

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN,
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LEMBAGA
LAYANAN PENDIDIKAN TINGGI WILAYAH I SUMATERA
UTARA YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA
PEGAWAI**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)
Program Studi Magister Manajemen*

Oleh:

AMIR HAKIM
NPM : 2020030022



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**

PENGESAHAN TESIS

Nama : Amir Hakim
Nomor Pokok Mahasiswa : 2020030022
Prodi/ Konsentrasi : Magister Manajemen/Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : **PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LEMBAGA LAYANAN PENDIDIKAN TINGGI WILAYAH I SUMATERA UTARA YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PEGAWAI**

Pengesahan Tesis

Medan, 15 September 2022

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II



Assoc. Prof. Dr. Drs. Sjahril Effendy P., M.Si., M.A., M.Psi., M.H



Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si.

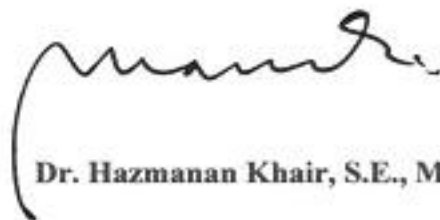
Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi



Prof. Dr. Triono Eddy., S.H., M.Hum



Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.B.A

PENGESAHAN

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERADAP KINERJA PEGAWAI PADA LEMBAGA LAYANAN
PENDIDIKAN TINGGI WILAYAH I SUMATERA UTARA YANG
DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PEGAWAI

AMIR HAKIM
2020030022

Program Studi : Magister Manajemen

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan komisi penguji yang dibentuk oleh program pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam ujian tesis dan berhak menyanggah gelar megister (M.M)
Pada Hari Kamis, 15 September 2022

Komisi Penguji

1. Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E., M.M.

1. 

Ketua

2. Assoc. Prof. Ir. Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D.

2. 

Sekretaris

3. Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si.

3. 

Anggota

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERADAP KINERJA PEGAWAI PADA LEMBAGA LAYANAN PENDIDIKAN TINGGI WILAYAH I SUMATERA UTARA YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PEGAWAI

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di Perguruan Tinggi Lainnya.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukkan Tim Penguji.
4. Dalam Karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar Pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 15 September 2022

Penulis



AMIR HAKIM
NPM : 2020030022

Unggul | Cerdas | Terpercaya

ABSTRAK

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LEMBAGA LAYANAN PENDIDIKAN TINGGI WILAYAH I SUMATERA UTARA YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PEGAWAI

**AMIR HAKIM
NPM : 2020030022**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif, dimana variabel diukur dengan menggunakan skala likert. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 68 orang yang merupakan seluruh pegawai administratif aparatur sipil negara pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi dokumen, kuesioner / angket dan wawancara. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan Smart-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (2) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (3) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (6) lingkungan kerja yang dimediasi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan (7) gaya kepemimpinan yang dimediasi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kinerja, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE WORK ENVIRONMENT, LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN HIGHER EDUCATION SERVICE INSTITUTIONS REGION I OF NORTH SUMATRA MEDIATED BY EMPLOYEE JOB SATISFACTION

**AMIR HAKIM
NPM : 2020030022**

This research aims to determine the effect of the work environment, leadership style on employee performance mediated by employee job satisfaction at Higher Education Service Institution Region I of North Sumatra. The research method used is quantitative research, where variables are measured using a likert scale. The total sample in this study was 68 people who were all administrative employees of the state civil apparatus at the Higher Education Service Institution Region I of North Sumatra. The data collection techniques used in this study were document studies, questionnaires and interviews. Data analysis techniques using Structural Equational Modeling (SEM) using Smart-PLS. The results showed that: (1) the work environment have a positive and significant effect on employee performance, (2) the leadership style have a positive and significant effect on employee performance (3) the work environment have a positive and significant effect on job satisfaction, (4) the leadership style have a positive and significant effect on job satisfaction (5) job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, (6) the work environment mediated by job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance, (7) the leadership style mediated by job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance

Keywords: Work Environment, Leadership Style, Performance, Job Satisfaction

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh

Syukur alhamdulillah penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan anugerahnya penulis dapat menyelesaikan Tesis tepat pada waktunya dan tanpa hambatan dan tidak lupa juga shalawat beriringkan salam penulis ucapkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang syafaatnya kita harapkan di hari akhir kelak

Dalam penyelesaian Tesis ini, penulis ucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah banyak membantu dan memberikan masukan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulis banyak mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ayahanda Prof. Dr. Khairil Ansari M.Pd. dan Ibunda tercinta Dra. Ida Wuryanti dan Adinda Hafiz Zulmi serta segenap kerabat keluarga yang tiada henti-hentinya memberikan dukungan dan dorongan materil kepada penulis.
2. Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Dr. Hazmanan Khair, S.E., MBA Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Dr. Fajar Pasaribu, S.E, M.Si. Selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

6. Assoc. Prof. Dr., Drs Sjahril Effendy P., M.Si., M.A., M.H., M.Psi., M.H. selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun tesis.
7. Dr Hasrudy Tanjung S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun tesis.
8. Prof. Dr. Ibnu Hajar, M.Si selaku Kepala Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara
9. Seluruh pegawai tenaga pendidik ASN Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara yang telah membantu penulis untuk mendapatkan data dan keterangan yang diperlukan dalam penyusunan Tesis
10. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan staf pengajar Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali penulis ilmu pengetahuan.
11. Sahabat-sahabat penulis yaitu seluruh teman-teman Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang selama ini selalu memberikan dorongan dan semangat dalam proses penyusunan tesis.

Semoga Allah SWT selalu melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada kita semua dan Tesis ini dapat bermanfaat bagi pembacanya. Akhir kata penulis mengucapkan Terima Kasih.

Wassalamualaikum warahmatullah wabarakatuh

Medan, September 2022

AMIR HAKIM
2020030022

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	9
1.3. Batasan Masalah.....	10
1.4. Rumusan Masalah	10
1.5. Tujuan Penelitian.....	11
1.6. Manfaat Penelitian.....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	13
2.1. Landasan Teori	13
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2.1.1.2. Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
2.1.2. Kinerja.....	18
2.1.2.1. Pengertian Kinerja	18
2.1.2.2. Tujuan Penilaian Kinerja	19
2.1.2.3. Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	21
2.1.2.4. Indikator Kinerja.....	23
2.1.3. Lingkungan Kerja.....	25
2.1.3.1. Pengertian Lingkungan Kerja	25
2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat Lingkungan Kerja.....	26
2.1.3.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja	27
2.1.3.4. Indikator Lingkungan Kerja.....	31
2.1.4. Gaya Kepemimpinan.....	33
2.1.4.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan	33
2.1.4.2. Jenis dan Tipe Gaya Kepemimpinan	35
2.1.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan	38
2.1.4.4. Indikator Gaya Kepemimpinan.....	39
2.1.5. Kepuasan Kerja	40

2.1.5.1.	Pengertian Kepuasan Kerja.....	40
2.1.3.2.	Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja	42
2.1.3.3.	Teori Kepuasan Kerja	43
2.1.3.4.	Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	45
2.1.3.5.	Indikator Kepuasan Kerja	47
2.2.	Penelitian yang Relevan	49
2.3.	Kerangka Konseptual	52
2.3.1.	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	52
2.3.2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja	53
2.3.3.	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	54
2.3.4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.....	54
2.3.5.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja.....	55
2.3.6.	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.....	56
2.3.7.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.....	57
2.4.	Model Penelitian.....	58
2.5.	Hipotesis	59
BAB III	METODE PENELITIAN.....	60
3.1.	Pendekatan Penelitian.....	60
3.2.	Tempat dan Waktu Penelitian	60
3.3.	Definisi Operasional	61
3.4.	Populasi Dan Sampel.....	62
3.4.1.	Populasi	62
3.4.2.	Sampel.....	62
3.5.	Teknik Pengumpulan Data	62
3.6.	Uji Instrumen.....	63
3.6.1.	Uji Validitas	63
3.6.2.	Uji Realibilitas	64
3.7.	Teknik Analisis Data	64
3.7.1.	Teknik Analisis Data Menggunakan <i>Partial Least Square (PLS)</i> ..	64
3.7.2.	Analisis model pengukuran (<i>outer models</i>)	64
4.1.1.1.	Validitas dan realibilitas konstruk (<i>construct reliability and validity</i>)	65
4.1.1.2.	Validitas Diskriminan (<i>discriminant validity</i>)	65
3.7.3.	Analisis model struktural (<i>inner model</i>)	65

4.1.1.3.	R-Square	65
4.1.1.4.	F-square	66
3.7.4.	Efek Mediasi	67
4.1.1.5.	Direct effect	67
4.1.1.6.	Indirect effect.....	67
4.1.1.7.	Total effect.....	68
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	69
4.1.	Hasil Penelitian.....	69
4.1.2.	Deskripsi Hasil Penelitian.....	69
4.1.3.	Karakteristik Responden	69
4.1.3.1.	Jenis Kelamin.....	69
4.1.3.2.	Usia	70
4.1.3.3.	Pendidikan Terakhir.....	71
4.1.3.4.	Masa Kerja.....	71
4.1.4.	Deskripsi Variabel.....	72
4.1.4.1.	Kinerja Pegawai (Y)	72
4.1.4.2.	Variabel Lingkungan Kerja (X1).....	76
4.1.4.3.	Variabel Gaya Kepemimpinan (X2).....	79
4.1.4.4.	Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	83
4.2.	Analisis Data	86
4.2.1.	Uji Instrumen	86
4.2.1.1.	Uji Validitas.....	86
4.2.1.2.	Uji Realibilitas	88
4.2.2.	Analisis Model Pengukuran (Outer Model).....	88
4.2.2.1.	Construct Reliability and Validity	88
4.2.2.2.	Discriminant Validity	89
4.2.3.	Analisis Model Struktural (Inner Model).....	90
4.2.3.1.	Uji R square	90
4.2.3.2.	Uji F Square	91
4.2.4.	Analisis Efek Mediasi	92
4.2.4.1.	Direct Effect (Pengaruh Langsung)	92
4.2.4.2.	Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)	95
4.2.4.3.	Total Effect	96
4.3.	Pembahasan	98
4.3.1.	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	98

4.3.2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja	100
4.3.3.	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	101
4.3.4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.....	102
4.3.5.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	104
4.3.6.	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja	105
4.3.7.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja	106
BAB V PENUTUP.....		107
5.1.	Kesimpulan.....	107
5.2.	Saran.....	108
DAFTAR PUSTAKA		1
LAMPIRAN		5
DAFTAR PERTANYAAN DAN JAWABAN WAWANCARA		10
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Laporan Kinerja Pegawai LLDikti Wilayah I Sumatera Utara.....	3
Tabel 1. 2 Absensi LLDikti Wilayah I Sumatera Utara.....	7
Tabel 2. 1 Penelitian yang relevan	49
Tabel 3. 1 Skedul Penelitian.....	60
Tabel 3. 2 Definisi Operasional	61
Tabel 3. 3 Populasi Penelitian.....	62
Tabel 3. 4 Skala Likert	63
Tabel 4. 1 Identitas responden berdasarkan Jenis Kelamin	69
Tabel 4. 2 Identitas responden berdasarkan Usia.....	70
Tabel 4. 3 Identitas responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	71
Tabel 4. 4 Identitas responden berdasarkan Masa Kerja.....	71
Tabel 4. 5 Skor Angket untuk Variabel Kinerja (Y).....	72
Tabel 4. 6 Skor Angket untuk Variabel Lingkungan Kerja (X1).....	76
Tabel 4. 7 Skor Angket untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (X2).....	79
Tabel 4. 8 Skor Angket untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	83
Tabel 4. 9 Hasil AVE (<i>Average Variant Extracted</i>)	86
Tabel 4. 10 Hasil <i>Outer Loading</i>	87
Tabel 4. 11 Hasil Uji Realibilitas	88
Tabel 4. 12 <i>Composite Reliability</i>	88
Tabel 4. 13 <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i>	89
Tabel 4. 14 <i>R-Square</i>	90
Tabel 4. 15 <i>F-Square</i>	91
Tabel 4. 16 Direct effect T-statistics dan P-value	93
Tabel 4. 17 Hasil <i>sobel test</i>	95
Tabel 4. 18 <i>Total effect</i>	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai	53
Gambar 2. 2 Paradigma Penelitian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	53
Gambar 2. 3 Paradigma Penelitian pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.....	54
Gambar 2. 4 Paradigma Penelitian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.....	55
Gambar 2. 5 Paradigma Peneltian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja	56
Gambar 2. 6 Paradigma Peneltian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.....	57
Gambar 2. 7 Paradigma Peneltian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.....	58
Gambar 2. 8 Paradigma Peneltian pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja	58
Gambar 4 1 Efek Mediasi	95

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Apabila dilihat dari era globalisasi yang sedang terjadi pada saat ini, seharusnya sumber daya manusia yang ditingkatkan dapat menjadi syarat utama dalam mengembangkan manajemen organisasi agar tumbuhnya kemampuan untuk bersaing menjadi mandiri. Sehubungan dengan hal tersebut, Aparatur Sipil Negara (ASN) sebaiknya dipersiapkan secara professional dengan maksud memajukan pembangunan pemerintahan untuk masa depan, dan diharapkan bisa memiliki kemampuan dalam bersaing juga menggerakkan antisipasi terhadap perkembangan dunia pada berbagai aspek yang secara nyata dan begitu cepat sehingga mutu pelayanan dan kinerja dapat meningkat. Satu diantaranya ialah Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDikti) Wilayah I Sumatera Utara di mana Lembaga tersebut masuk ke dalam satuan kerja Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia (Kemendikbudristek).

Dimana berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 1 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kopertis, Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis) Wilayah I Sumatera Utara diketahui memiliki tugas dan fungsi mengawasi, mengendalikan, serta membina perguruan tinggi swasta (PTS) di Sumatera Utara. Sejalan dengan waktu yang berjalan, adapun perubahan terhadap organisasi dan tata kerja Kopertis berakhir menjadi Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDikti) dengan dasar Peraturan Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018

tanggal 9 April 2018 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi.

Dibentuknya suatu organisasi tentunya sebagai upaya pada sebuah tujuan yang telah ditetapkan bersama-sama. Sebuah tujuan yang telah tercapai dapat dilihat keberhasilannya melalui apa yang telah dihasilkan dari kinerja organisasi yang pastinya tidak lupa terkait dengan kinerja sumber daya manusianya. Melalui pengertiannya, kinerja diartikan sebagai suatu gambaran tentang susunan dari apa yang dicapai dari perwujudan suatu kegiatan yang digerakkan dengan maksud ingin meraih segala hal yang tertuang yaitu: tujuan, sasaran, visi-misi, dalam sebuah rancangan strategi yang direncanakan oleh organisasi. Agar kinerja yang dihasilkan mencapai optimal, maka dilakukan pengukuran hasil kerja yang selama ini telah dilakukan, kemudian dilakukan perbandingannya dengan penetapan standar oleh instansi pemerintahan, karenanya kinerja pegawai memiliki pengaruh besar atas keberhasilan suatu organisasi.

Dikutip dari pernyataan Sedarmayanti (2016) mengenai kinerja, merupakan terjemahan dari kata '*performance*' yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu diantaranya adalah pengetahuan atau keterampilan, lingkungan kerja, sumber daya dan motivasi (Sjahril, 2018). Keempat aspek ini memiliki pengaruh atau pun pertimbangan terhadap Kinerja Pegawai.

Kinerja pegawai di kantor LLDikti Wilayah I Sumatera Utara memiliki fenomena yang dapat dilihat dari sikap pegawai yang suka menunda pekerjaan, dengan demikian pegawai dianggap kurang mampu menyelesaikan pekerjaan

dengan tepat waktu. Kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh permasalahan pegawai yang telah dikemukakan di atas, jika diabaikan begitu saja maka akan memberikan dampak yang negatif pada hasil kinerja pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara untuk masa yang akan datang.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan ditemukan kondisi kinerja pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara tampak LAKIN (Laporan Kinerja) pegawai Tahun 2021 Tabel 1.1. berikut ini:

Tabel 1. 1 Laporan Kinerja Pegawai LLDikti Wilayah I Sumatera Utara

No	Sasaran	Indikator Kinerja Utama	Tahun 2021			Tahun 2020		
			Target	Realisasi	Capaian	Target	Realisasi	Capaian
1.	Meningkatkan Kualitas LLDIKTI I	Persentase Layanan LLDIKTI yang tepat waktu	95	96	101.05 %	95	95	100%
		Persentase PTS dengan predikat akreditasi unggul mempunyai lebih dari 3.000 mahasiswa yang terdaftar	0.9	0.45	50 %	0.9	0.45	50%
2.	Meningkatkan Kualitas LLDIKTI I	Predikat SAKIP (IKK)	A	BB	97,88 %	BB	A	100 %
		Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L (IKK)	92	97.09	105.53 %	92	92	100%

Sumber: LLDikti Wilayah I (2021)

Berdasarkan Tabel 1.1. diatas terdapat indikator kinerja kegiatan yang mengalami penurunan dari tahun sebelumnya dan belum mencapai target, diantaranya yaitu Persentase PTS dengan predikat akreditasi unggul mempunyai lebih dari 3.000 mahasiswa yang terdaftar dan Predikat SAKIP. Hal ini disebabkan karena Laporan Hasil evaluasi tahun 2020 belum ditindaklanjuti pada tahun 2021. Kemudian Berdasarkan lampiran yang tidak dapat ditampilkan pada tesis ini,

terdapat 4 orang pegawai LLDikti Wilayah I Sumatera Utara yang belum menyerahkan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan P2KP (Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil) kepada Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi dan Badan Kepegawaian Negara. Hal ini termasuk sikap pegawai yang suka menunda pekerjaan, sehingga pekerjaan tidak terselesaikan dengan tepat waktu.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mendukung dalam meningkatnya kinerja pegawai. Lingkungan kerja dinyatakan baik apabila pegawai bisa melaksanakan kegiatan dengan cara yang aman, nyaman dan optimal, sehingga dapat menghasilkan lingkungan kerja yang baik. Menurut Sutrisno (2013) lingkungan kerja merupakan sarana kerja yang telah disediakan untuk pegawai dalam rangka mendorong pengaruh pada pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai. Lingkungan kerja diketahui mencakup beberapa sarana seperti ruang kerja, segala perlengkapan kerja sebagai fasilitas (alat bantu), penerangan, kebersihan ruangan dan udara, ketenangan, dan tidak lupa untuk meliputi relasi dengan sesama karyawan atau pada atasan dalam lingkup kerja tersebut.

Lingkungan kerja dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah lingkungan kerja yang meliputi beberapa aspek yang harus diperhatikan misalnya ruangan kerja yang nyaman, kondisi lingkungan yang aman, suhu ruangan yang tetap, terdapat pencahayaan yang memadai, warna cat ruangan Sedarmayanti (2016). Sedangkan lingkungan kerja non fisik menurut Nitisemito (2010) adalah sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja.

Lingkungan kerja non fisik sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, jika keadaan atau situasi di sekitar karyawan kondusif untuk bekerja, rekan mudah diajak untuk bekerja sama dan hubungan dengan atasan baik maka karyawan akan menikmati pekerjaannya dan merasa puas bekerja di tempat tersebut (Pangarso & Ramadhyanti, 2015).

Berkaitan dengan lingkungan kerja pegawai di kantor LLDIKTI Wilayah I Sumatera Utara dan kenyataan di lapangan berdasarkan observasi awal, penulis melirik bagaimana bisungnya suara-suara alat yang digunakan untuk renovasi gedung yang ada pada instansi tersebut yang mengakibatkan terganggunya pendengaran pegawai, sehingga hal tersebut mempengaruhi ketenangan dan kenyamanan aktivitas kerja pegawai. Selain itu peneliti melihat adanya konflik yang terjadi antar pegawai yang mengakibatkan adanya kubu-kubuan di lingkungan kantor sehingga menyebabkan hubungan antar pegawai kurang harmonis.

