dengan baik; (2) Karena lingkungan kerja berperan sebagai mediasi pengaruh antara penghematan anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja, maka secara praktik ketika terjadi penghematan anggaran maka organisasi perlu menjaga lingkungan kerja tetap kondusif dengan melakukan realokasi anggaran dari kegiatan yang kurang penting ke kegiatan yang mendukung kondusifitas lingkungan kerja.

Keterbatasan : (1) Lokus penelitian tidak luas hanya di satu Lembaga yaitu BBPVP Bekasi saja, sehingga *generalizability* rendah ke balai yang lain; (2) Jumlah populasi terbatas jika dibanding dengan stakeholders vokasi nasional, sehingga representasi vokasi nasional kurang kuat; (3) Hasil kontroversial hipotesis yang tidak terbukti (Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas kerja), belum dapat dipastikan penyebab pastinya karena tidak dilakukan pendalaman informasi melalui wawancara kepada responden.

REFERENSI

Bestari, A., & Suryana, D. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 1–12.

Dachi, A. P. S. (2021). Analisis Mengenai Refocusing Anggaran Belanja Langsung Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pada Badan Pengelola Keuangan, Pendapatan dan Aset Daerah (BPKPAD) di Kabupaten Nias Selatan Provinsi Sumatera Utara. Diakses dari http://eprints.ipdn.ac.id/6163/

Fatin, C. C., & Yanuar. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan.* 7(1), 53-63.

Firmansyah. (2025). Membangun Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Peran Lingkungan Kerja dan Kompensasi. *JAME: Jurnal Manajemen dan Ekonomi.* 1(3), 97-108.

Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis. PT Inkubator Penulis Indonesia. https://lib-pasca.unpak.ac.id/index.php?p=show_detail&id=14946.

Haryono, S. (2016). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS.* PT. Intermedia Personalia Utama. https://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/12640/e%20bookk_3in1.pdf?sequence=11&isAllowed=y

Hasanuddin, B., & Syamsuddin. (2025). Exploring the Role of Leadership Styles, Employee Motivation, and Work Environment in Enhancing Organizational Productivity. *Journal Quality - Access to Success,* 26(207), 190-196.

Herawati, N., & Ranteallo A. T. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT JMS Jakarta. *Jurnal Ekonomi, Sosial dan Humaniora.* 1(10), 1-14.

Husni. (2023). Pilar utama konsep birokrasi: efisiensi dan akuntabilitas https://osf.io/download/6497d6bf67aff808b8ee012f/

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity In Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135.

Hair, J. & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics,* 1(3),

Jayadi & Liana, N. D. (2022). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan,* 5(2), 661-670.

Junaedi S. S. (2025, 4 Maret). *Dukungan ASN Terhadap Efisiensi Anggaran Menjadi Kunci Utama Keberhasilan.* Diakses pada 8 Oktober 2025, dari https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-rsk/baca-artikel/17532/Dukungan-ASN-Terhadap-Efisiensi-Anggaran-Menjadi-Kunci-Utama-Keberhasilan.html

Kemenetrian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2024). *Pengukuran Produktivitas Tenaga Kerja Indonesia Tahun 2024.* Jakarta : Kemnaker R.I.

Lamere, L., Kirana, C., & Welsa, H. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepimpinan dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Bisma: Jurnal Manajemen.* 1(2), 341-349.

Luddin, J., Rahmawati, R., & Suprawi. (2023). Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran belanja badan perencanaan dan Pembangunan daerah (Bappeda) Kabupaten Jepara. *Jurnal Mahasiswa Akuntansi Samudra (JMAS),* 4(5), 275-286.

Madjidu, A., Usu, I., & Yakup., (2022). Analisis Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Semangat Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 10(1), 444 –462.

Muchtar N. (2025, 10 Februari). *Penghematan Anggaran 2025.* Diakses pada 8 Oktober 2025, dari https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-metro/baca-artikel/17487/Penghematan-Anggaran-2025.html

Nisa, R., Nurwahidah, I., Nurjamaludin, Prasetya, G.A., & Nurhidayat, R., (2024). Karakteristik Kepemimpinan Efektif. *Jurnal Pelita Nusantara: Kajian Ilmu Sosial Multi Disiplin,* 1(4), 449-456.

Parashakti, R. D., & Noviyanti, D. (2021). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jebma – Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi.* 1(2), 127-136.

Rahma, M. S. (2025). *Pengaruh Efisiensi Anggaran Tahun 2025 terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Subang*. Universitas Logistik dan Bisnis Internasional. https://drive.google.com/file/d/1OvLQhLVRKZeq_hIE3irrQsdyknBd63C0

Riyadh, H., Nugraheni, F. R., & Ahmed, M. G. (2023). Impact of budget participation and leadership style on managerial performance with organizational commitment as intervening variable. *Cogent Business and Management.* 10(-), 1-25.

Sari F.N.K., Rohmah, N. A., Alifana, F. T., Khasanah, S. Z., Safitri, N. N., & Mu'alimin. (2025), Implementasi Psikologi Manajemen Dalam Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Kondusif di Lembaga Pendidikan. QOSIM: *Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora.* 3(2), 811-819.

Savitri, C., Faddila, S. P., Irmawartini, Iswari, H. R., Anam, C., Syah, S., Mulyani, S. R., Sihombing, P. R., Kismawadi, E. R., Pujianto, A., Mulyati, A., Astuti, Y., Adinugroho, W. C., Imanuddin, R., Kristia, Nuraini, A., & Siregar, M. T. (2021). Statistik Multivariat dalam Riset. Widina Bhakti Persada Bandung. https://www.researchgate.net/profile/WahyuAdinugroho/publication/358087928_STATSTIK_MULTIVARIAT_DALAM_RISET/links/61ef5d9b5779d35951d15cf1/STATISTIK-MULTIVARIAT-DALAM-RISET.pdf

Septiady, A. & Hamidan, W. M. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal ekonomi dan bisnis.*10(1), 141-148

Siregar, L. A. S. (2020). Efisiensi Anggaran dan Dampaknya terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Negeri. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 13(1), 45–56.

Suliantoro (2020). Menimbang kembali formula efisiensi pada evaluasi kinerja anggaran. *Jurnal Manajemen Keuangan Publik*, 4(1), 49-56.

Syahputra, R., Podungge, R., & Bokingo, A. H. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis.* 4(3), 1-6.

Walizi, H. (2025). Dampak Kebijakan Efisiensi Anggaran Terhadap Pencapaian Sasaran Pembangunan Daerah Di BAPPEDA Muara Enim. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal.* 2(1), 1707-1718

Widianto, A.W., Kuntadi, C., & Karunia, R. L. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan efisiensi pengelolaan anggaran: standar operasional prosedur (SOP), kualitas sumber daya manusia dan komitmen pimppinan. *Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Logistik.* II (3), 1361-1371.

Wiyono, G. (2020). *Merancang penelitian bisnis dengan alat analisis spss 25 & smartpls 3.2.8.* Yogyakarta: UPP STIM YKPN. //pustaka.kemdikbud.go.id%2F%2Findex.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D48846%26keywords%3D.

Yolanda, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis.* 2(3), 97-111.

Yuliati, D. (2025). Dampak Kebijakan Efisiensi Anggaran di BAPPEDA Provinsi NTB: Implikasi Terhadap Pelayanan Publik. *Jurnal Kompilasi Hukum.* 10(1), 31-42.

Zaharuddin, Supriyadi, & Wahyuningsih, S. (2021). *Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi.* Jawa Tengah: Nasya Expanding Management.