Bagi pegawai sendiri, apabila lingkungan kerja di kantor bersih, sirkulasi udara yang bersih juga, lalu cukupnya penerangan didalam ruangan, memadainya perlengkapan kerja yang ada, serta terjalinnya komunikasi yang baik antar pegawai, maka akan menumbuhkan rasa kepuasan bagi pegawai untuk bekerja. Kepuasan kerja ini akan memberi pengaruh positif bagi pegawai untuk dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai. Sebaliknya timbulnya rasa kepuasan kerja yang menurun pada diri pegawai dalam bekerja apabila ditempatkan pada lingkungan kerja yang buruk. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Rahmawanti, dkk. (2014), diperoleh simpulan yang menyatakan jika lingkungan kerja terbentuk dengan baik, secara fisik maupun nonfisik, maka bisa mempengaruhi kinerja karyawan begitu signifikan. Begitu juga dengan penelitian oleh Siagian, TS. &

Khair, H (2018) yang mendapati simpulan jika lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang terhitung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam sebuah organisasi, gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah hal yang penting diperhatikan. Gaya kepemimpinan berpengaruh besar dalam suatu institusi atau organisasi, yang di mana berarti kepemimpinan itu bertindak sebagai faktor penentu bagi perusahaan dengan penilaian berhasil atau tidak perusahaan dalam menuju sebuah tujuan yang sudah dirancang. Menurut definisi gaya kepemimpinan oleh Umam (2018) yaitu Gaya kepemimpinan adalah bentuk kekuasaan yang diterapkan pemimpin dengan maksud untuk mempengaruhi para pegawai supaya mau mengerjakan tugasnya dengan sukarela. Maka dari itu, kepemimpinan memerlukan kemampuan secara aktif untuk mempengaruhi para pegawainya.

Pemimpin sejati memengaruhi hasil organisasi dimana terdapat lima gaya pemimpin yang dominan adalah tipe otokratis, militeristis, paternalistis, karismatis, dan demokratis (Busro, 2018). Gaya kepemimpinan tersebut dapat diukur dengan menggunakan beberapa indikator perilaku kepemimpinan, perilaku penasihat, perilaku partisipasi, perilaku delegasi, kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, dan kepemimpinan ber- orientasi kinerja (Rahman et al. 2021). Pemimpin yang bekerja dalam tim memainkan peran yang sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Suatu organisasi dikatakan berhasil apabila dapat meningkatkan partisipasi aktif karyawannya karena keterlibatan dan aktivitas karyawan membutuhkan tempat kerja yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dengan kata lain tempat kerja sehat yang kondusif.

Berdasarkan dengan penelitian yang dilakukan Ramadhany (2017), diperoleh simpulan yang menyatakan jika secara signifikan ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kemudian diketahui gaya kepemimpinan bertindak sebagai satu dari beberapa faktor yang bisa mendorong terbentuknya kinerja pegawai

Tabel 1.2 menunjukkan tingkat absensi LLDikti Wilayah I Sumatera Utara sebagai indikator tingkat kedisiplinan karyawan khususnya tenaga administrasi yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dari Tabel 1.2 dapat disimpulkan **Tabel 1. 2 Absensi LLDikti Wilayah I Sumatera Utara** bahwa rata-rata tingkat absensi bulan Februari dan Maret 2022 adalah 3,45 persen, menunjukkan rendahnya tingkat disiplin karyawan. Menurut beberapa penelitian diantaranya oleh Gentari et al. (2017) dan Pranitasari & Khotimah (2021) bila rata-rata tingkat kehadiran di atas tiga persen mengindikasikan terjadi masalah dengan rendahnya tingkat disiplin karyawan.

Bulan	Jumlah karyawan	Jumlah hari kerja efektif	Jumlah hari kerja efektif per minggu	Total absensi	Jumlah hari kerja terpenuhi per bulan	Persentase (Total absen: Jumlah hari kerja efektif per minggu x 100%)
Februari	68	20	780	25	733	3,2
Maret	68	20	780	29	751	3,7
Total		40	1560	54	1506	6,9
Rata-Rata						3,45

Sumber: LLDikti Wilayah I (2022)

Berdasarkan data yang terkumpul, tingkat kedisiplinan karyawan di LLDikti Wilayah I Sumatera Utara masih rendah. Contoh lainnya adalah sedikitnya karyawan yang tidak hadir di kantor selama jam kerja, atau keluar pada jam kantor tanpa pemberitahuan ke karyawan yang lain atau pimpinan. Hal ini dikarenakan kurangnya koordinasi dan pengawasan manajemen dalam hal ini pimpinan,

sebagian besar karyawan tidak bekerja sesuai aturan yang telah ditetapkan dan boleh keluar tanpa pemberitahuan, jam kerja karyawan dari jam 07.30 WIB sampai pukul 16.00 WIB namun berapa kasus pegawai pulang sebelum jam pulang dan datang lebih dari jam yang ditetapkan.

Kepuasan kerja menjadi satu dari faktor yang mempengaruhi kinerja. Alasannya adalah karena kepuasan kerja berperan sebagai faktor yang membuat tumbuhnya niat seseorang untuk bekerja. Apabila ada karyawan yang merasa sudah puas akan pekerjaan yang ditekuninya, maka akan menimbulkan perasaan senang baginya untuk bekerja. Kepuasan kerja sendiri diartikan sebagai rupa dari psikis yang membuat bahagia karyawan dan dirasakannya ketika berada dalam lingkungan kerja atas peranannya di instansi tempatnya bekerja dan bagaimana kebutuhannya telah tercukupi.

Dikutip dari pengertian kepuasan kerja menurut Sutrisno (2013), kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Kepuasan kerja yang diperoleh pegawai saat bekerja belum sepenuhnya terpenuhi. Hal ini terlihat dari banyaknya pegawai yang tidak kooperatif terhadap situasi dan permasalahan yang dihadapi, yang mengakibatkan hasil dari tugas dan tanggung jawab yang diberikan kurang sesuai dengan harapan instansi atau oleh pimpinan. Adanya pengangkatan jabatan yang diserahkan dengan sistem kepercayaan serta kenaikan pangkat/golongan untuk menduduki jabatan ke jenjang karir yang lebih tinggi yang belum pasti mengakibatkan kepuasan kerja pegawai menurun.

Kepuasan kerja sendiri berperan sebagai satu dari beberapa faktor terpenting dalam mewujudkan harapan dalam memperoleh hasil kerja yang optimal. Pada saat pegawai memiliki perasaan akan puasny mereka dalam melakukan pekerjaan, maka secara tidak langsung akan memengaruhi pegawai untuk mengerjakan segenap pekerjaannya dengan keahlian yang dimilikinya. Hal ini lebih lanjut bisa menunjang dalam meningkatnya produktivitas kerja sebagai bentuk harapan yang diharapkan instansi. Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Sakti Nasution (2021) didapati sebuah simpulan di mana adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja.

Maka ditinjau dari permasalahan yang telah dipaparkan, penulis memiliki ketertarikan dalam melaksanakan sebuah penelitian yang judulnya: **“Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai.”**

1.2. Identifikasi Masalah

Adapun berdasarkan penjelasan tersebut maka peneliti dapat memberikan identifikasi masalah terkait dengan penelitian tersebut, adalah sebagai berikut:

1. Kinerja tidak optimal ditandai sikap pegawai yang suka menunda pekerjaan, dengan demikian pegawai dianggap kurang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
2. Suara bising di lingkungan kantor dikarenakan adanya renovasi gedung dan lalu-lalang kuli pekerja menyebabkan pegawai terganggu yang berpengaruh terhadap kenyamanan aktivitas kerja para pegawai. Serta terlihat adanya kubu-kubuan di lingkungan kantor sehingga menyebabkan

hubungan antar pegawai kurang harmonis

3. Kurangnya koordinasi dan pengawasan manajemen dalam hal ini pimpinan, yang menyebabkan sebagian besar pegawai tidak bekerja sesuai aturan yang telah ditetapkan
4. Terdapat kepuasan kerja yang belum terpenuhi yang diperoleh pegawai di dalam menyelesaikan pekerjaan dikarenakan penilaian pekerjaan kurang tepat sasaran. Kemudian adanya pengangkatan jabatan yang diserahkan dengan sistem kepercayaan serta kenaikan pangkat/golongan untuk menduduki jabatan ke jenjang karir yang lebih tinggi yang belum pasti.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, agar ditemukan beberapa pengaruh yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka penelitian ini perlu dibatasi hanya pada pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja pegawai.

1.4. Rumusan Masalah

Menurut masalah yang telah diidentifikasi, adapun rumusan masalah yang diberikan oleh peneliti terkait dengan penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara?
2. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara?
3. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara?

4. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara?
5. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara?
6. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara?
7. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara?

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun berdasarkan rumusan masalah tersebut maka peneliti dapat memberikan tujuan penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara?
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara?
3. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara?
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara?
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara?

6. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara?
7. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara?

1.6. Manfaat Penelitian

Adapun berdasarkan tujuan penelitian tersebut maka peneliti berharap bahwa penelitian ini memiliki manfaat yang baik dan positif sebagai berikut:

1. Secara teoritis, peneliti berharap apabila adanya kesempatan dalam mengetahui teori-teori yang telah didapatkan melalui kenyataan apa yang ada dalam lapangan tentang lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan dalam hal lingkungan kerja, gaya kepemimpinan kepuasan kerja dan kinerja.
2. Secara praktis, peneliti mengharapkan bahwa hasil penelitian yang telah didapatkan bisa bertindak sebagai sebuah masukan juga petunjuk kepada pihak Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara dalam mendorong peningkatan akan kinerja pegawainya supaya visi-misi organisasi bisa tercapai dengan apa yang diharapkan.
3. Kepada peneliti selanjutnya, peneliti berkeinginan agar penelitian ini dapat bermanfaat sebagaimana dunia akademik bisa menjadikannya sebagai bentuk wawasan, serta bisa menjadi referensi bagi peneliti lainnya yang akan melakukan penelitian dengan topik sejenis.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen pada dasarnya belum memiliki definisi yang baku dan tetap serta disetujui secara universal. Meskipun demikian, istilah manajemen ini diartikan dalam definisi yang memiliki pokok pengertian yang sama satu dan lainnya. Manajemen itu sendiri berasal dari kata “ to manage “ yang artinya mengurus atau tata laksana. Manajemen dapat diartikan bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha Manajemen sebagai sebuah seni berarti kemampuan yang tidak saja didapatkan melalui pelatihan terus-menerus, tapi juga membutuhkan bakat tersendiri. Oleh karena itu, seni mengatur, mengelola ataupun memimpin terkadang tidak dimiliki oleh setiap orang. Manajemen sebagai sebuah proses adalah cara sistematis melakukan pekerjaan bagi seorang manajer dengan tidak memperdulikan kecakapan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan (Sulastri, 2014). Manajemen merupakan kebutuhan yang tak terelakkan sebagai alat, teknik atau metode dalam beraktivitas untuk memudahkan pencapaian tujuan manusia di dalam organisasi (Larasati, 2018)

Manajemen sumber daya manusia menurut Wahjono (2015:14) diartikan dengan landasan pada kegiatan mengelola manusia di mana dimulai dari perekrutan hingga berakhir pada pensiun karyawan. Sementara itu, pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang dikutip dari pernyataan Hasibuan (2012:10),

yaitu suatu ilmu dan seni yang dipergunakan dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat

Menurut Sedarmayanti (2016), definisi dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ialah sebuah perencanaan mengenai sistem formal yang diterapkan pada suatu organisasi dengan maksud agar dapat membuat kepastian terhadap talenta tenaga kerja yang digunakan dengan efektif dan efisien demi upaya pencapaian tujuan organisasi.

Bersumber pada penafsiran dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang diambil dari pernyataan beberapa ahli, didapati suatu simpulan mengenai manajemen sumber daya manusia yaitu suatu kegiatan yang berorientasi pada bagaimana merencanakan, mengembangkan, memelihara, dan memakai SDM dengan tujuan untuk mengendalikan mereka agar mau berperan secara efektif juga efisien dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.2. Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut adalah tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang telah dijabarkan oleh Suwatno dan Donni (2014:47) yaitu:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

4. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal)
8. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan

Hasibuan (2014) memaparkan beberapa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang disebutkannya sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan ialah suatu proses merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian ialah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan ialah suatu proses di mana dibentuknya suatu koordinasi yang ditunjukkan kepada seluruh karyawan agar mau bekerja sama dengan organisasi dalam menciptakan sasaran yang tercapai, yang berkaitan dengan perusahaan, karyawan, juga masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan

dengan baik dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian ialah suatu kegiatan di mana adanya pengendalian yang ditunjukkan kepada seluruh karyawan agar mau melakukan pekerjaannya dengan mengikuti setiap rencana yang ada dan tentunya tidak lupa untuk menerapkan setiap aturan yang telah diberlakukan. Jika diketahui timbul suatu kesalahan, maka perencanaan bisa diatur ulang sedemikian rupa demi rencana yang sempurna.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan merupakan suatu kegiatan penarikan kandidat, penyeleksian, penempatan, orientasi juga induksi dengan tujuan agar memperoleh karyawan yang dianggap sudah sesuai jika dihubungkan dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan.

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan merupakan suatu kegiatan pengembangan keahlian agar meningkat, proses mendidik dan melatih karyawan dari segi banyak hal seperti teoritis, teknis, konseptual dan moral pegawai, agar mencapai kesesuaian pada apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan pada masa sekarang juga masa depan.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi merupakan cara membalas setiap karyawan yang telah berjasa kepada perusahaan dengan memberi mereka uang ataupun barang yang di mana hal itu dijadikan sebagai bentuk imbalan karena sudah banyak membantu

perusahaan. Dalam pemberian kompensasi haruslah secara layak dan adil, karena itu adalah prinsip utama dari kompensasi. Adapun maksudnya yaitu perusahaan memberikan imbalan yang setara dengan prestasi apa yang telah dicetak oleh karyawan dan selalu berpusat dengan yang pemerintah sudah sepakati soal batas upah minimum.

d. Integrasi (*integration*)

Integrasi merupakan suatu kegiatan di mana dilakukannya penyatuan antara yang menjadi kepentingan bagi perusahaan dengan apa yang dibutuhkan oleh karyawan, hal ini dilaksanakan dengan maksud agar kolaborasi yang harmonis dapat terbentuk dan kedua pihak bisa sama-sama menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan ialah suatu aktivitas pemeliharaan karyawan dalam segi fisik dan mental, juga diikuti oleh loyalitas mereka terhadap perusahaan, supaya karyawan memiliki pemikiran untuk senantiasa bekerja dengan perusahaan hingga mereka pensiun. Pemeliharaan ini dilaksanakan dengan program kesejahteraan, di mana didasari oleh kebutuhan sebagian besar karyawan.

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan ialah aturan disiplin yang diterapkan sebagai fungsi manajemen sumber daya manusia, dengan maksud agar bisa membuat tujuan jadi lebih mudah untuk diwujudkan.

g. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian merupakan kondisi di mana seorang karyawan mengalami putus hubungan kerja dengan perusahaan tempatnya bekerja. Pemberhentian ini umumnya berdasarkan beberapa faktor, antara lain seperti niat dari karyawan

itu sendiri, perusahaan yang menginginkannya (memecat karyawan), berakhirnya kontrak karyawan, sudah waktunya karyawan untuk pensiun, dan berbagai faktor lainnya.

2.1.2. Kinerja

2.1.2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam menjalankan tugasnya. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja pegawai sendiri bagi organisasi adalah yang terpenting untuk bisa menunjang suatu tujuan agar mudah dicapai. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan dapat dipandang sebagai perpaduan hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya) (Sjahril, 2018).

Menurut Rivai (2014) juga menyebutkan jika kinerja pegawai merupakan bagian dari keberhasilan seorang karyawan yang dikemukakan sebagai prestasi kerjanya selama ia bekerja di perusahaan tempatnya bertugas. Sementara itu, kinerja yang diartikan oleh Sedarmayanti (2016) ialah apa yang dihasilkan dari bekerja melalui suatu proses manajemen atau perusahaan secara menyeluruh, yang mana diperlukan adanya bukti konkrit dari hasil kerjanya yang dapat diukur.

Dari pemaparan definisi kinerja pegawai yang telah dikemukakan, terbentuk suatu simpulan yang menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang ditelusuri dari berbagai sudut pandang seperti kualitas-kuantitas serta seberapa lama waktu yang dibutuhkan dalam bekerja untuk menuju sasaran yang ingin dicapai.

2.1.2.2. Tujuan Penilaian Kinerja

Kinerja berperan penting dalam membawa perusahaan kearah yang lebih baik maka diperlukan penilaian kinerja. Untuk mengetahui hasil kinerja yang dicapai karyawan dalam perusahaan maka hal yang pertama yang harus dilakukan pimpinan adalah melaksanakan penilaian kinerja. Penilaian kinerja dibutuhkan untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja setiap karyawan. Penilaian kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau kebijaksanaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi perusahaan. Dengan kata lain, penilaian ini dilakukan untuk menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang karyawan.

Dikutip dari Sedarmayanti (2010) menjelaskan tujuan dari penilaian kinerja yaitu:

1. Mendalami karakter karyawan dari segi keterampilan dan kemampuannya agar perusahaan bisa dengan mudah menemukan atau mendalami karyawan dari dilakukannya penilaian kinerja.
2. Berperan menjadi bagian dari pusat perencanaan dalam bidang kepegawaian, terutama pada kondisi kerja yang berusaha untuk disempurnakan, mutu serta hasil kerja yang ingin ditingkatkan.

3. Berperan menjadi bagian dari pusat pengembangan dan pendayagunaan karyawan yang diusahakan untuk sebisa mungkin menjadi optimal, agar bisa diperoleh pengarahannya akan gambaran dari rencana karir karyawan dan kenaikan jabatan.
4. Untuk mewujudkan relasi yang baik dan sehat yang menyangkut seluruh anggota perusahaan, termasuk atasan-bawahan.
5. Untuk bisa memperoleh informasi tentang kondisi perusahaan yang ditilik dari keseluruhan bidang kepegawaian, terutama kinerja karyawan
6. Untuk memperoleh pengetahuan mengenai kekuatan dan kelemahan yang dialami oleh tiap karyawan secara pribadi supaya dapat menjadi acuan baginya untuk dapat lebih berkembang lagi. Dari penilaian yang dilakukan, atasan bisa berperan sebagai motivator bagi bawahan akan perkembangan itu dapat dibangun dari diri bawahan.
7. Dari segi penelitian, diharapkan bisa bermanfaat bagi siapapun yang akan menggerakkan penelitian dengan topik serupa, di mana hasil penelitian tentang penilaian kinerja ini menjadi acuan referensinya.

Selanjutnya oleh Mangkunegara (2011) disebutkan penilaian kinerja karyawan bertujuan untuk:

1. Membangun rasa untuk menjadi saling perhatian dengan sesama karyawan.
2. Melakukan pencatatan sebagai bentuk pengakuan akan hasil kerja seorang karyawan, hal ini dilakukan supaya karyawan menjadi termotivasi dalam membangun pribadi menjadi lebih baik lagi, yang setidaknya membuatnya mencetak prestasi yang sama seperti prestasi terdahulunya.

3. Agar karyawan bisa diberi peluang dengan bentuk memulai pembicaraan mengenai apa yang diinginkan agar karyawan juga bisa lebih peduli lagi akan karirnya yang sedang dijalankannya saat ini.
4. Membuat perumusan ulang tentang motivasi karyawan untuk berprestasi lebih banyak lagi yang sesuai dengan potensinya.
5. Melakukan pemeriksaan terhadap apa yang telah direncanakan mengenai pelaksanaan dan pengembangan yang memiliki kesesuaian dengan yang dibutuhkan oleh pelatihan, terutama yaitu rencana diklat, lalu setelahnya dibentuknya persetujuan apabila telah disepakati tidak ada perubahan apapun.

2.1.2.3. Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dalam suatu organisasi memiliki standar kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing. Menurut Sutrisno (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masingmasing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang

menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan.

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjuangan yang dibuat antara perusahaan dan karyawan.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Darmadi (2018) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor individu, faktor organisasi, faktor psikologis, faktor kemampuan dan motivasi yang berkaitan dengan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

Beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja menurut Sedarmayanti (2016) adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Faktor kemampuan didapat dari pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skill) sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (attitude) dalam menghadapi situasi kerja.

Handoko (2014) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja, tingkat stres, lingkungan kerja, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, dan desain pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Siagian, 2014) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu : kompensasi, lingkungan kerja, dukungan organisasi, kepemimpinan dan motivasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja.

2.1.2.4.Indikator Kinerja

Indikator kinerja sebagai suatu bagian yang akan dilakukannya pengukuran dan perhitungan. Bentuk dari pengukuran ini harus diidentifikasi agar dapat melaksanakan penentuan indikator kinerja, yang mana pengukuran tersebut bertindak sebagai alat untuk mengetahui penilaian akan hasil yang telah didapatkan. Penggunaan indikator kinerja bermaksud agar dapat dilakukannya penyajian yang menjelaskan jika terjadinya peningkatan akan kinerja karyawan dalam mewujudkan tujuan dan sasaran perusahaan.

Indikator kinerja sendiri terbagi atas beberapa, di mana dijelaskan oleh Wilson bangun (2012, hal 234) seperti yang tertera di bawah ini:

1. Jumlah Pekerjaan

Pada poin ini, adanya syarat-syarat dalam memenuhi standar pekerjaan itu bisa dilihat dari berapa banyak jumlah pekerjaan yang dihasilkan.

2. Kualitas Pekerjaan

Demi pekerjaan bisa dihasilkan sesuai yang diharapkan oleh perusahaan, maka persyaratan tertentu yang tersedia haruslah dipenuhi oleh seluruh karyawan yang bekerja dibawah aturan perusahaan tersebut.

3. Ketepatan Waktu

Pastinya selalu ada perbedaan yang mencolok pada setiap karakteristik pekerjaan, seperti misalnya pada beberapa jenis pekerjaan diharuskan untuk

selesai sesuai waktu yang sudah ditetapkan karena pekerjaan lain bergantung atas pekerjaan ini.

4. Kehadiran

Karyawan diharapkan penuh kehadirannya pada beberapa momen, seperti pada beberapa jenis pekerjaan yang ada, dengan maksud agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai perencanaan waktu dari awal mulai.

5. Kemampuan Kerja sama

Kerja sama dibutuhkan pada beberapa jenis pekerjaan yang memerlukan dua atau lebih orang untuk menyelesaikannya, oleh karena itu kemampuan dalam bekerja sama harus dimiliki oleh setiap karyawan yang bekerja.

Sementara melihat pada indikator yang digunakan sebagai pengukuran kinerja karyawan secara individu, ada empat indikator yang dinyatakan oleh Mathis (2012: 378) adalah:

a. Kualitas

Untuk mengukur kualitas kerja, harus ditinjau dari sudut pandang karyawan akan perwujudan kualitas pekerjaan dan bagaimana tugas dianggap sempurna yang dihadapkan oleh keahlian dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Kuantitas bertindak sebagai seberapa banyak yang telah dihasilkan dan disebutkan satu persatu dengan istilah seperti total unit dan siklus aktivitas yang sudah diakhiri.

c. Keandalan

Pembuktian karyawan dalam mengerahkan segala yang ia mampu dalam menyelesaikan setiap tugas dengan konsisten, benar, akurat, juga tepat.

d. Kehadiran

Perihal hadirnya setiap karyawan yang bekerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan merupakan apa yang diyakini karyawan sebagai jati diri karyawan yang seharusnya.

2.1.3. Lingkungan Kerja

2.1.3.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada pada sekitar institusi/perusahaan, yang di mana bisa membuat pegawai terpengaruh akan cara kerja dan kinerjanya. Berikut ini adalah kejelasan lebih lanjut mengenai pengertian lingkungan kerja yang telah diartikan oleh beberapa pakar.

Dari yang dipaparkan oleh Sutrisno (2013, hal 118), lingkungan kerja merupakan sarana kerja yang telah disediakan untuk karyawan dalam rangka mendorong pengaruh pada pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan. Lingkungan kerja diketahui mencakup beberapa sarana seperti ruang kerja, segala perlengkapan kerja sebagai fasilitas (alat bantu), penerangan, kebersihan ruangan dan udara, ketenangan, dan tidak lupa untuk meliputi relasi dengan sesama karyawan atau pada atasan dalam lingkup kerja tersebut.

Dari yang dipaparkan oleh Suparyadi (2015, hal. 391), lingkungan kerja ialah segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan dalam lingkup kerjanya yang bisa membuat karyawan menjadi terpengaruh dalam melakukan segala tugasnya secara sifat yang psikis atau fisik. Adapun perolehan kenyamanan yang dirasakan oleh karyawan atas apa yang disekitarnya dan membuatnya menjadi jauh lebih

produktif dari sedia kala, ataupun bisa juga kebalikannya ialah rasa celaka yang karyawan alami akibat dari apa yang mengelilinginya, dalam hal ini yaitu lingkungan kerja.

Dari yang dipaparkan oleh Wibowo (2016, hal 69), lingkungan kerja sebagai kinerja yang dilaksanakan oleh setiap SDM yang ada dan bekerja dalam suatu perusahaan, baik itu adalah pemimpinnya atau bisa juga anggotanya. Dengan hadirnya lingkungan kerja yang memuaskan, menjadikan karyawan untuk betah berada dalam lingkungan tersebut dan menjadi lebih semangat dalam bekerja menyelesaikan setiap tugas yang dipegangnya. Maka hasilnya pun akan terwujud peningkatan akan kinerja karyawan. Begitupun sebaliknya, apabila lingkungan kerja tidak membuat karyawan puas maka kesalahan dalam melakukan setiap pekerjaan yang ada bisa saja terjadi dan pada akhirnya terjadi penurunan akan kinerja karyawan.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja. Dengan demikian, lingkungan kerja memegang peranan penting dalam hal menciptakan rasa puas bagi karyawan sehingga meningkatkan produktivitas mereka sehari-hari. Untuk itu, lingkungan kerja memegang peranan penting dalam perusahaan guna mencapai tujuan yang diinginkan.

2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat Lingkungan Kerja

Tujuan dan manfaat lingkungan kerja menurut pemikiran Siagian (2014, hal 103) yaitu agar dapat terciptanya gairah bagi karyawan untuk bekerja, hal ini dimaksudkan supaya timbul peningkatan terhadap produktivitas karyawan yang

berdampak pada meningkatnya prestasi kerja pula. Lingkungan kerja diketahui juga turut memiliki pengaruh akan kepuasan kerja. Rasa puas bekerja sendiri bisa tumbuh dari kondisi kerja yang dialami karyawan selama berada di perusahaan. Kepuasan kerja erat kaitannya dengan bagaimana lingkungan kerja dapat membuat karyawan senang atau justru sebaliknya, dan nyaman atau sebaliknya juga.

2.1.3.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja

Adapun beberapa faktor menurut Sunyoto (2016, hal. 44) yang bisa mempengaruhi lingkungan kerja:

1. Hubungan karyawan

Hubungan maupun relasi dalam perusahaan diidentifikasi sebagai hubungan yang berdiri individu dan hubungan yang berdiri kelompok. Hubungan dengan konteks individu bermaksud sebagai suatu motivasi yang karyawan dapatkan dari dorongan yang diberikan oleh sesama rekannya atau atasannya. Begitu juga dengan sebaliknya, jika hubungan diantara mereka tidak harmonis, maka akan mengakibatkan kurangnya atau tidak ada motivasi didalam bekerja. Sedangkan hubungan sebagai kelompok maka seorang karyawan akan berhubungan dengan banyak orang, baik secara individu maupun secara kelompok.

2. Tingkat Kebisingan Lingkungan Kerja

Apabila terjadinya kebisingan dalam lingkungan kerja, maka dampaknya bagi karyawan ialah mereka akan merasa tidak tenang dan terganggu atau mungkin terhambat dalam proses penyelesaian pekerjaannya. Lingkungan kerja yang tenang adalah apa yang

diharapkan oleh seluruh karyawan, karena hal itu bisa begitu menolong mereka untuk menumbuhkan produktivitas dalam bekerja.

3. Penerangan

Penerangan yang dimaksud adalah tidak hanya sebatas tertuju pada penerangan yang didapat dari lampu (listrik), namun penerangan secara alami yaitu dari matahari juga menjadi patokan. Penerangan nyatanya bisa sangat membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, terlebih jika karyawan sedang mengerjakan pekerjaan yang dianggap harus mendalami ketelitian penuh.

4. Peraturan kerja

Karyawan akan merasa puas dan meningkat kinerjanya jikalau tersedianya peraturan kerja yang jelas dan menurut mereka baik. Peraturan kerja sendiri bermaksud agar karyawan mau bersama-sama mencapai tujuan bersama dan juga tujuan individu mereka sendiri. Peraturan juga diadakan dengan baik agar tumbuhnya motivasi bagi karyawan untuk lebih baik lagi dalam mengerjakan setiap tugasnya.

5. Sirkulasi udara

Ventilasi sebagai yang terutama harus ada dalam ruang kerja supaya terjadinya sirkulasi udara yang baik dan tercukupi bagi karyawan. Adapun ketentuan di mana lebarnya ventilasi harus diperluas, khususnya di ruang kerja yang terkesan sangat panas menyengat.

6. Keamanan

Keamanan juga tidak kalah penting untuk diterapkan pada lingkungan kerja, hal ini disebabkan oleh karyawan yang akan merasa ikut tenang

dan nyaman ketika berada di ruang kerja yang memberinya rasa aman, sekaligus adanya rasa semangat yang tumbuh ketika bekerja.

Berikut adalah beberapa faktor yang dijabarkan oleh Sedarmayanti (2017), mengenai apa saja yang mempengaruhi lingkungan kerja:

1. Warna

Ketepatan pemilihan warna yang mengelilingi ruang kerja harus diperhatikan semaksimal mungkin karena begitu penting warna bagi karyawan, khususnya untuk memperbesar efisiensi mereka dalam bekerja. Hal ini dikarenakan warna bisa memengaruhi kondisi kejiwaan karyawan. Apabila pemilihan warna ini dilakukan dengan tepat, maka hasilnya pun akan tumbuh rasa gembira dan tenang bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

2. Kebersihan lingkungan kerja

Rasa nyaman dalam bekerja adalah yang terutama bagi karyawan dan kebersihan merupakan salah satu faktor yang bisa menumbuhkan rasa tersebut. Perlu diketahui bahwa kebersihan yang dimaksud tidak hanya terbatas pada bersih atau tidaknya ruang kerja, namun konteksnya begitu luas seperti misalnya ada momen di mana timbul bau tidak sedap dari toilet maka karyawan pun jadi turut tidak senang dan menjadikan suasana hatinya buruk akibat perasaan tidak nyaman itu. Sebab itu perusahaan harus mempertimbangkan untuk merekrut satu orang atau lebih untuk membersihkan setiap ruang yang ada dalam lingkungan kerja demi kenyamanan seluruh tenaga kerja yang ada didalamnya.

3. Penerangan

Penerangan yang dimaksud adalah tidak hanya sebatas tertuju pada penerangan yang didapat dari lampu (listrik), namun penerangan secara alami yaitu dari matahari juga menjadi patokan. Penerangan nyatanya bisa sangat membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, terlebih jika karyawan sedang mengerjakan pekerjaan yang dianggap harus mendalami ketelitian penuh.

4. Pertukaran udara

Ventilasi sebagai yang terutama harus ada dalam ruang kerja supaya terjadinya sirkulasi udara yang memberikan kesegaran bagi karyawan. Tidak hanya terbatas pada penerapan ventilasi saja, namun konstruksi gedung juga perlu diperhatikan oleh perusahaan. Seperti contohnya apabila gedung perusahaan dibangun dengan penerapan plafond yang lebih tinggi dari bangunan umumnya, maka pertukaran udaranya pun akan lebih banyak pula. Hal yang sama berlaku dari segi luasnya kondisi ruang kerja yang dibangun.

5. Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan

Karyawan akan merasa jauh lebih tenang apabila adanya jaminan mengenai keselamatan kerja yang merupakan fasilitas dari perusahaan. Namun konteks keselamatan kerja di sini tidak hanya terbatas pada jaminan untuk karyawan merasa aman dan selamat, tetapi juga konstruksi gedung perusahaan diperhatikan penuh keamanannya demi memperoleh rasa tenang bagi para karyawan ketika sedang bekerja.

6. Kebisingan

Kebisingan dianggap sebagai penghambat bagi karyawan dalam bekerja karena dapat mengganggu konsentrasi dan fokus mereka. Kesalahan dalam bekerja seringkali terjadi akibat dari adanya kebisingan dalam lingkup kerja, yang mana secara nyata berdampak rugi karyawan juga perusahaan.

7. Tata ruang

Apabila ruang kerja ditata sebaik mungkin, bisa saja membuat karyawan menjadi nyaman dan lebih semangat dalam menyelesaikan segala pekerjaan yang diembannya.

2.1.3.4. Indikator Lingkungan Kerja

Dikutip dari Sunyoto (2016, hal. 11) mengenai indikator lingkungan kerja fisik yang dipaparkan olehnya sebagai berikut ini:

1. Penerangan

Kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan harus dengan betul diperhatikan oleh perusahaan, salah satunya dari penyediaan penerangan yang cukup. Penerangan nyatanya sangat mendukung rasa aman bagi karyawan, kesehatan, dan juga daya guna. Penerangan yang minim atau kurang akan menyebabkan kerusakan pada mata, begitupun dengan yang sangat terang.

2. Kebisingan

Suara bising dalam lingkup kerja adalah hal yang paling dihindari dan tidak disukai oleh karyawan, karena dampaknya yang buruk membuat karyawan menjadi tidak konsen dalam bekerja.

3. Suhu udara

Pada saat berada dalam ruang kerja, suhu udara tentu menjadi penentu juga bagi kinerja karyawan. Apabila dianggap terasa panas, maka karyawan menjadi merasa kurang dalam bergairah untuk bekerja. Apabila terasa begitu dingin, maka karyawan menjadi tak begitu nyaman untuk bekerja karena kedinginan.

4. Ruang gerak yang diperlukan

Dalam pelaksanaan kerja, yang perlu diperhatikan oleh perusahaan lainnya yaitu ruang gerak yang dihubungkan oleh ruang kerja. Luas atau tidaknya ruang kerja ternyata sangat berpengaruh pada gerak karyawan dalam mengerjakan tiap tugasnya.

5. Pewarnaan

Kinerja karyawan baik atau tidaknya juga ditentukan dari bagaimana warna yang dipilih untuk mengelilingi ruang kerja karyawan. Adapun hubungan yang erat antara ruang kerja dengan penerangan.

6. Keamanan

Rasa aman adalah yang terpenting lainnya yang musti diperhatikan penuh oleh perusahaan kepada karyawan. Hal ini karena keamanan bagi karyawan bisa meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja dan karyawan menjadi lebih produktif.

Sedangkan bagi pemikiran (Nitisemito, 2010) beberapa indikator lingkungan kerja mencakup:

1. Suasana Kerja

Ketika bekerja, kenyamanan yang dirasakan oleh karyawan menjadi suasana yang dibutuhkan dalam lingkungan kerja. Pengaruh suasana

kerja nyatanya begitu tinggi terhadap kinerja karyawan, apabila suasananya baik dan tenang maka karyawan akan menjadi lebih bersemangat ketika hendak mengerjakan tugasnya.

2. Hubungan Karyawan

Sudah sangat lumrah bahwa diketahui dengan pasti adanya hubungan atau relasi yang dibangun dalam perusahaan yang berkaitan dengan proses kerja sama antar karyawan, baik dengan satu divisi ataupun diluar itu. Relasi ini haruslah dibangun dengan baik sebab berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan yang umumnya memang diharuskan selesai melalui pengadaaan kerjasama.

3. Tersedianya Fasilitas bagi Karyawan

Fasilitas nyatanya sangat menunjang dukungan bagi karyawan untuk melaksanakan setiap pekerjaannya dengan lebih mudah. Adanya fasilitas menjadi penolong bagi karyawan. Fasilitas yang dimaksud sendiri terdiri dari sejumlah hal, misal: konstruksi gedung dan ruang kerja yang difasilitasi keluasaan dan ventilasi, suhu udara yang cukup dari alat pendingin, dan masih banyak lainnya.

2.1.4. Gaya Kepemimpinan

2.1.4.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Dalam suatu perusahaan, peran pemimpin dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai sangatlah penting. Gaya Kepemimpinan yang diterapkan dapat menentukan bagaimana tingkat disiplin kerja yang dilakukan para pegawai. Ada beberapa uraian tentang gaya kepemimpinan. Adapun dua kata yang menjadi pusat dari gaya kepemimpinan yaitu kata 'pemimpin' dan 'kepemimpinan'. Pemimpin

artinya orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan berupa kegiatan yang digerakkan. Apabila ditinjau dari segi organisasi, arti dari kepemimpinan yaitu kemahiran seorang pemimpin dalam membangun dan menumbuhkan rasa keinginan sejumlah individu untuk mau bekerja sama dalam setiap pergerakan tiap kegiatan perusahaan yang berfokus pada tujuan. (Prajadi Cipto, 2014)

Gaya Kepemimpinan adalah pengetahuan yang didalamnya terdapat ilmu mengenai pelajaran dasar cara mempengaruhi, menuntun, serta mengawasi seluruh karyawan agar mengerjakan setiap tugas berlandaskan aturan awal yang sudah ditetapkan (Fahmi, 2016, Hal 105).

Sedangkan menurut Umam (2018 hal 270) mendefinisikan Gaya Kepemimpinan merupakan suatu kekuasaan yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau pimpinan untuk mempengaruhi para pegawai atau orang lain agar secara suka rela mau mengerjakan suatu pekerjaan. Maka dari itu, kepemimpinan memerlukan penggunaan kemampuan secara aktif untuk mempengaruhi para pegawainya

Kartono (2011, hal 57) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mempengaruhi para pegawai atau orang lain agar mau melakukan suatu pekerjaan dengan saling bekerja sama untuk mewujudkan suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan.

Atas sejumlah pemaparan mengenai pengertian gaya kepemimpinan di atas, maka bisa diketahui bahwa gaya kepemimpinan yaitu kegiatan di mana seorang pemimpin mencoba untuk menumbuhkan rasa sukarela karyawan untuk mengerjakan segala tugas dan tanggung jawab yang diberikannya dari perusahaan demi upaya pencapaian tujuan.

2.1.4.2. Jenis dan Tipe Gaya Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan menurut definisinya yaitu suatu pola kepemimpinan yang diimplementasikan oleh gaya kepemimpinan tertentu yang bertindak menjadi dasarnya. Sebagaimana ditunjukkan oleh (Busro, 2018) “lima macam gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan otokratis.

Kepemimpinan yang pada umumnya akan memiliki kualitas kekuatan pemimpin total dalam organisasi dan tidak fokus pada persyaratan bawahannya karena membedakan tujuan individu dengan tujuan otoritatif.

2. Gaya kepemimpinan militeristik

Kepemimpinan dalam menggerakkan bawahannya dengan memanfaatkan pesanan bergantung pada posisi, dan menuntut disiplin yang tinggi dan tegas dari para pegawainya.

3. Gaya kepemimpinan paternalistik

Gaya kepemimpinan yang mendukung karena ia menganggap pekerjanya tidak dapat menentukan pilihan mereka sendiri umumnya bergantung pada pemimpin dan selalu aman melindungi.

4. Gaya kepemimpinan karismatis

Memiliki daya tarik yang sangat besar karena pada umumnya memiliki pengikut yang individunya untuk skala besar dan kerjasama individu yang sangat setia kepada pemimpin mereka.

5. Gaya kepemimpinan demokratis

Otoritas yang berfokus pada percakapan dan upaya untuk fokus pada partisipasi dalam mencapai tujuan hierarkis, pemimpin yang memiliki orang untuk mengakui ide dan analisis dan mendapatkan persyaratan dari bawahan mereka.”

Sedangkan bagi Edison, dkk (2018, hal. 92) tiap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin diketahui berbeda dan untuk bisa memilah setiap perbedaannya, berikut adalah pembahasannya:

1. Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan karismatik diketahui begitu kuat dalam segi hubungan interpersonal yang dimilikinya antara pemimpin dan para anggotanya. Adapun pengaruh yang besar yang dipegang oleh pemimpin karismatik sebagai kekuatannya, yang di mana membuat para anggotanya harus yakin dan menerima setiap ide yang dikerahkan oleh pemimpinnya, meskipun dianggap melebihi batas nalar manusia umumnya.

2. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional diketahui mampu untuk membuat para anggotanya menjadi terinspirasi dalam mengejar hasil. Jika gaya ini diterapkan, maka yang dirasakan oleh anggota bisa seperti rasa percaya yang tumbuh, rasa kagum yang berdecak, timbulnya rasa setia, dan rasa hormat kepada pemimpin serta tumbuhnya motivasi dalam diri anggota untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan awalnya.

3. Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin yang menerapkan gaya transaksional (*transactional leaders*) bertindak sebagai peran yang mengarahkan tiap anggotanya dengan tugas dan persyaratan apa yang harus mereka ikuti, sebagai pelopor suatu struktur, orang yang memberi upah yang pastinya sesuai sebagai imbalan, dan orang yang berusaha untuk mendalami apa saja yang anggota butuhkan dalam hal sosial. Pemimpin yang memiliki kemampuan transaksional bisa meningkatkan produktivitas para anggotanya. Pemimpin transaksional diketahui juga memiliki keunggulan terhadap berbagai-fungsi manajemen. Adapun juga diketahui bahwa pemimpin transaksional turut mengarahkan penekanan akan beragam aspek yang bukan merupakan kinerja secara pribadi, seperti misalnya perencanaan, jadwal pelaksanaan dan rancangan anggaran.

4. Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya yang dipakai oleh pemimpin untuk memberi tahu kepada tiap anggotanya bahwa ia memiliki perhatian yang besar kepada mereka. Para anggota melalui gaya kepemimpinan ini akan diajak untuk aktif dalam berperan mengambil keputusan bersama melalui proses demokrasi/musyawarah.

5. Kepemimpinan Otokratis

Pemimpin dengan gaya otokratis umumnya bertindak sebagai peran yang memerintah langsung anggotanya untuk mengerjakan apa yang mereka inginkan. Sayangnya gaya kepemimpinan ini dianggap kurang

bersahabat bagi karyawan, dengan ditunjukkannya penyimpangan yang dilakukan oleh pemimpin dalam mengendalikan setiap keputusan karena adanya anggapan bagi pemimpin bahwa tanggung jawab sepenuhnya ada ditangan mereka.

2.1.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Berikut ini ialah beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dikutip dari Thoha (2013, hal. 287):

1. Kecerdasan

Apabila dilihat dari hasil beberapa penelitian yang tersebar diberbagai instansi, ditemukan jika tingkat kecerdasan yang dimiliki oleh pemimpin jauh lebih di atas daripada anggotanya. Oleh sebab itu, mereka dipilih menjadi pemimpin dengan alasan tersebut.

2. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial

Kedewasaan dapat dilihat dalam diri pemimpin, yang mana menyebabkan dirinya menjadi lebih matang dalam memerhatikan setiap aktivitas sosial secara luas.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Sudah secara lumrah diketahui bahwa pemimpin biasanya memiliki motivasi yang tergolong kuat dalam mencetak prestasi yang diinginkan.

4. Sikap – sikap hubungan kemanusiaan

Adanya sikap hormat oleh pemimpin yang ditujukan kepada para anggotanya sebagai bentuk keinginan pemimpin untuk para anggota berpihak pada dirinya.

Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sutrisno (2013, hal 224):

1. Relasi pemimpin dengan anggotanya.
2. Mutu susunan tugas.
3. Kedudukan yang merupakan kekuasaan pemimpin.

2.1.4.4. Indikator Gaya Kepemimpinan

Inilah berbagai indikator gaya kepemimpinan (Danim, 2012, hal 65):

1. Mencapai tingkat konsistensi akan beberapa hal dalam menuju suatu tujuan bersama.
2. Adanya perencanaan yang sudah ditetapkan sebaik mungkin untuk mencapai keberhasilan perusahaan.
3. Segala informasi diberikan dengan rinci, lugas, juga dipastikan akurat demi upaya pengarahan seluruh karyawan agar memiliki kemampuan untuk mengerjakan setiap tugasnya sesuai dengan prosedur yang ada.
4. Baik dalam bersikap kepada seluruh karyawan supaya karyawan menjadi betah juga nyaman dalam lingkungan kerja dan bekerja.
5. Memiliki kemampuan dalam mengembangkan perusahaan ke arah yang lebih maju dan tinggi.

Sesuai menurut Kartono (2011) “indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan dan tanggung jawab, adalah cara metode untuk menghadapi gagasan tentang pilihan-pilihan yang dihadapi dan untuk membuat langkah-langkah yang menurut perhitungan adalah kegiatan yang paling cocok. Seorang pemimpin juga harus mempunyai kewajiban kepada

bawahannya. Kewajiban dapat diartikan sebagai komitmen yang harus menanggung, menerima kewajiban, menanggung segala sesuatu atau memberikan kewajiban dan menanggung hasil.

2. Kemampuan memotivasi, merupakan daya dorong utama yang membuat individu dari pergaulan mau dan mampu menghimpun kapasitasnya (sebagai penguasaan atau kemampuan) tenaga dan waktunya untuk melakukan berbagai latihan yang menjadi kewajibannya dan memenuhi komitmennya, dengan dalam rangka mencapai maksud dan tujuan organisasi yang bersangkutan. tidak sepenuhnya diselesaikan.
3. Kemampuan mengendalikan bawahan, bahwa seorang pemimpin hendaklah mau menyebabkan orang lain mengikuti keinginannya dengan memanfaatkan kekuasaan individu atau kekuasaan posisi secara sungguh-sungguh dan mengatur untuk kepentingan yang berlarut-larut dalam organisasi. Ini termasuk membimbing orang lain dengan nada yang berubah dari percaya diri menjadi meminta atau dalam hal apa pun, meremehkan. Tujuannya agar usaha-usaha tersebut dapat diselesaikan dengan baik.
4. Kemampuan mengendalikan emosional, sangat penting untuk pencapaian hidup kita. Semakin baik kemampuan kita untuk mengendalikan perasaan, semakin mudah bagi kita untuk mencapai kebahagiaan.

2.1.5. Kepuasan Kerja

2.1.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diketahui terdapat sejumlah dimensi didalamnya. Umumnya, beberapa tahap yang dilakukan pengamatan di sini yaitu seberapa puas karyawan dalam melakukan pekerjaannya, berapa gaji yang ia dapat, apakah

karyawan merasa bahwa ia diakui, kemudian bagaimana hubungan yang dijalin antara supervisor dengan tenaga kerja, serta terakhir adalah kesempatan karyawan untuk berkembang maju. Pada masing-masing dimensi itu, adapun dihasilkannya suatu perasaan puas akan pekerjaan yang diembani. Akan tetapi, tidak semua orang mendefinisikan pekerjaan dengan arti yang sama.

Kepuasan kerja adalah perasaan mental yang dialami karyawan sebagai suatu hal yang membuatnya senang yang didukung oleh lingkungan yang membuatnya berperan atas setiap pekerjaan dalam perusahaan dan terpenuhinya kebutuhan karyawan sebaik mungkin. Kepuasan kerja oleh pemikiran Sutrisno (2013) ialah sikap yang ditunjukkan oleh karyawan akan pekerjaan yang diembaninya, di mana hal ini terkait dengan kondisi kerja yang ia alami, relasi berupa kerjasama dengan sesama karyawan, berapa upah yang diterima sebagai imbalan, serta segala hal yang berkaitan pada faktor fisik dan psikologis.

Sedangkan oleh Handoko (2014) “kepuasan kerja diartikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Begitu juga menurut Siagian (2014) kepuasan kerja merupakan cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Adapun sikap ini ditunjukkan dari moral dan prestasi kerja, serta kedisiplinan dalam diri pegawai.

Berlandaskan beberapa pengertian kepuasan kerja yang telah dijabarkan sebelumnya, maka berakhir pada simpulan di mana kepuasan kerja yaitu kesenangan yang ditunjukkan oleh karyawan pada saat ia mengerjakan pekerjaannya yang di mana perasaan senang tersebut timbul atas unsur-unsur tertentu yang lebih mengarah pada individual.

2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2014), ada cara agar ketidakpuasan dapat dicegah dan kepuasan dapat ditingkatkan, yaitu seperti:

1. Membuat pekerjaan menyenangkan. Sudah lumrah hukumnya apabila kepuasan timbul pada diri seseorang jika mereka mengerjakan suatu tugas yang disenangi, ketimbang dengan yang tidak menyenangkan bagi mereka. Walaupun pada sejumlah pekerjaan diketahui terasa membuat bosan, tetapi akan masih mungkin untuk pekerjaan tersebut membangun sedikit kesenangan bagi karyawan.
2. Orang dibayar dengan jujur. Siapapun karyawan pasti akan merasa kurang puas jika upah yang diterimanya atas pekerjaannya itu dianggap tidak jujur. Tidak hanya berlaku untuk upah atau gaji yang didapatkan, namun berlaku juga untuk *fringe benefit*. Jika kepuasan kerja ingin ditingkatkan maka karyawan harus dibayar dengan jujur, hal ini sejalan dengan *value theory*, juga berlaku jikalau karyawan diberi peluang untuk memilih *fringe benefit* yang paling diinginkan oleh mereka.
3. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya. Manusia sejatinya merupakan orang yang akan mencapai titik kepuasannya apabila dipertemukan dengan apa yang mereka senangi untuk dijalankan dan minat yang bisa mereka penuhi sambil bekerja. Perusahaan bisa mengawalinya dengan melakukan penawaran konseling secara individu terhadap para tenaga kerja supaya bisa dilakukan pula penyesuaian akan kepentingan pribadi maupun profesional mereka.

4. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang. Apabila pekerjaan yang dilakukan begitu membosankan karena terus dilakukan secara berulang, maka tidak sedikit dari karyawan yang hanya mencapai titik kepuasan itu rendah. Hal ini sejalan dengan *two-factor theory*, yang menerangkan bahwa kepuasan bisa didapatkan jika pekerjaan yang dilakukan bisa membuat mereka yakin untuk mencapai kesuksesan dalam artian mereka sebagai instrumen yang bertindak sebagai kontrol terhadap setiap pekerjaan yang mereka lakukan, dengan kata lain terdapat kebebasan di sini.

2.1.3.3. Teori Kepuasan Kerja

Pada penjelasan teori ini, diketahui bahwa adanya pencarian mengenai dasar tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Adapun dinyatakan oleh Mangkunegara (2011:120) di mana terdapat enam teori kepuasan yaitu:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Dalam teori ini disebutkan bahwa adanya perbandingan antara *input* atau *outcome* diri karyawan dengan karyawan yang lainnya merupakan unsur yang menunjukkan puas atau tidak puasnya karyawan. Sebab itu, apabila ditemukan keseimbangan akan perbandingan tersebut, maka akan timbul kepuasan dalam diri karyawan. Namun sebaliknya, jika saja yang ditemukan ternyata tidak seimbang maka akan timbul dua kemungkinan, yaitu ketidakseimbangan yang menghasilkan peruntungan bagi karyawan dan/atau ketidakseimbangan yang menghasilkan peruntungan bagi karyawan lain.

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Dalam teori ini disebutkan bahwa karyawan akan merasa puas jika ternyata apa yang ia dapat jauh lebih banyak dari harapan awalnya. Tetapi jika dibalik menjadi pendapatannya ternyata lebih rendah, maka ketidakpuasan pun akan tumbuh dalam benak karyawan.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Dalam teori ini disebutkan bahwa adanya ketergantungan antara kepuasan kerja karyawan yang dihubungkan pada kebutuhannya yang terpenuhi atau justru malah tidak. Jika saja kebutuhan tersebut dapat diperoleh dan dipenuhi oleh karyawan, maka rasa puas pun akan melekat dalam dirinya. Namun jika justru yang terjadi malah sebaliknya, berarti karyawan tidak akan ada kepuasan yang disebabkan kebutuhan yang tidak terpenuhi.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Dalam teori ini disebutkan bahwa terdapat ketergantungan yang dihubungkan antara kepuasan kerja karyawan dengan segala pandangan dan pendapat suatu kelompok yang bertindak sebagai kelompok acuan bagi karyawan. Kelompok acuan ini bertindak sebagai tolak ukur bagi karyawan untuk melakukan penilaian terhadap dirinya dan juga lingkungan tempatnya berada. Rasa puas pada karyawan akan tumbuh seiring dengan hasil dari pekerjaannya yang dianggap selaras dengan minat dan kebutuhan, yang merupakan harapan dari kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Dalam teori ini terdapat anjuran yang menjelaskan jika kepuasan dan ketidakpuasan yang dialami oleh karyawan adalah bagian dari dua kelompok variabel yang digolongkan sebagai: pemeliharaan dan

permotivasi. Situasi yang terjadi dalam lingkup pekerjaan menjadi penghubung bagi ketidakpuasan itu sendiri. Sebab faktor yang melakukan pencegahan akan reaksi negatif disebut pemeliharaan. Begitupun sebaliknya, pekerjaan yang ada menjadi faktor bagi kepuasan, atau juga bisa berupa prestasi, karakteristik pekerjaan, peluang untuk dipromosikan dan adanya kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri. Sebab faktor ini ada keterkaitannya dengan tingkat kepuasan kerja tinggi yang disebut sebagai permotivasi.

6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Dalam teori ini disebutkan bahwa seseorang akan merasa makin puas jika diikuti oleh adanya kesesuaian antara harapan dan realitas yang dialami.

2.1.3.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Untuk bisa menentukan tercapainya suatu tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan, maka bisa ditinjau dari kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Tetapi perlu diketahui jikalau tidak semua tingkat kepuasan yang dirasakan oleh setiap karyawan harus sama, jadi bisa dikatakan secara tegas bahwa tidak ada tolak ukur dalam hal ini. Namun begitu, ada banyak faktor yang memberi pengaruh akan kepuasan kerja seorang karyawan yang menjadi penentu bagaimana kontribusi yang mereka berikan pada perusahaan.

Adapun empat faktor yang merupakan buah pemikiran Robbins & Judge (2017) mengenai bagaimana level tinggi kepuasan kerja karyawan bisa timbul:

1. Pekerjaan yang Secara Mental Menantang

Secara alami, apabila didapatkan sebuah peluang yang besar bagi pekerja untuk bisa memakai seluruh kemampuan dan kemahirannya

dalam bekerja maka pekerja tersebut akan menyukai pekerjaan yang diberikan tanpa mengeluh sedikitpun. Terlebih lagi jika mereka mendapatkan tawaran mengenai tugas yang beragam namun sesuai dengan minat mereka, sikap bebas dalam bekerja, dan umpan balik yang positif terhadap kinerja yang mereka tuangkan.

2. Imbalan yang Setimpal

Keadilan dalam sistem pemberian imbalan juga kebijakan untuk mempromosikan karyawan ke tingkat yang lebih tinggi adalah keinginan serta harapan karyawan. Rasa puas akan berpotensi untuk tumbuh pada saat adanya pandangan oleh karyawan terhadap system pembayaran dirinya yang dianggap adil sesuai standar dan keterampilannya.

3. Kondisi kerja yang Mendukung

Bagi karyawan, lingkungan kerja menjadi yang mereka pedulikan karena demi memenuhi rasa nyaman yang diinginkan juga untuk mendukung tumbuhnya kinerja kerja dengan baik. Karyawan umumnya jauh lebih senang terhadap kondisi kerja yang aman serta membuatnya nyaman. Biasanya pula, tidak jarang karyawan yang merasa senang apabila ditempatkan pada ruangan kerja yang didukung oleh bersihnya fasilitas dan terukur modern, juga diikuti oleh tercukupinya alat dan perlengkapan kerja.

4. Mitra kerja yang Mendukung

Tidak jarang banyaknya pekerja yang memilih untuk mengundurkan diri namun bukan hanya karena masalah uang atau pencapaian nyata saja.

Karena sebagian besar karyawan merasa bahwa dalam bekerja, tidak semua hal harus dihubungkan oleh materi namun juga kebutuhan interaksi sosial. Sebab itu lah, apabila lingkungan kerja mendukung dalam hal relasi antar sesama karyawan dibangun dengan baik dan ramah, maka kepuasan kerja pun akan timbul dengan sendirinya. Hal ini berlaku juga bagi perilaku atasan yang bertindak sebagai alasan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Sedangkan yang dinyatakan oleh Mangkunegara (2011:120) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah:

1. Faktor Pegawai

Faktor ini mencakup tingkat IQ karyawan (kecerdasan), kemahiran khusus yang dimiliki, jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, kondisi mental dan fisik, masa dan pengalaman kerja, karakteristik secara pribadi, cara kognitif, penafsiran, dan sikap kerja.

2. Faktor Pekerjaan

Faktor ini mencakup kategori pekerjaan, struktur perusahaan, pangkat yang dipegang, jabatan, kualitas dari segi pengawasan, jaminan yang ditunjukkan secara finansial, kesempatan dalam mendapatkan promosi jabatan, relasi serta komunikasi sebagai bentuk interaksi sosial.

2.1.3.5. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja ialah suatu tanda karakteristik juga ukuran dari objek maupun suatu aktivitas. Adapun makna dari indikator kepuasan kerja yaitu tanda-tanda yang ditunjukkan melalui sikap individu dalam melakukan tanggung jawabnya. Indikator kepuasan kerja terdiri dari 9 aspek menurut Afifuddin (2015):

1. Imbalan berupa upah dan berapa banyak keadilan yang didapat.
2. Adanya program promosi ke tingkat yang lebih tinggi, diperolehnya peluang sebagai bentuk keadilan untuk dipromosikan.
3. Supervisi, rasa adil serta kompetensi penugasan manajerial oleh *supervisor* (penyelia).
4. Banyak fasilitas berupa asuransi, benefit, hadiah untuk berlibur, dan lainnya.
5. Penghargaan berupa *contingent rewards*, perasaan dihormati dan mendapat pengakuan, serta adanya apresiasi yang diberikan.
6. *Operating procedures*, segala prosedur yang telah ditentukan, kebijakan dan aturan yang diterapkan.
7. Begitu menyenangkan rekan kerja dalam hubungan sesama karyawan.
8. *Nature of work*, secara natural apakah tugas bisa dinikmati atau tidak.
9. *Communication*, bentuk interaksi verbal ataupun nonverbal sebagai suatu informasi yang ada dalam perusahaan.

Sementara itu apabila dari pemikiran Robbins (2012), yang merupakan indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Kepuasan dengan gaji

Di mana seseorang merasa puas bahwa upah yang diberikan kepadanya adalah sebanding menurutnya karena sesuai dengan semua usaha yang telah ia kerahkan selama bekerja dan sama dengan upah pekerja lain yang posisinya sama.

2. Kepuasan kerja dengan pekerjaan itu sendiri.

Di mana seseorang telah disediakan sebuah kesempatan yang ia dapatkan dari pekerjaannya untuk bisa memperoleh pengetahuan mengenai tanggung jawab dan menyambangi suatu tantangan dalam mengerjakan pekerjaan tertentu dengan menarik.

3. Kepuasan dengan promosi.

Di mana seseorang diberi kesempatan untuk bisa mendapatkan posisi yang jauh lebih tinggi lagi dari program promosi yang disediakan.

4. Kepuasan dengan sikap atasan.

Di mana bawahan merasa jika atasan terampil dalam mengerahkan segala bantuan teknis kepada bawahan sebagai suatu bentuk dukungan.

5. Kepuasan dengan rekan kerja.

Di mana sesama rekan kerja saling mendukung tugas satu sama lain yang mana ditilik dari segi teknis sosialnya.

2.2. Penelitian yang Relevan

Beberapa penelitian yang relevan yang berkaitan dengan variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja dijabarkan di table 2.1 yang tertera di bawah ini:

Tabel 2. 1 Penelitian yang relevan

No.	Peneliti (tahun) & Publikasi	Judul Penelitian	Hasil
1.	Rahmawanti, N. P., Swasto, B., & Prasetya, A. (2014)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)	Lingkungan kerja baik itu fisik ataupun nonfisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Maryam (2017)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan gilireng kabupaten wajo	gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja kinerja karyawan.

3.	Ramadhany, D. (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Instalasi Pengolahan Air PDAM Di Kota Samarinda)	Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
4.	Yunanda (2020)	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (studi pada perum jasa tirta I Malang bagian laboratorium kualitas air)	lingkungan kerja berpengaruh positif secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan
5.	Putra, I. A. (2021).	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.	Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen
6.	Sakti Nasution (2014)	Pengaruh Pengawasan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	Rosmaini & Tanjung, H (2019)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang	Terdapat hubungan positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja secara parsial
8.	Plangiten, P. (2013)	Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Pos Indonesia (Persero) Manado	Gaya kepemimpinan dan Lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
9.	Jopanda, H. (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Terdapat hubungan dan pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

10.	Siagian, TS. & Khair, H	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.	Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
11.	Sinambela & Tanjung (2018),	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja
12.	Bahagia, R., Pratami, L. P., & Tommy, R. (2018)	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja
13.	(Fazira & Mirani, 2019)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Dumai	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja
14.	Sukardi, Syaiful Bahri dan Zulaspan Tupti. (2020)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan dan Budaya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Umum dan Perlengkapan (Studi Kasus Kabupaten Labuhan Baru Utara.	Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
15.	Dewi dan Sutrischastini (2016)	Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Di Pd BPR Bkk Wonosobo	gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung dengan melalui kepuasan kerja karyawan.
16.	Saputro, G. B., & Siagian, H. (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Intervening Motivasi Kerja Di Head Office Pt Marifood	tidak ada dampak yang positif antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.
17.	Sinurat, E. J. (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Himawan Putra Medan	gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual menurut definisinya sendiri ialah sebuah sistem yang berhubungan dengan suatu tujuan yang digerakkan demi membangun suatu standar dengan tingkat konsistensi tertentu serta sebagai pondasi pengetahuan mengenai fungsi dan sifat sesuatu.

Yang dimaksud dengan kerangka kerja konseptual di sini ialah sebagai suatu konstitusi yang digunakan untuk penyusunan suatu standar. Berdasarkan tujuan darinya disebutkan yaitu sebagai petunjuk untuk segera menyudahi seluruh hal yang ada selisihnya yang diketahui mengalami peningkatan yang terjadi ketika penyusunan standar dilakukan dengan dibarengi oleh persempitan pertanyaan.

2.3.1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Apabila lingkungan tempat bekerja pegawai sangat mendukung dalam pemberian kesan yang nyaman, maka karyawan pun akan merasa lebih jauh dari kata jenuh dan bosan ketika bekerja. Kesan nyaman yang ditampakkan pun bisa menjadi alasan karyawan lebih meningkat motivasinya dan membuahkan kinerja yang baik. Namun sebaliknya apabila kesan nyaman itu justru malah tidak ditampakkan maka dampaknya bagi karyawan motivasi yang bisa menurun dan diikuti oleh penurunan kinerja pula.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmawanti, dkk. (2014) mengemukakan simpulan yaitu bahwa lingkungan kerja baik itu fisik ataupun nonfisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Diikuti oleh penelitian yang dilakukan oleh Siagian, TS. & Khair, H (2018), Sinambela & Tanjung (2018), Bahagia, Pratami, & Tommy (2018) yang berujung pada simpulan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan dan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Adapun perolehan simpulan yang diambil dari beberapa hasil penelitian tertera di atas yaitu ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Bisa ditinjau dari kerangka konsep yang digambarkan di bawah:



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

2.3.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Maryam (2017) mengemukakan hasil yaitu bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya, bahwa untuk mencapai kinerja karyawan yang lebih efektif berdasarkan tujuan dan harapan organisasi maka pemimpin harus memperhatikan gaya kepemimpinan yang baik agar dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis berdasarkan fungsi dan tugas pokok seorang karyawan.

Begitupun dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhany (2017), Maryam (2017) dan Fazira & Mirani (2019) yang mengemukakan simpulan yaitu bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Adapun perolehan simpulan yang diambil dari beberapa hasil penelitian tertera di atas yaitu bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Bisa ditinjau dari kerangka konsep yang digambarkan di bawah:



Gambar 2. 2 Paradigma Penelitian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

2.3.3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Dikutip dari Sedarmayanti (2016) yang menyatakan mengenai lingkungan kerja fisik yang menurutnya merupakan keseluruhan keadaan yang mengelilingi bangunan tempat kerja dengan berbentuk fisik, yang mana bisa secara langsung atau tidak memengaruhi seluruh karyawan yang ada didalamnya. Sementara itu dinyatakan pula mengenai lingkungan kerja nonfisik yang menurutnya merupakan keseluruhan keadaan yang ada kaitannya terhadap relasi antar sesama karyawan atau dari atasan ke bawahan.

Penelitian oleh Yunanda (2020) dan Sukardi, Syaiful Bahri dan Zulaspan Tupti (2020) mendapatkan sebuah simpulan yaitu lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja dalam penelitiannya menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Adapun perolehan simpulan yang diambil dari beberapa hasil penelitian tertera di atas yaitu ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Bisa ditinjau dari kerangka konsep yang digambarkan di bawah:



Gambar 2. 3 Paradigma Penelitian pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

2.3.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Kartono (2011), gaya kepemimpinan adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mempengaruhi pegawai agar mau melakukan suatu pekerjaan dengan saling bekerja sama untuk mewujudkan suatu tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan. gaya kepemimpinan merupakan aspek penting terhadap kepuasan

kerja karena terdapat interaksi dari seorang pemimpin terhadap karyawan seperti perilaku, sikap, dan tindakan- tindakan yang memberi dampak langsung ataupun tak langsung Contoh kejadian seorang pemimpin memberikan reward jika target pekerjaan dapat dicapai bahkan melebihi target yang diinginkan oleh pimpinan sehingga timbul rasa kepuasan dari diri karyawan itu sendiri.

Penelitian oleh Sinurat (2017) dan Siagian, TS. & Khair, H (2018), menyimpulkan suatu hasil yang menyebutkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Adapun perolehan simpulan yang diambil dari beberapa hasil penelitian tertera di atas yaitu ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Bisa ditinjau dari kerangka konsep yang digambarkan di bawah:



Gambar 2. 4 Paradigma Penelitian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

2.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Kepuasan kerja bagi Handoko (2014) diartikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Begitu juga menurut Siagian (2014) kepuasan kerja merupakan cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Adapun sikap ini ditunjukkan dari moral dan prestasi kerja, serta kedisiplinan dalam diri pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sakti Nasution (2021) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Semakin baik atau tinggi kepuasan kerja yang diperoleh karyawan maka akan dapat mempengaruhi kinerja yang diberikan untuk perusahaan, sehingga kepuasan kerja para karyawannya sangat perlu diperhatikan oleh perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Begitu juga dengan penelitian oleh Rosmaini dan Hasrudy Tanjung (2019) “Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai” mempunyai hasil penelitian yang membuktikan bahwa secara parsial Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Adapun perolehan simpulan yang diambil dari beberapa hasil penelitian tertera di atas yaitu ada pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja. Bisa ditinjau dari kerangka konsep yang digambarkan di bawah:



Gambar 2. 5 Paradigma Penelitian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

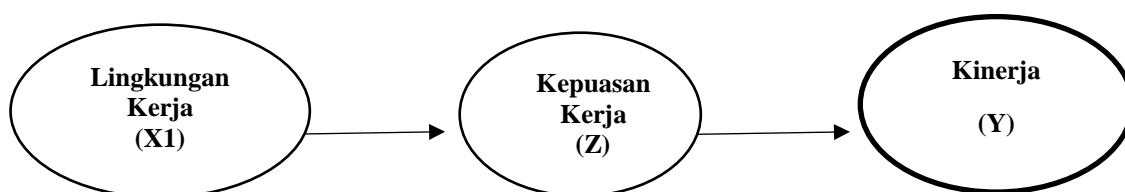
2.3.6. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Karyawan akan merasa bahwa ia puas dengan pekerjaan yang dilakoninya hanya jikalau terdapat kesesuaian antara harapannya mengenai perusahaan dengan kinerja perusahaan yang ditawarkan kepadanya. Apabila kualitas lingkungan kerja terhitung baik maka bisa pula terpenuhi kepuasan kerja yang diinginkan, dan dari perasaan puas terhadap pekerjaan tersebut bisa menghasilkan kualitas terbaik karyawan dalam menyelesaikan tiap pekerjaannya dan kinerja pun meningkat.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan Jopanda, H. (2021) menyatakan dalam penelitiannya bahwa secara tidak langsung variabel lingkungan kerja melalui

kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian Siagian, TS. & Khair, H (2018), menyatakan Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Adapun perolehan simpulan yang diambil dari beberapa hasil penelitian tertera di atas yaitu ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Bisa ditinjau dari kerangka konsep yang digambarkan di bawah:



Gambar 2. 6 Paradigma Penelitian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

2.3.7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Seorang pemimpin sudah seharusnya untuk mendalami terlebih dahulu mengenai karakteristik anggotanya, seperti bagaimana kelebihan juga kekurangan mereka, memahami caranya untuk memanfaatkan tiap kelebihan dan mengimbangi tiap kelemahan yang ada. Hal ini dilakukan sebagai sesuatu yang efektif dalam penetapan gaya kepemimpinan. Penggunaan istilah gaya merupakan suatu cara yang oleh pemimpin dipakai dengan maksud untuk bisa mempengaruhi setiap anggota yang menjadi bawahannya.

Seperti hasil yang tertera pada penelitian oleh Dewi dan Sutrischastini (2016) di mana dalam penelitiannya menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

secara tidak langsung dengan melalui kepuasan kerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian Putra, I. A. (2021), kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen

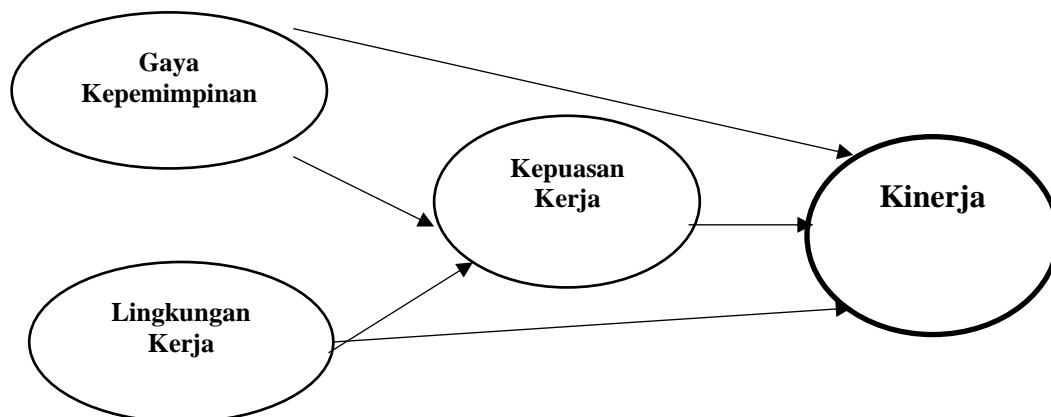
Adapun perolehan simpulan yang diambil dari beberapa hasil penelitian tertera di atas yaitu ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Bisa ditinjau dari kerangka konsep yang digambarkan di bawah:



Gambar 2. 7 Paradigma Penelitian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

2.4. Model Penelitian

Dengan kerangka konseptual yang telah dijabarkan oleh variabel di atas, pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja bisa ditinjau melalui dilihat penggambaran di bawah:



Gambar 2. 8 Paradigma Penelitian pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
Sumber: Diolah Oleh Peneliti

2.5. Hipotesis

Hipotesis yang diartikan oleh Sugiyono (2012, hal 301) merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dengan batasan dan rumusan masalah yang sebelumnya telah dikemukakan, adapun diperoleh hipotesis penelitian ini yaitu:

1. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara
2. Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara
3. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara
4. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara
5. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara
6. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara
7. Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 1 Sumatera Utara

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif dan kuantitatif. Penelitian asosiatif didefinisikan sebagai penelitian dengan tujuan memperoleh informasi mengenai hubungan kausal dan pengaruh antara dua variabel atau lebih melalui pengujian hipotesis. (Sugiono 2010). Adapun penyajian terhadap data yang telah dikumpulkan dalam bentuk data kuantitatif, yang mana dilakukan pengujian dan analisa terhadap data dengan menghitung setiap angka yang tersedia dan setelahnya adalah pelaksanaan penarikan kesimpulan dari hasil pengujian tersebut. (Sugiono 2012, hal. 55)

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian ini dilaksanakan di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara
2. Penelitian ini dilakukan mulai Maret 2022 hingga Juli 2022.

No	Kegiatan	Maret				April				Mei				Juni-Juli				Agt			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Prariset			■																	
2	Penyusunan proposal				■	■	■														
3	Perbaikan proposal						■	■	■												
4	Seminar proposal								■												
5	Pengumpulan data									■	■	■									
6	Penyusunan tesis												■	■	■						
7	Bimbingan tesis															■	■	■	■		
8	Meja hijau																			■	

3.3. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan usaha yang dikerahkan dalam pelaksanaan penelitian akan tiap variable dengan konsep yang mana memiliki kaitannya dengan permasalahan penelitian yang sudah ditetapkan dari awal. Definisi operasional yang

Tabel 3. 2 Definisi Operasional ada pada penelitian ini yaitu:

No	Variabel	Definisi	Indikator	No Item
1	Lingkungan Kerja (X1)	Lingkungan Kerja adalah sebagai yang ada hadir mengelilingi karyawan ketika sedang bekerja dan dapat mendorong suatu pengaruh pada dirinya dalam mengerjakan tiap pekerjaan miliknya	1. Suasana Kerja 2. Hubungan dengan rekan kerja 3. Tersedianya fasilitas kerja (Nitisemito, 2010)	1,2,3 4,5,6 7,8,9
2	Gaya Kepemimpinan (X2)	Gaya Kepemimpinan adalah kegiatan di mana seorang pemimpin coba untuk menumbuhkan rasa sukarela karyawan untuk mengerjakan segala tugas dan tanggung jawab yang diberikannya dari perusahaan demi upaya pencapaian tujuan.	1. Kemampuan mengambil keputusan & tanggung jawab 2. Kemampuan mengendalikan emosional 3. Kemampuan mengendalikan bawahan 4. Kemampuan memotivasi (Kartono, 2011)	1,2,3,4 5,6 7,8,9 10,11,12
3	Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah kesenangan yang ditunjukkan oleh karyawan pada saat ia mengerjakan pekerjaannya yang di mana perasaan senang tersebut timbul atas unsur-unsur tertentu yang lebih mengarah pada individual.	1. Kepuasan kerja dengan pekerjaan itu sendiri 2. Promosi 3. Sikap atasan 4. Rekan kerja (Robbins, 2012)	1,2 3,4 5,6 7,8
4	Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja adalah bagian dari hasil kerja yang ditelusuri dari berbagai sudut pandang seperti kualitas-kuantitas serta seberapa lama waktu yang dibutuhkan dalam bekerja untuk menuju sasaran yang ingin dicapai.	1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Keandalan 4. Kehadiran Mathis (2012: 378)	1,2,3 4,5,6 7,8,9 10,11,12

3.4. Populasi Dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi menurut pengertian yang dipaparkan Sugiyono (2016:80) ialah suatu wilayah yang didalamnya terdapat objek maupun subjek dengan karakteristik serta kualitas tertentu yang oleh peneliti telah ditetapkan dan berusaha untuk

Tabel 3. 3 Populasi Penelitian dilakukan pendalaman agar selanjutnya bisa dilakukan penarikan kesimpulan. Dalam hal ini yang menjadi populasinya ialah pegawai Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I yaitu 68 orang.

No	Unit Kerja	Jumlah Pegawai
1.	Hukum, Kepegawaian, dan Tata Laksana	9 orang
2.	Kelembagaan	5 orang
3.	Sistem Informasi	6 orang
4.	Sumber Daya	9 orang
5.	Perencanaan dan Penganggaran	11 orang
6.	Tata Usaha dan BMN	13 orang
7.	Akademik dan Kemahasiswaan	10 orang
8.	Fungsional	5 orang
Total		68 orang

3.4.2. Sampel

Sampel menurut pengertian yang dipaparkan Sugiyono (2017:81) ialah yang merupakan bagian dari populasi yang ditetapkan. Dalam pengambilan sampel, penulis menggunakan jenis Nonprobability sampling. Dengan penggunaan teknik Sampling jenuh yaitu teknik yang digunakan hanya jikalau seluruh anggota populasi merupakan sampel yang ingin digunakan. Maka sampel yang digunakan yaitu 68 orang.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan setiap data pada penelitian yang dilakukan ini, adapun beberapa teknik yang digunakan oleh peneliti yaitu:

1. Wawancara (*interview*), merupakan proses di mana peneliti melontarkan sejumlah pertanyaan untuk dijawab oleh pihak yang memang dituju oleh peneliti agar mau menerangkan sejumlah informasi yang akan digunakan sebagai data dalam penelitian ini.
2. Daftar pertanyaan (angket/kuesioner), merupakan proses pembuatan daftar pertanyaan yang akan diberikan kepada para pegawai ASN pada LLDIKTI Wilayah I Sumatera Utara dengan berbentuk angket dan memakai skala Likert (Cheklist), yang mana terdapat 5 opsi pada tiap pertanyaan.
3. Studi dokumentasi, merupakan proses di mana peneliti mendalami tiap dokumen yang tersedia di Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara berupa struktur organisasi dan sejarah berdirinya.

Tabel 3. 4 Skala Likert

Pertanyaan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.6.Uji Instrumen

3.6.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan demi mengetahui apakah valid (sah) atau tidaknya suatu pengukuran terhadap kuesioner yang dibuat. Diketahui pula bahwa validitas terhubung oleh tujuan dari pengukuran. Suatu proses pengukuran bisa disebut sebagai valid apabila tujuannya juga diukur dengan benar dan nyata (Ghozali, 2016).

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variable) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi, validitas konvergen dinilai berdasarkan loading factor serta nilai Average Variance Extracted (AVE). Rule of thumb yang digunakan dalam uji validitas konvergen adalah nilai loading factor $> 0,5$ serta nilai AVE $> 0,5$ (Ghozali & Latan, 2016).

3.6.2. Uji Realibilitas

Reliabilitas disebut sebagai bukti bahwa dari pengukuran kuesioner diketahui stabil serta konsisten (Erlina, 2011). Bisa disebut sebagai yang reliabel atau handal, apabila dalam kuesioner itu terdapat tingkat konsistensi yang stabil antara jawaban responden yang satu dengan lainnya. Suatu instrumen bisa disebut sebagai yang reliabel apabila nilai cronbach's alpha didapati $> 0,60$ begitupun jika jika yang disebut cronbach's alpha $< 0,60$, maka dianggap tidak reliabel.

3.7. Teknik Analisis Data

3.7.1. Teknik Analisis Data Menggunakan *Partial Least Square* (PLS)

Dalam melakukan analisis data, peneliti menggunakan teknik component atau *variance based Structural Equation Modelling* (SEM), yang mana ketika data diolah maka digunakannya program *Smart-Partial Least Square (SMART-PLS) versi 3.0*. PLS (*Partial Least Square*) yang merupakan model dari variancebased SEM. PLS bermaksud untuk *causal predictive analysis* dalam situasi kompleksitas yang tinggi dan dukungan teori yang rendah. (Ghozali, 2016).

3.7.2. Analisis model pengukuran (*outer models*)

Dalam menentukan analisis model pengukuran/*measurement model analysis* (outer model), digunakan dua pengujian yang diantaranya ialah:

4.1.1.1. Validitas dan realibilitas konstruk (*construct reliability and validity*)

Construct reliability and validity atau dalam bahasa Indonesia ialah validitas dan reliabilitas konstruk, memiliki pengertian yaitu pengujian yang dilakukan dengan tujuan melakukan pengukuran akan kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk diharuskan cukup tinggi angkanya. Adapun kriteria dari Composite Reliability yaitu $> 0,6$ (Juliandi 2018)

4.1.1.2. Validitas Diskriminan (*discriminant validity*)

Discriminant validity atau dalam bahasa Indonesia ialah validitas diskriminan, memiliki pengertian yaitu seberapa jauh diketahui bahwa ada perbedaan yang mencolok dari suatu konstruk jika dibandingkan dengan konstruk lainnya (Juliandi, 2018). Adapun kriteria dari pembaharuan yang baru akan pengukuran yang dianggap terbaik yaitu dengan melihat bagaimana nilai yang diperoleh dari *Heteroit-Monotrait Ratio* (HTMT). Apabila diketahui nilai HTMT $< 0,90$ maka bisa dikatakan bahwa terdapat validitas diskriminan yang baik terhadap suatu konstruk (Juliandi 2018).

3.7.3. Analisis model struktural (*inner model*)

4.1.1.3. R-Square

R-Square bagi pemikiran (Sugiono, 2019) merupakan ukuran proporsi variasi nilai variable yang mana dipengaruhi (endogen) di mana bisa diterangkan oleh variable yang mana mempengaruhinya (eksogen). Hal ini diketahui memiliki kegunaan sebagai cara untuk membuat prediksi apakah suatu model dikatakan sebagai yang baik.

Dalam membentuk kemudahan penulisan interpretasi, maka bisa dijabarkan beberapa kriteria yaitu (Jonathan, 2006):

1. 0 → Tidak ada korelasi antara dua variable
2. $> 0 - 0,25$ → Korelasi sangat lemah
3. $> 0,25 - 0,5$ → Korelasi cukup
4. $> 0,5 - 0,75$ → Korelasi kuat
5. $> 0,75 - 0,99$ → Korelasi sangat kuat
6. 1 → Korelasi sempurna

4.1.1.4. F-square

Pengukuran F-Square atau sering juga disebut sebagai effect size merupakan ukuran yang ditetapkan dalam melakukan penilaian terhadap dampak relative dari suatu variabel yang andil dalam mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Seringkali juga dikatakan sebagai efek perubahan yang di mana artinya penghilangan variabel eksogen tertentu dari model berdampak pada terjadinya perubahan nilai, yang mana perubahan ini bisa dipakai sebagai bahan evaluasi apakah variabel yang dihilangkan berdampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Adapun kriteria dari F-Square yang oleh pemikiran (Juliandi, 2018) disebutkan: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.7.4. Efek Mediasi

4.1.1.5. Direct effect

Analisis direct effect berguna sebagai cara pengujian hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang memberi pengaruh akan variabel yang dipengaruhi. Dari pemaparan (Juliandi, 2018:85) mengenai kriteria pengukuran direct effect yaitu:

1. Koefisien jalur, jikalau nilai koefisien jalur terhitung positif, lalu diketahui pula bahwa pengaruh suatu variabel terhitung searah. Jikalau adanya peningkatan terhadap nilai suatu variabel yang mempengaruhi, lalu diketahui pula bahwa nilai variabel yang dipengaruhi turut ikut mengalami peningkatan. Jikalau nilai koefisien jalur terhitung negatif, lalu diketahui pula bahwa terjadinya arah yang berlawanan akan pengaruh suatu variabel. Kemudian yang terakhir, jikalau adanya peningkatan terhadap nilai suatu variabel yang mempengaruhi, lalu diketahui pula bahwa terjadi penurunan akan nilai variabel yang dipengaruhi.
2. Nilai profitabilitas/signifikan atau P-value, disebutkan jikalau nilai P-value terhitung $<0,05$ lalu diketahui pula bahwa hasilnya signifikan. Jikalau nilai P-value terhitung >0.05 lalu kebalikannya yaitu tidak signifikan.

4.1.1.6. Indirect effect

Oleh pemaparan (Juliandi, 2018:88) adapun kegunaan dari analisis indirect effect yaitu sebagai cara pengujian pengaruh hipotesis tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi akan variabel yang dipengaruhi, dengan melalui pelaksanaan mediasi oleh suatu variabel intervening. Dari penjabaran (Juliandi et al., 2014) mengenai kriteria penilaian indirect effect, diketahui sebagai berikut ini:

1. Jikalau nilai P-values terhitung < 0.05 , lalu diketahui pula bahwa hasilnya signifikan, di mana maksudnya ialah variabel mediator memediasi pengaruh variabel yang mempengaruhi akan variabel yang dipengaruhi. Pengaruhnya bisa diketahui secara tidak langsung.
2. Jikalau nilai P-values terhitung $> 0,05$, lalu diketahui pula bahwa hasilnya tidak signifikan, di mana maksudnya ialah variabel mediator tidak memediasi pengaruh variabel yang mempengaruhi akan variabel yang dipengaruhi. Pengaruhnya bisa diketahui langsung.

4.1.1.7. Total effect

Total effect atau dalam bahasa Indonesia dikenal sebagai total efek, yaitu berupa jumlah keseluruhan dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.2. Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 12 pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan (X1), 9 pernyataan untuk variabel lingkungan kerja (X2), 8 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z) dan 12 pernyataan untuk variabel kinerja (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 68 orang pegawai LLDIKTI Wilayah I Sumut dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis. Berikut uraian dari identitas subjek penelitian:

4.1.3. Karakteristik Responden

Data di dalam table-table dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja

4.1.3.1. Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada table berikut:

Tabel 4. 1 Identitas responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (N)	Persentase (%)
1.	Laki – laki	33	48,53
2.	Perempuan	35	51,5
Total		68	100

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2022)

Dari tabel di atas dijelaskan bahwa subjek penelitian lebih banyak perempuan dengan jumlah 35 orang (51,5%), sementara jenis kelamin laki-laki sebanyak 33 orang (48,5%). Maka disimpulkan bahwa mayoritas responden

berjenis perempuan. Peran jenis kelamin dalam bekerja tidak berbeda dan tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja dikarenakan pegawai atau karyawan laki – laki dan perempuan memiliki kesamaan dari segi kualitas dan kuantitas dalam bekerja.

4.1.3.2. Usia

Identitas responden berdasarkan usia dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4. 2 Identitas responden berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah (N)	Persentase (%)
1.	20 s.d 30 tahun	11	16,18
2.	31 s.d 40 tahun	30	44,11
3.	41 s.d 50 tahun	11	16,18
4.	>50 tahun	16	23,52
Total		68	100

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2022)

Usia produktif tenaga kerja adalah 20 tahun hingga 50 tahun. Pada penelitian ini kategori usia dimulai dari usia 24 tahun, sesuai dengan data yang diperoleh dari instansi. Dari tabel 4.2 dapat dilihat bahwa subjek penelitian sebagian besar pada kelompok usia 31–40 tahun dengan jumlah 30 orang (44,11%), diikuti kelompok usia 20–30 tahun berjumlah 11 orang (16,18%), kelompok usia 41–50 tahun berjumlah 11 orang (16,18%) dan kelompok usia \geq 50 tahun berjumlah 16 orang (23,52%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas usia responden pada penelitian ini pada kelompok usia 31–40 tahun. Hal ini menggambarkan usia karyawan atau pegawai di Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara dalam kategori produktif. Tingkat usia produktif tenaga kerja memiliki kreatifitas yang tinggi terhadap pekerjaan, sebab didukung oleh pengetahuan dan wawasan yang lebih baik serta mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diberikan.

4.1.3.3. Pendidikan Terakhir

Identitas responden berdasarkan Pendidikan terakhir ditunjukkan pada table berikut ini:

Tabel 4. 3 Identitas responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Jumlah (N)	Persentase (%)
1.	SMA	7	10,3
2.	Diploma	13	19,11
3.	Sarjana	36	52,95
4.	Master/Doktor	12	17,64
Total		68	100

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2022)

Dari tabel 4.3 di atas dapat diketahui pendidikan terakhir responden dari kuesioner yang dibagikan yaitu sebanyak 7 orang atau 10,3% dengan pendidikan terakhir SMA, 13 orang atau 19,11% dengan pendidikan terakhir Diploma 3, 36 orang atau 52,95% dengan pendidikan terakhir Sarjana dan 12 orang atau 17,64% dengan pendidikan terakhir master/doktor. Hal ini menunjukkan bahwa responden mayoritas berpendidikan terakhir Sarjana (S1) dengan tingkat presentase 52,95%.

4.1.3.4. Masa Kerja

Identitas responden berdasarkan masa kerja ditunjukkan pada table berikut ini:

Tabel 4. 4 Identitas responden berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah (N)	Persentase (%)
1.	1 s.d 5 Tahun	20	29,41
2.	> 5 Tahun	48	70,6
Total		68	100

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2022)

Masa kerja minimal pada subjek penelitian adalah 1 tahun dan masa kerja maksimal adalah diatas 5 tahun kerja. Tabel di atas menunjukkan bahwa subjek

penelitian lebih banyak dengan masa kerja di atas 5 tahun dengan jumlah 48 orang (70,6%), diikuti masa kerja 1–5 tahun sebanyak 20 orang (29,4%). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas masa kerja responden pada penelitian ini telah bekerja lebih dari 5 tahun. Semakin lama masa kerja pegawai maka akan semakin tinggi pegawai termotivasi untuk berprestasi dan memiliki pengalaman kerja yang baik. Selain itu masa kerja juga mempengaruhi pendapatan sehingga semakin lama masa kerja maka akan semakin tinggi tingkat kinerja pegawai dan kesejahteraan pegawai.

4.1.4. Deskripsi Variabel

4.1.4.1. Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai LLDIKTI Wilayah I Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja (Y) sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Skor Angket untuk Variabel Kinerja (Y)

Indikator	Item	Pilihan Pernyataan	F	%	Jumlah
Kinerja Pegawai (Y)	Y.1	STS(1)	4	5,9	68
		TS(2)	11	16,2	
		KS(3)	18	26,5	
		S(4)	22	32,4	
		SS(5)	13	19,1	
	Y.2	STS(1)	5	7,4	68
		TS(2)	9	13,2	
		KS(3)	18	26,5	
		S(4)	20	29,4	
		SS(5)	16	23,5	
	Y.3	STS(1)	4	5,9	68
		TS(2)	10	14,7	
		KS(3)	17	25	
		S(4)	21	30,9	
		SS(5)	16	23,5	
	Y.4	STS(1)	2	2,9	68
		TS(2)	14	20,6	
		KS(3)	17	25	
		S(4)	19	27,9	
		SS(5)	16	23,5	

	Y.5	STS(1)	5	7,4	68
		TS(2)	12	17,6	
		KS(3)	15	22,1	
		S(4)	25	36,8	
		SS(5)	11	16,2	
	Y.6	STS(1)	4	5,9	68
		TS(2)	15	22,1	
		KS(3)	12	17,6	
		S(4)	23	33,8	
		SS(5)	14	20,6	
	Y.7	STS(1)	5	7,4	68
		TS(2)	12	17,6	
		KS(3)	9	13,2	
		S(4)	20	29,4	
		SS(5)	22	32,4	
	Y.8	STS(1)	6	8,8	68
		TS(2)	5	7,4	
		KS(3)	17	25,0	
		S(4)	19	27,9	
		SS(5)	21	30,9	
	Y.9	STS(1)	2	2,9	68
		TS(2)	12	17,6	
		KS(3)	17	25,0	
		S(4)	23	33,8	
SS(5)		14	20,6		
Y.10	STS(1)	4	5,9	68	
	TS(2)	10	14,7		
	KS(3)	25	36,8		
	S(4)	16	23,5		
	SS(5)	13	19,1		
Y.11	STS(1)	6	8,8	68	
	TS(2)	8	11,8		
	KS(3)	19	27,9		
	S(4)	15	22,1		
	SS(5)	20	29,4		
Y.12	STS(1)	5	7,4	68	
	TS(2)	15	22,1		
	KS(3)	13	19,1		
	S(4)	15	22,1		
	SS(5)	20	29,4		

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2022)

Dari tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan bahwa:

1. Jawaban responden semua pekerjaan yang diberikan sudah diselesaikan pada hari itu juga mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar

(32,4%) dan sangat setuju (19,1%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan pada hari yang sama.

2. Jawaban responden semua pekerjaan yang diselesaikan sudah sesuai target yang ditentukan oleh LLDikti I Sumatera Utara mayoritas responden menjawab setuju sebesar (29,4%) dan sangat setuju (23,5%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai dapat menyelesaikan target yang sudah ditentukan oleh LLDikti I Sumatera Utara
3. Jawaban responden bobot pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan kemampuan mayoritas responden menjawab setuju sebesar (30,9%) dan sangat setuju (23,5%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai dapat menyelesaikan bobot pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.
4. Jawaban responden kualitas hasil pekerjaan yang diselesaikan sudah sesuai standar yang ada mayoritas responden menjawab setuju sebesar (27,9%) dan sangat setuju (23,5%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap kualitas hasil pekerjaan yang diselesaikan sudah sesuai dengan standar yang ada.
5. Jawaban responden proses penyelesaian pekerjaan saya sesuai dengan prosedur yang ditetapkan mayoritas responden menjawab setuju sebesar (36,8%) dan sangat setuju (16,2%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap proses penyelesaian pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

6. Jawaban responden pekerjaan yang saya kerjakan sesuai dengan harapan atasan mayoritas responden menjawab setuju sebesar (33,8%) dan sangat setuju (20,6%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap pekerjaan yang dikerjakan sudah sesuai dengan harapan atasan
7. Jawaban responden semua pekerjaan yang diberikan sudah diselesaikan dengan konsisten mayoritas responden menjawab setuju sebesar (29,4%) dan sangat setuju yaitu sebesar (32,4%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai dapat menyelesaikan semua pekerjaan yang dikerjakan dengan konsisten.
8. Jawaban responden pekerjaan yang saya kerjakan sudah optimal mayoritas responden menjawab setuju sebesar (27,9%) dan sangat setuju yaitu sebesar (30,9%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap pekerjaan yang dikerjakan sudah optimal.
9. Jawaban responden saya tidak pernah menunda dalam menyelesaikan pekerjaan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar (33,8%) dan sangat setuju (20,6%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai tidak pernah menunda dalam menyelesaikan pekerjaannya.
10. Jawaban responden saya hadir dan pulang kerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan mayoritas responden menjawab kurang setuju yaitu sebesar (36,8%) dan setuju sebesar (23,5%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai kadang-kadang hadir dan pulang kerja tidak sesuai dengan jam yang telah ditentukan.
11. Jawaban responden jam kerja yang ditetapkan membuat saya nyaman di tempat kerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar (22,1%) dan

sangat setuju yaitu sebesar (29,4%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap jam kerja yang ditetapkan membuat nyaman di tempat kerja.

12. Jawaban responden saya selalu hadir setiap hari kerja (kecuali hari libur) mayoritas responden menjawab setuju sebesar (22,1%) dan sangat setuju yaitu sebesar (66,6%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai selalu hadir setiap hari kerja (kecuali hari libur).

4.1.4.2. Variabel Lingkungan Kerja (X1)

Tabel 4. 6 Skor Angket untuk Variabel Lingkungan Kerja (X1)

Indikator	Item	Pilihan Pernyataan	F	%	Jumlah
Lingkungan Kerja (X1)	X1.1	STS(1)	5	7,4	68
		TS(2)	4	5,9	
		KS(3)	11	16,2	
		S(4)	32	47,1	
		SS(5)	16	23,5	
	X1.2	STS(1)	1	1,5	68
		TS(2)	9	13,2	
		KS(3)	15	22,1	
		S(4)	18	26,5	
		SS(5)	25	36,8	
	X1.3	STS(1)	2	2,9	68
		TS(2)	8	11,8	
		KS(3)	16	23,5	
		S(4)	15	22,1	
		SS(5)	27	39,7	
	X1.4	STS(1)	6	8,8	68
		TS(2)	6	8,8	
		KS(3)	16	23,5	
		S(4)	21	30,9	
		SS(5)	19	27,9	
	X1.5	STS(1)	2	2,9	68
		TS(2)	6	8,8	
		KS(3)	23	33,8	
		S(4)	25	36,8	
		SS(5)	12	17,6	
	X1.6	STS(1)	1	1,5	68
		TS(2)	13	19,1	
		KS(3)	15	22,1	
		S(4)	22	32,4	
		SS(5)	17	25,0	

	X1.7	STS(1)	3	4,4	68
		TS(2)	9	13,2	
		KS(3)	20	29,4	
		S(4)	22	32,4	
		SS(5)	14	20,6	
	X1.8	STS(1)	3	4,4	68
		TS(2)	8	11,8	
		KS(3)	17	25,0	
		S(4)	18	26,5	
		SS(5)	22	32,4	
	X1.9	STS(1)	5	7,4	68
		TS(2)	8	11,8	
		KS(3)	18	26,5	
		S(4)	16	23,5	
		SS(5)	21	30,9	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2022)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel lingkungan kerja bahwa:

1. Jawaban responden suasana kerja dalam kantor nyaman dengan kondisi kebersihan yang ada mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar (47%) dan sangat setuju (23,5%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap suasana kerja di dalam kantor sudah nyaman.
2. Jawaban responden penerangan dan sirkulasi udara dalam ruang kerja sudah baik mayoritas responden menjawab setuju sebesar (26,5%) dan sangat setuju sebesar (36,8%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap penerangan dan sirkulasi udara dalam ruang kerja sudah baik
3. Jawaban responden saya sudah merasa aman dalam bekerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar (22,1%) dan sangat setuju sebesar (39,7%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap suasana bekerja di kantor sudah aman.

4. Jawaban responden saya kerjasama antar pegawai sudah terjalin sangat baik mayoritas responden menjawab setuju sebesar (30,9%) dan sangat setuju (27,9%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap kerjasama di antara sesama pegawai sudah terjalin baik.
5. Jawaban responden terjalinnya komunikasi yang baik antar pegawai maupun atasan mayoritas responden menjawab setuju sebesar (36,8%) dan sangat setuju (17,6%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap komunikasi yang terjalin sesama pegawai sudah baik.
6. Jawaban responden hubungan kekeluargaan yang baik sangat berpengaruh terhadap kinerja saya mayoritas responden menjawab setuju sebesar (32,4%) dan sangat setuju (25%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap hubungan kekeluargaan yang baik mempengaruhi kinerja pegawai.
7. Jawaban responden fasilitas yang tersdia sudah mendukung kelancaran kinerja saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar (32,4%) dan sangat setuju (20,6%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap fasilitas yang tersedia dapat mempengaruhi kelancaran kinerja pegawai.
8. Jawaban responden saya sepakat dengan penggunaan sistem absensi *face recognition* dan sidik jari mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar (32,4%) dan sangat setuju (26,5%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai sepakat dengan penggunaan sistem absensi *face recognition* dan sidik jari.

9. Jawaban responden fasilitas yang lengkap walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang kelancaran kinerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar (23,5%) dan sangat setuju yaitu sebesar (30,9%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap fasilitas yang lengkap walaupun tidak baru mempengaruhi kelancaran kinerja pegawai.

4.1.4.3. Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

Tabel 4. 7 Skor Angket untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

Indikator	Item	Pilihan Pernyataan	F	%	Jumlah
Gaya Kepemimpinan (X2)	X2.1	STS(1)	3	4,4	68
		TS(2)	13	19,1	
		KS(3)	14	20,6	
		S(4)	16	23,5	
		SS(5)	22	32,4	
	X2.2	STS(1)	6	8,8	68
		TS(2)	8	11,8	
		KS(3)	12	17,6	
		S(4)	23	33,8	
		SS(5)	19	27,9	
	X2.3	STS(1)	4	5,9	68
		TS(2)	9	13,2	
		KS(3)	19	27,9	
		S(4)	17	25,0	
		SS(5)	19	27,9	
	X2.4	STS(1)	2	2,9	68
		TS(2)	12	17,6	
		KS(3)	20	29,4	
		S(4)	16	23,5	
		SS(5)	18	26,5	
	X2.5	STS(1)	4	5,9	68
		TS(2)	10	14,7	
		KS(3)	15	22,1	
		S(4)	19	27,9	
		SS(5)	20	29,4	
	X2.6	STS(1)	2	2,9	68
		TS(2)	9	13,2	
		KS(3)	15	22,1	
		S(4)	24	35,3	
		SS(5)	18	26,5	
	X2.7	STS(1)	2	2,9	68
		TS(2)	7	10,3	
		KS(3)	24	35,3	
		S(4)	20	29,4	
		SS(5)	15	22,1	

	X2.8	STS(1)	2	2,9	68
		TS(2)	15	22,1	
		KS(3)	15	22,1	
		S(4)	20	29,4	
		SS(5)	16	23,5	
	X2.9	STS(1)	1	1,5	68
		TS(2)	12	17,6	
		KS(3)	16	23,5	
		S(4)	21	30,9	
		SS(5)	18	26,5	
	X2.10	STS(1)	2	2,9	68
		TS(2)	5	7,4	
		KS(3)	16	23,5	
		S(4)	19	27,9	
		SS(5)	26	38,2	
	X2.11	STS(1)	5	7,4	68
		TS(2)	10	14,7	
		KS(3)	8	11,8	
		S(4)	25	36,8	
		SS(5)	20	29,4	
X2.12	STS(1)	1	1,5	68	
	TS(2)	6	8,8		
	KS(3)	20	29,4		
	S(4)	22	32,4		
	SS(5)	19	27,9		

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer (2022)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan bahwa:

1. Jawaban responden pemimpin di tempat saya bekerja mengkoordinasikan kegiatan bekerja serta pembuatan jadwal tugas pekerjaan untuk satu tahun mayoritas responden menjawab setuju sebesar (23,5%) dan sangat setuju yaitu sebesar (32,4%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap pimpinan dapat mengkoordinasikan kegiatan bekerja dan membuat perencanaan jadwal pekerjaan untuk satu tahun.
2. Jawaban responden pemimpin di tempat saya bekerja melibatkan partisipasi pegawai dalam setiap kegiatan-kegiatan instansi mayoritas responden menjawab setuju sebesar (33,8%) dan sangat setuju (27,9%). Dari data

diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap pimpinan melibatkan partisipasi pegawai dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan instansi.

3. Jawaban responden pemimpin di tempat saya bekerja menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari bawahan untuk menyusun tugas kerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar (25%) dan sangat setuju sebesar (27,9%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap pimpinan menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari pegawai untuk menyusun tugas kerja.
4. Jawaban responden saya Pimpinan bertanggung jawab atas akibat yang muncul dari keputusan yang diambil mayoritas responden menjawab kurang setuju sebesar (29,4%), setuju (23,5%) dan sangat setuju (26,5%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap pimpinan bertanggung jawab atas akibat yang muncul dari keputusan yang diambil.
5. Jawaban responden Jika muncul permasalahan, pemimpin ditempat saya bekerja bersedia membantu dan memberikan jalan keluar mayoritas responden menjawab setuju sebesar (27,9%) dan sangat setuju sebesar (29,4%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap pimpinan bersedia membantu dan memberikan jalan keluar jika terjadi suatu permasalahan.
6. Jawaban responden Saat terjadi masalah, pimpinan memanggil pegawai ke ruangannya secara pribadi mayoritas responden menjawab setuju sebesar (35,3%) dan sangat setuju (26,5%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa

mayoritas pegawai menganggap pimpinan secara tegas akan memanggil pegawai yang melakukan kesalahan di ruangan pribadinya.

7. Jawaban responden Pimpinan mengevaluasi pekerjaan pegawai setelah pekerjaan tersebut dilaksanakan mayoritas responden menjawab kurang setuju yaitu sebesar (35,3%), setuju (29,4%) dan sangat setuju (22,1%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap pimpinan mengevaluasi pekerjaan pegawai setelah pekerjaan tersebut sudah dilaksanakan.
8. Jawaban responden pemimpin di tempat saya bekerja selalu memberikan solusi jika pegawai bertanya tentang masalah-masalah terkait dengan pekerjaan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar (29,4%) dan sangat setuju (23,5%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap pimpinan memberi solusi kepada pegawai tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan.
9. Jawaban responden pemimpin di tempat saya bekerja mempunyai kemampuan pengawasan yang baik terhadap pegawai mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar (30,9%) dan sangat setuju (26,5%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap pimpinan mempunyai kemampuan pengawasan yang baik terhadap pegawainya.
10. Jawaban responden pemimpin di tempat saya bekerja menghargai dan memuji pegawai yang mempunyai kinerja yang bagus mayoritas responden menjawab setuju sebesar (27,9%) dan sangat setuju yaitu sebesar (38,2%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap

pimpinan menghargai dan memuji pegawai yang mempunyai kinerja yang bagus.

11. Jawaban responden pemimpin di tempat saya bekerja mendorong bawahannya untuk menyelesaikan tugas tepat waktu mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar (36,8%) dan sangat setuju (29,4%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap pimpinan memotivasi pegawainya untuk menyelesaikan tugas tepat waktu.
12. Jawaban responden pemimpin di tempat saya bekerja berusaha mendorong pegawainya untuk meningkatkan kemampuan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar (32,4%) dan sangat setuju (27,9%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap pimpinan berusaha memotivasi pegawainya untuk selalu meningkatkan kemampuannya.

4.1.4.4. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4. 8 Skor Angket untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Indikator	Item	Pilihan Pernyataan	F	%	Jumlah
Kepuasan Kerja (Z)	Z.1	STS(1)	7	10,3	68
		TS(2)	12	17,6	
		KS(3)	16	23,5	
		S(4)	12	17,6	
		SS(5)	21	30,9	
	Z.2	STS(1)	6	8,8	68
		TS(2)	15	22,1	
		KS(3)	15	22,1	
		S(4)	16	23,5	
		SS(5)	16	23,5	
	Z.3	STS(1)	5	7,4	68
		TS(2)	11	16,2	
		KS(3)	12	17,6	
		S(4)	19	27,9	
		SS(5)	21	30,9	
	Z.4	STS(1)	5	7,4	68
		TS(2)	12	17,6	
		KS(3)	18	26,5	
		S(4)	15	22,1	

		SS(5)	18	26,5	
	Z.5	STS(1)	6	8,8	68
		TS(2)	14	20,6	
		KS(3)	15	22,1	
		S(4)	19	27,9	
		SS(5)	14	20,6	
	Z.6	STS(1)	7	10,3	68
		TS(2)	13	19,1	
		KS(3)	13	19,1	
		S(4)	20	29,4	
		SS(5)	15	22,1	
	Z.7	STS(1)	7	10,3	68
		TS(2)	16	23,5	
		KS(3)	14	20,6	
		S(4)	16	23,5	
		SS(5)	15	22,1	
	Z.8	STS(1)	3	4,4	68
		TS(2)	14	20,6	
		KS(3)	29	27,9	
		S(4)	20	29,4	
		SS(5)	12	17,6	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2022)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepuasan kerja bahwa:

1. Jawaban responden saya merasa puas dengan hasil kerja saya mayoritas responden menjawab setuju sebesar (17,6%) dan sangat setuju yaitu sebesar (30,9%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai merasa puas dengan kinerjanya.
2. Jawaban responden hasil kerja saya direspon baik oleh pimpinan saya dan rekan kerja saya mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju sebesar (23,5%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai merasa kinerjanya direspon baik oleh pimpinan dan rekan kerjanya.
3. Jawaban responden instansi menyediakan promosi atau kenaikan pangkat yang jelas kepada pegawai mayoritas responden menjawab setuju sebesar (27,9%) dan sangat setuju sebesar (30,9%). Dari data diatas, disimpulkan

bahwa mayoritas pegawai mengerti dengan jelas tentang promosi atau kenaikan pangkat pegawai.

4. Jawaban responden saya saya merasa nyaman bekerja disini karena banyaknya peluang untuk maju atau mengembangkan kemampuan mayoritas responden menjawab setuju sebesar (22,1%) dan sangat setuju sebesar (26,5%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai merasa nyaman bekerja karena banyaknya peluang untuk maju atau meningkatkan kemampuannya.
5. Jawaban responden pimpinan saya yang berwibawa menciptakan kesan tersendiri kepada anggotanya mayoritas responden menjawab setuju sebesar (27,9%) dan sangat setuju (20,6%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai merasa puas dengan pimpinan yang berwibawa sehingga menciptakan kesan tersendiri bagi pegawai.
6. Jawaban responden sikap pimpinan yang ramah dapat mencairkan suasana kerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar (29,4%) dan sangat setuju sebesar (22,1%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai merasa puas dengan sikap pimpinan yang ramah sehingga dapat mencairkan suasan kerja di kantor.
7. Jawaban responden rekan kerja saya sangat menyenangkan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar (23,5%) dan sangat setuju (22,1%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai merasa puas dengan rekan kerjanya karena membawa suasana yang menyenangkan.
8. Jawaban responden saya puas dengan kondisi lingkungan kantor yang sekarang mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar (29,4%.) dan

sangat setuju (17,6%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas pegawai merasa puas dengan kondisi lingkungan kantornya.

4.2. Analisis Data

4.2.1. Uji Instrumen

4.2.1.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan demi mengetahui apakah valid (sah) atau tidaknya suatu pengukuran terhadap kuesioner yang dibuat. Diketahui pula bahwa validitas terhubung oleh tujuan dari pengukuran. Melalui pengujian validitas dan reabilitas yang dilakukan, peneliti akan memakai aplikasi PLS dengan analisa outer model yang di mana terdapat 68 orang yang bertindak sebagai responden.

Validitas konvergen yang ada di sini dilakukan penilaiannya dengan loading factor dan nilai Average Variance Extracted (AVE) sebagai landasannya. Sementara itu, untuk pemakaian Rule of thumb dalam uji validitas konvergen sendiri adalah memakai nilai loading factor $> 0,5$ dan nilai AVE $> 0,5$ (Ghozali & Latan, 2016). Hasil dari AVE akan dipaparkan menurut Tabel 3.4 dengan diikuti hasil dari outer loading menurut Tabel 4.9 di bawah ini:

Tabel 4. 9 Hasil AVE (Average Variant Extracted)

Variabel/Konstruk	AVE	Hasil Uji
Lingkungan Kerja (X1)	0,534	Valid
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,583	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0,706	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	0,502	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS3 (2022)

Dengan dasar tabel yang sudah dijabarkan di atas, maka diperoleh nilai AVE pada setiap variable yaitu lebih besar dari 0,5, dan dari sini bisa dsimpulkan jika variable atau konstruk yang dipakai diketahui valid.

Tabel 4. 10 Hasil Outer Loading

No.	Butir Pernyataan	X1	X2	Z	Y	Hasil Uji
Lingkungan Kerja (X1)						
1	X1.1	0,743				Valid
2	X1.2	0,749				Valid
3	X1.3	0,741				Valid
4	X1.4	0,808				Valid
5	X1.5	0,723				Valid
6.	X1.6	0,770				Valid
7.	X1.7	0,754				Valid
8.	X1.8	0,715				Valid
9.	X1.9	0,789				Valid
Gaya Kepemimpinan (X2)						
1	X2.1		0,779			Valid
2.	X2.2		0,831			Valid
3.	X2.3		0,735			Valid
4.	X2.4		0,798			Valid
5.	X2.5		0,748			Valid
6.	X2.6		0,716			Valid
7.	X2.7		0,729			Valid
8.	X2.8		0,718			Valid
9.	X2.9		0,765			Valid
10.	X2.10		0,718			Valid
11.	X2.11		0,786			Valid
12.	X2.12		0,713			Valid
Kepuasan Kerja (Z)						
1.	Z.1			0,747		Valid
2.	Z.2			0,757		Valid
3	Z.3			0,773		Valid
4.	Z.4			0,734		Valid
5.	Z.5			0,741		Valid
6.	Z.6			0,759		Valid
7.	Z.7			0,774		Valid
8.	Z.8			0,713		Valid
Kinerja Pegawai (Y)						
1.	Y.1				0,715	Valid
2.	Y.2				0,715	Valid
3	Y.3				0,755	Valid
4.	Y.4				0,731	Valid
5.	Y.5				0,707	Valid
6.	Y.6				0,755	Valid
7.	Y.7				0,721	Valid
8.	Y.8				0,749	Valid
9.	Y.9				0,727	Valid
10.	Y.10				0,722	Valid
11.	Y.11				0,790	Valid
12.	Y.12				0,717	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 3 (2022)

4.2.1.2. Uji Realibilitas

Reliabilitas disebut sebagai bukti bahwa dari pengukuran kuesioner diketahui stabil serta konsisten (Erlina,2011). Bisa disebut sebagai yang reliabel atau handal, apabila dalam kuesioner itu terdapat tingkat konsistensi yang stabil antara jawaban responden yang satu dengan lainnya. Suatu instrumen bisa disebut sebagai yang reliabel apabila nilai cronbach's alpha didapati $> 0,60$ begitupun jika jika yang disebut cronbach's alpha $< 0,60$, maka dianggap tidak reliabel.

Tabel 4. 11 Hasil Uji Realibilitas

Variabel/Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai yang ditetapkan	Hasil Uji
Lingkungan Kerja (X1)	0,897	0,60	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,931	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,889	0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,922	0,60	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS3 (2022)

Ditinjau dari data pada tabel 3.6 yang telah disajikan, maka adapun diketahui jika setiap variabel penelitian mempunyai nilai cronbach's alpha serta composite reliability $> 0,60$. Dari perolehan hasil itu, bisa dikatakan jika adanya pernyataan reliabel terhadap variabel yang ada dalam penelitian.

4.2.2. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

4.2.2.1. Construct Reliability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria composite reliability adalah > 0.6 (Juliandi, 2018).

Tabel 4. 12 Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Lingkungan Kerja (X1)	0,916
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,940
Kinerja Pegawai (Y)	0,933
Kepuasan Kerja (Z)	0,911

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS3 (2022)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut:

- a. Variabel kinerja pegawai (Y) adalah reliable, karena nilai *composite reliability* kinerja (Y) adalah $0,933 > 0.6$.
- b. Variabel lingkungan kerja (X1) adalah reliable, karena nilai *composite reliability* lingkungan kerja (X1) adalah $0,916 > 0.6$.
- c. Variabel gaya kepemimpinan (X2) adalah reliable, karena nilai *composite reliability* gaya kepemimpinan (X2) adalah $0,940 > 0.6$.
- d. Variabel kepuasan kerja (Z) adalah reliable, karena nilai *composite reliability* kepuasan kerja (Z) adalah $0,911 > 0.6$.

4.2.2.2. Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Jika nilai $HTMT < 0.90$ maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

Tabel 4. 13 *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Variabel	Lingkungan Kerja (X1)	Gaya Kepemimpinan(X2)	Kinerja (Y)
Lingkungan Kerja (X1)			
Gaya Kepemimpinan(X2)	0,401		
Kinerja Pegawai (Y)	0,589	0,636	
Kepuasan Kerja (Z)	0,534	0,557	0,784

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) adalah sebagai berikut : (1) Variabel X1 (Lingkungan Kerja) terhadap Y (kinerja) memiliki *Heterotrait-Monotrait Ratio* $0,589 < 0,90$, artinya *discriminant validity* baik atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); (2) Variabel X2

(Gaya Kepemimpinan) terhadap Y (kinerja) memiliki *Heterotrait-Monotrait Ratio* $0,636 < 0,90$, artinya *discriminant validity* baik atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); (3) Variabel X1 (lingkungan kerja) terhadap Z (kepuasan kerja) nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* $0,534 < 0,90$, artinya *discriminant validity* baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); (4) Variabel X2 (gaya kepemimpinan) terhadap Z (kepuasan kerja) nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* $0,557 < 0,90$, artinya *discriminant validity* baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); (5) variabel Z (kepuasan kerja) terhadap Y (kinerja) *Heterotrait-Monotrait Ratio* $0,784 > 0,90$, artinya *discriminant validity* tidak baik atau tidak berbeda dari konstruksi lain (konstruk tidak unik).

4.2.3. Analisis Model Struktural (Inner Model)

4.2.3.1. Uji R square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi, 2018). Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah lemah. (Juliandi, 2018).

Tabel 4. 14 R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja (Y)	0,629	0,611
Kepuasan Kerja (Z)	0,368	0,349

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS 3 (2022)

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-square* Tabel 4.11 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0,611. Artinya kemampuan variabel X1

(lingkungan kerja) dan variabel X2 (gaya kepemimpinan) dalam menjelaskan Z (kepuasan kerja) adalah sebesar 61,1% dengan demikian model tergolong moderate (sedang); dan (2) *R-Square Adjusted* model Jalur II = 0,349. artinya kemampuan variabel X1 (lingkungan kerja), variabel X2 (gaya kepemimpinan) dan Z (kepuasan kerja) dalam menjelaskan Y (kinerja) adalah sebesar 35% dengan demikian model tergolong adjusted (lemah).

4.2.3.2. Uji F Square

Pengukuran *F-Square* atau effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4. 15 F-Square

Variabel	Kinerja (Y)	Lingkungan Kerja (X1)	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Z)
Kinerja (Y)				
Lingkungan Kerja(X1)	0,153			0,189
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,170			0,224
Kepuasan Kerja (Z)	0,330			

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel 4.12 adalah sebagai berikut: (1) Variabel X1 (lingkungan kerja) terhadap Y (kinerja) memiliki nilai = 0,153, maka efek yang moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Variabel X2 (gaya kepemimpinan) terhadap Y (kinerja) memiliki nilai = 0,170, maka efek moderat dari variabel eksogen terhadap endogen (3) Variabel X1 (lingkungan kerja) terhadap Z (kepuasan kerja) memiliki nilai = 0,189 maka efek yang moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; (4) Variabel X2 (gaya kepemimpinan) terhadap Z (kepuasan kerja) memiliki nilai = 0,224 maka Efek moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; (5) Variabel Z (kepuasan kerja) terhadap Y (kinerja) memiliki nilai = 0,330, maka efek moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.2.4. Analisis Efek Mediasi

4.2.4.1. Direct Effect (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (path coefficient): (a) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah

berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P- Value): (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4. 16 Direct effect T-statistics dan P-value

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (Stdev)	T Statistics (O/Stdev)	P Values
Lingkungan Kerja (X1) → Kinerja (Y)	0.221	0.222	0.092	2.392	0.017
Lingkungan kerja (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0.340	0.350	0.117	2.909	0.004
Gaya Kepemimpinan (X2) → Kinerja (Y)	0.282	0.285	0.102	2.763	0.006
Gaya Kepemimpinan_(X2) → Kepuasan Kerja_(Z)	0.390	0.397	0.113	3.468	0.001
Kepuasan Kerja_(Z) → Kinerja_(Y)	0.466	0.469	0.128	3.644	0.000

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 3 (2022)

Hasil pengujian dengan bootstrapping dalam penelitian ini dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,221 dan P Values 0.017 < 0.050 yang berarti Hipotesis 1 diterima. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengujian Hipotesis 2: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.340 dan P Values 0.004 < 0.050 yang berarti

Hipotesis 2 diterima. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengujian Hipotesis 3: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

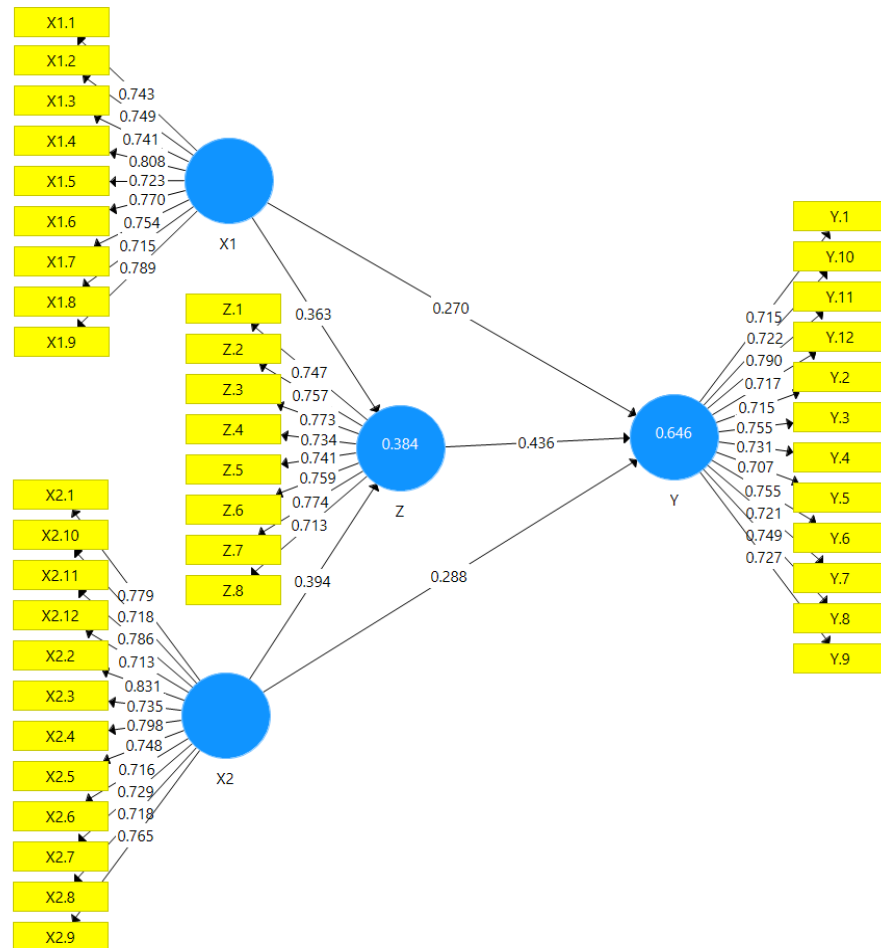
Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.282 dan P Values $0.006 < 0.050$ yang berarti Hipotesis 3 diterima. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengujian Hipotesis 4: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,390 dan P Values $0.001 < 0.050$ yang berarti Hipotesis 4 diterima. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Pengujian Hipotesis 5: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.466 dan P Values $0.000 < 0.050$ yang berarti Hipotesis 5 diterima. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai



Gambar 4 1 Efek Mediasi

4.2.4.2. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung melalui stress kerja sebagai variabel intervening dengan menggunakan program bantu Sobel test Kalkulator dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 17 Hasil *sobel test*

Konstruk	Original Sample (O)	T Statistics (O/Stdev)	P Values
Lingkungan Kerja (X1) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,159	2,132	0,033
Gaya Kepemimpinan (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,182	2,280	0,023

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 3 (2022)

1. Pengujian Hipotesis 6: Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi Kepuasan Kerja Pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumut

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening dengan menunjukkan nilai koefisien 0,159 dan P Values $0,033 < 0.050$ yang berarti Hipotesis 6 diterima yang berarti secara tidak langsung kepuasan kerja memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Pengujian Hipotesis 7: Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi Kepuasan Kerja Pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumut

Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui stress kerja sebagai variable intervening dengan menunjukkan nilai koefisien 0.182 dan P Values $0.023 < 0.050$ yang berarti Hipotesis 7 diterima, yang berarti secara tidak langsung kepuasan kerja memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

4.2.4.3. Total Effect

Total effect merupakan total dari direct effect dan indirect effect

Tabel 4. 18 Total effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (Stdev)	T Statistics (O/Stdev)	P Values
LingkunganKerja (X1)→ Kinerja (Y)	0.428	0.434	0.090	4.769	0.000
Lingkungan kerja_(X1) → Kepuasan Kerja_(Z)	0.363	0.376	0.115	3.146	0.002
Gaya Kepemimpinan_(X2) → Kinerja_(Y)	0.460	0.460	0.087	5.302	0.000
Gaya Kepemimpinan (X2) → Kepuasan Kerja_(Z)	0.394	0.391	0.110	3.598	0.000
Kepuasan Kerja_(Z) -> Kinerja_(Y)	0.436	0.434	0.139	3.133	0.002

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 3 (2022)

1. Hubungan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh lingkungan terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,428 dengan t statistic 4,769 > t table 1.666 dan P Values 0.000 < 0.050 yang berarti lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Hubungan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,363 dengan t statistic 3,146 > t table 1.666 dan P Values 0.002 < 0.050 yang berarti lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Hubungan Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,460 dengan t statistic 5,302 > t table 1.666 dan P Values 0.000 < 0.050 yang berarti Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Hubungan Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,394 dengan t statistic 3,598 > t table 1.666 dan nilai P Values 0.000 > 0.050 yang berarti gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Hubungan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,463 dengan t statistic 3,133 > t table 1.666 dan P Values 0.002 < 0.050 yang berarti kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.3. Pembahasan

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan, yakni menganalisis pengaruh langsung lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan (variabel bebas) terhadap kinerja (terikat), pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan (variabel bebas) terhadap kepuasan kerja (variabel intervening), pengaruh kepuasan kerja (variabel intervening) terhadap kinerja (variabel terikat), pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan (variabel bebas) terhadap kinerja (variabel terikat) yang dimediasi oleh kepuasan kerja (variabel intervening). Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut, penulis membandingkan temuan - temuan yang penulis hasilkan dari penelitian ini dengan temuan-temuan penelitian para peneliti terdahulu.

4.3.1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, X1 terhadap Y dengan koefisien jalur = 0,221 dan P- Value 0,017 dengan taraf signifikan 0,017 < 0,05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai yang positif dan signifikan pada pegawai ASN Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara. Temuan ini memberi arti bahwa: (1) Nilai positif tersebut mengindikasikan bahwa

jika lingkungan kerja yang diberikan instansi sudah baik, maka akan meningkatkan kinerja didalam diri pegawai; (2) Nilai yang signifikan tersebut bermakna bahwa lingkungan kerja cukup berarti mempengaruhi kinerja.

Dimana dalam hal suasana kerja pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara dapat dikategorikan sudah baik hal ini dapat dilihat dari hasil angket yang telah disebarkan rata-rata menjawab setuju hal ini menunjukkan bahwa suasana kerja pegawai cukup baik sehingga kinerja pegawai semakin meningkat.

Selanjutnya pada hubungan dengan rekan kerja di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara dapat dikategorikan sudah harmonis hal ini dapat dilihat dari hasil angket yang telah disebarkan rata-rata responden menjawab setuju hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar rekan kerja pegawai terjalin dengan baik sehingga kinerja pegawai semakin tinggi.

Dalam hal tersedianya fasilitas kerja pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara dapat dikategorikan baik hal ini dapat dilihat dari hasil angket yang telah disebarkan rata-rata responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan dalam melakukan pekerjaan pegawai merasa nyaman dengan fasilitas yang diberikan.

Kesan yang nyaman akan lingkungan kerja dapat mengurangi rasa kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja. Kenyamanan tersebut tentunya akan berdampak pada peningkatan motivasi dan menghasilkan kepuasan kerja pegawai. Sebaliknya, ketidaknyamanan dari lingkungan kerja yang dialami oleh pegawai bisa berakibat fatal yaitu menurunnya motivasi kerja personel itu sendiri dan

menghasilkan ketidakpuasan kerja pegawai yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Rahmawanti, dkk. (2014), menyimpulkan bahwa lingkungan kerja baik itu fisik ataupun nonfisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian Siagian, TS. & Khair, H (2018), Sinambela & Tanjung (2018), Bahagia, Pratami, & Tommy (2018) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

4.3.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, X_2 terhadap Y dengan koefisien jalur = 0,282 dan P- Value 0,006 dengan taraf signifikan $0,006 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai yang positif dan signifikan pada pegawai ASN Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara. Temuan ini memberi arti bahwa: (1) Nilai positif tersebut mengindikasikan bahwa jika gaya kepemimpinan yang diberikan intensi sudah baik, maka akan meningkatkan kinerja didalam diri pegawai; (2) Nilai yang signifikan tersebut bermakna bahwa gaya kepemimpinan cukup berarti mempengaruhi kinerja.

Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahan sehingga mau dan mampu melakukan kegiatan tertentu

meskipun secara pribadi hal tersebut tidak disenanginya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Hasil penelitian Maryam (2017), gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja kinerja pegawai. Artinya, bahwa untuk mencapai kinerja pegawai yang lebih efektif berdasarkan tujuan dan harapan organisasi maka pemimpin harus memperhatikan gaya kepemimpinan yang baik agar dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis berdasarkan fungsi dan tugas pokok seorang pegawai. Kemudian penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Ramadhany (2017) dan Fazira & Mirani (2019), menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Namun sebaliknya, jika pemimpin tidak memperhatikan gaya kepemimpinan yang baik, hal ini dapat membuat kinerja pegawai menurun. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu oleh Saputro & Siagian (2017) bahwa tidak ada dampak yang positif antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

4.3.3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, X1 terhadap Z dengan koefisien jalur = 0,340 dan P-Value 0,004 dengan taraf signifikan $0,004 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara pengawasan terhadap disiplin kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai yang positif dan signifikan pada

pegawai ASN Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara. Temuan ini memberi arti bahwa: (1) Nilai positif tersebut mengindikasikan bahwa jika lingkungan kerja yang diberikan intansi sudah baik, maka akan meningkatkan kepuasan kerja didalam diri pegawai; (2) Nilai yang signifikan tersebut bermakna bahwa lingkungan kerja cukup berarti mempengaruhi kepuasan kerja.

Lingkungan kerja adalah tempat dimana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk bekerja optimal. semakin baik lingkungan kerja, maka akan menciptakan suatu pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan, sehingga akan menimbulkan rasa kepuasan kerja pada pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara, dimana keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja pegawai, baik sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan atasan maka akan menciptakan perasaan senang terhadap pekerjaannya sehingga akan menimbulkan rasa kepuasan kerja pada pegawai.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu Sukardi, Syaiful Bahri dan Zulaspan Tupti (2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai umum Kabupaten Labuhan Batu Utara. Begitu pula dengan penelitian Yunanda (2020) menyimpulkan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja pada Perum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air.

4.3.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, X^2 terhadap Z dengan koefisien jalur = 0,390 dan P- Value

0,001 dengan taraf signifikan $0,001 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai yang positif dan signifikan pada pegawai ASN Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara. Temuan ini memberi arti bahwa: (1) Nilai positif tersebut mengindikasikan bahwa jika gaya kepemimpinan yang diberikan intensi sudah baik, maka akan meningkatkan kepuasan kerja didalam diri pegawai; (2) Nilai yang signifikan tersebut bermakna bahwa gaya kepemimpinan cukup berarti mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan beberapa dari item pernyataan tentang gaya kepemimpinan partisipatif dan suportif. untuk memperoleh hasil yang lebih baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, sebaiknya jika muncul permasalahan di antara pegawai, pimpinan melakukan pendekatan terhadap pegawai yang mempunyai konflik agar memberi jalan keluar dan memberi solusi pada pegawai sehingga kepuasan pegawai ASN Lembaga Layanann Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara akan meningkat.\

Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahan sehingga mau dan mampu melakukan kegiatan tertentu meskipun secara pribadi hal tersebut tidak disenanginya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Hasil penelitian Sinurat (2017) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja. Begitu juga dengan penelitian Siagian, TS. & Khair, H (2018) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, Z terhadap Y dengan koefisien jalur = 0,466 dan P- Value 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja menghasilkan nilai yang positif dan signifikan pada pegawai ASN Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara. Temuan ini memberi arti bahwa: (1) Nilai positif tersebut mengindikasikan bahwa jika kepuasan kerja yang diberikan instansi sudah baik, maka akan meningkatkan kinerja di dalam diri pegawai; (2) Nilai yang signifikan tersebut bermakna bahwa kepuasan kerja cukup berarti mempengaruhi kinerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sakti Nasution (2021) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik atau tinggi kepuasan kerja yang diperoleh karyawan maka akan dapat mempengaruhi kinerja yang diberikan untuk perusahaan, sehingga kepuasan kerja para karyawannya sangat perlu diperhatikan oleh perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Begitu juga dengan penelitian oleh Rosmaini dan Hasrudy Tanjung (2019) "Pengaruh

Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai” mempunyai hasil penelitian yang membuktikan bahwa secara parsial Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan beberapa dari item pertanyaan tentang tingkat kehadiran, dan tanggung jawab, untuk memperoleh hasil yang lebih baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai masih perlu diperhatikan dan diberi arahan agar pegawai lebih meningkatkan kehadiran seperti jam masuk 08.00 sampai dengan jam 16.00 dan mampu mengerjakan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab.

4.3.6. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja. X_1 terhadap Y melalui Z dengan koefisien jalur = 0,159 dan P-Value 0.033 dengan taraf signifikan 0,033 > 0.05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja yang dimediasi kepuasan kerja adalah signifikan. Ini bermakna bahwa kepuasan berperan sebagai variabel intervening (mediator), khususnya dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini sejalan yang dilakukan Jopanda, H. (2021) menyatakan dalam penelitiannya bahwa secara tidak langsung variabel lingkungan kerja melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian Siagian, TS. & Khair, H (2018), menyatakan Kepuasan

Kerja tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

4.3.7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja. X_2 terhadap Y melalui Z dengan koefisien jalur = 0,182 dan P-Value 0,023 dengan taraf signifikan 0,023 > 0.05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja yang dimediasi kepuasan kerja adalah signifikan. Ini bermakna bahwa kepuasan berperan sebagai variabel intervening (mediator), khususnya dalam penelitian ini.

Penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Sutrischastini (2016) di mana dalam penelitiannya menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung dengan melalui kepuasan kerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian Putra, I. A. (2021), kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, maka dapat disimpulkan dari analisis data dan pembahasan tersebut. Kesimpulan yang dapat penulis ambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai ASN Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,221 dan P Values $0.017 < 0.050$
2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai ASN Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,340 dan P Values $0,004 < 0,050$.
3. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai ASN Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,282 dan P Values $0,006 < 0,050$
4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai ASN Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,390 dan P Values $0,001 > 0,050$
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ASN Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I

Sumatera Utara dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,466 dan P Values $0.000 < 0.050$

6. Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi berpengaruh positif dan signifikan pada Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai ASN Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara dengan nilai koefisien 0,159 dan P Values $0,033 > 0,050$
7. Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi berpengaruh positif dan signifikan pada Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara dengan nilai koefisien 0,182 dan P Values $0,023 < 0,050$.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Bagi pimpinan organisasi untuk meningkatkan rasa perhatian atas kondisi pegawainya. instansi dapat memperbaiki kondisi lingkungan kerja dengan fasilitas kerja yang nyaman dan baik, sehingga dapat memaksimalkan kinerja pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
2. Diharapkan kepada pimpinan lembaga untuk dapat lebih meningkatkan penerapan gaya kepemimpinan yang lebih baik dari segi kemampuan dalam menggerakkan atau sebagai motivator bagi karyawan dan lebih bersikap tegas dalam menjalankan setiap peraturan yang telah di sepakati. Diharapkan kepada seluruh pihak yang memiliki kepentingan dalam
3. Untuk memperoleh kinerja pegawai yang lebih baik, diutamakan untuk meningkatkan nilai gaya kepemimpinan yang diterapkan secara langsung

tanpa harus melalui atau diperantarai kepuasan kerja. Untuk memperoleh kinerja pegawai yang lebih baik, diutamakan untuk meningkatkan dan memperbaiki kondisi dan keadaan lingkungan kerja pada instansi secara langsung tanpa harus melalui atau diperantarai kepuasan kerja.

4. Bagi peneliti selanjutnya dapat memperhatikan faktor-faktor lain yang menjadi menurunnya kinerja pegawai dikarenakan kepuasan kerja selain lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan. Diharapkan juga penelitian ini dapat menjadi salah satu sumber data tambahan untuk penelitian dengan variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia
- Bahagia, R., Pratami, L. P., & Tommy, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. *Prosiding Seminar Nasional Vokasi Indonesia*, 1(1), 100– 105.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Effendy, Sjahril, (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Medan
- Edison, E., Anwar, Y., Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan Ke)*. Bandung: ALFABETA.
- Erlina, Sri Mulyani, (2011). *Metodologi penelitian*, USU Press Medan
- Danim, Sudarwan. (2012). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Edisi 2. Jakarta: PT Rineka Cipta Utama.
- Darmadi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.
- Dewi, K., & Sutrischastini, A. (2016). Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Di Pd BPR Bkk Wonosobo. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister*, 3(1), 61–77.
- Fahmi, Irham. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Fazira, Y., & Mirani, R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Dumai. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 4(1), 76–83. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v4i1.2477>
- Gentari RE, Sumiati S, Aletya H. (2017). Analisa pengaruh tingkat absensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Setda Provinsi Banten. *Jurnal Ekonomi*. 19(1): 75–96.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.

- Jopanda, H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*, 6(1), 84-101.
- Juliandi, A. (2018). Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS. Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2538001>
- Kartono. K. (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rajawaligrafindo Persada.
- Larasati, Sri. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Yogyakarta : DeePublish.
- LLDikti Wilayah I. (2021). Laporan kinerja LLDikti Wilayah I Sumatera Utara tahun 2021. [internet]. [Diakses pada: 10 September 2022]. Tersedia pada: <https://lldikti1.kemdikbud.go.id/berkas/lakinlldikti1tahun20202021.pdf>
- Maryam. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan gilireng kabupaten wajo. *Jurnal Idaarah*, 1(2), 201–212.
- Mangkunegara, A.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Rosda, Bandung.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Salemba Empat. Jakarta.
- Nitisemito, A. S. (2010). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pangarso, Astadi dan Ramadhyanti, Vidi, (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Tetap Studi Pada Fakultas Komunikasi Dan Bisnis Universitas Telkom Bandung. *Jurnal Kinerja*. Volume 19, No.1
- Plangiten, P. (2013). gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. pos Indonesia (persero) manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(4).
- Prajadi Cipto, Utomo, (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Displin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Dosen STMIK Duta Bangsa Surakarta. Surakarta: *Jurnal Sainstech Politeknik Indonesia Surakarta* ISSN: 2355- 5009 Vol. 1 Normor 1.
- Pranitasari D, Khotimah K. (2021). Analisis disiplin kerja karyawan. *Lentera Bisnis*.18(1): 22–38.
- Putra, I. A. (2021). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.

- Rahman A, Partiw SG, Theopilus DS. (2021). University organizational culture mapping using organizational culture assessment instrument. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 1072(1): 012069. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/1072/1/012069>
- Rahmawanti, N. P., Swasto, B., & Prasetya, A. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 1–9.
- Ramadhany, D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Instalasi Pengolahan Air PDAM Di Kota Samarinda). *Jurnal PISIKOBERNEO*, 5(2), 368–374.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*, cetakan pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Robbins, S.P. (2012). *Management, Eleventh Edition*. United States of America: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge. (2017). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Rosmaini & Hasrudy Tanjung. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. 2(1),1-15.
- Sakti Nasution, Indra (2021). *Pengaruh Pengawasan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara (Doctoral Dissertation)*.
- Saputro, G. B., & Siagian, H. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Intervening Motivasi Kerja Di Head Office PT. Marifood. *Agora*, 5(3), 1–8.
- Sinambela, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Manggeio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Sinurat, E. J. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Himawan Putra Medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(2), 92-106.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2010). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cetakan kedua, penerbit: Mandar Maju. Bandung.
- Siagian, Sondang P (2014), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59-70.

- Sudaryono. (2017). Pengantar Manajemen: Teori dan Kasus. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D (Cetakan ke). Bandung: Alfabeta.
- Sukardi, S., Bahri, S., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan dan Budaya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Umum dan Perlengkapan Labura. *Jurnal Pamator: Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, 13(1), 118-124.
- Sulastri, Lilis, (2014). Manajemen Sebuah Pengantar. Cetakan 3, Bandung : La Goods Publishin.
- Sunyoto, Danang. (2016). Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Cetakan Pertama). Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Suparyadi (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM. Jakarta: Andi
- Sutrisno, E. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke; Jeffry, ed.). Jakarta: Kencana Prenanda Media Group.
- Suwatno & Donni Juni Priansa (2014), Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Penerbit Bandung: Bandung.
- Thoha, M. (2013). Kepemimpinan Dalam Manajemen (Cetakan Ke). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Umam, Khaerul. (2018). Perilaku Organisasi. Bandung: Pustaka Setia.
- Wahjono, Sentot Imam, & Mondy (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Salemba Empat. Jakarta
- Wilson, B. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta:Erlangga
- Wibowo (2016). Manajemen Kinerja, Edisi Kelima, PT.Rajagrafindo Persada Jakarta-14240.
- Yunanda, M. A. (2012). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (studi pada perum jasa tirta I Malang bagian laboratorium kualitas air). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 1(1).

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Saya adalah mahasiswa Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang sedang melakukan penelitian tentang **“PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN, TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LEMBAGA LAYANAN PENDIDIKAN TINGGI WILAYAH I SUMATERA UTARA YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PEGAWAI”**. Dalam rangka pengumpulan data untuk sebuah penelitian dan kepentingan ilmiah, saya mohon partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu dalam menjawab kuesioner ini.

Akhir kata saya ucapkan terimakasih kepada Bapak/Ibu yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat Saya

Amir Hakim

PETUNJUK PENGISIAN :

1. Mohon memberikan tanda(\checkmark) pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap benar.
2. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Mohon memberikan jawaban yang sebenar-benarnya.
4. Ada lima alternative jawaban yaitu :
 - 1) Sangat Setuju (SS) = 5
 - 2) Setuju (S) = 4
 - 3) Kurang Setuju (KS) = 3
 - 4) Tidak Setuju (TS) = 2
 - 5) Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

IDENTITAS RESPONDEN

No. Responden:

Nama :
Usia : tahun
Jenis Kelamin : Pria Wanita
Jabatan :
Pendidikan Terakhir :

PERNYATAAN

1. Variabel Lingkungan Kerja (X1)

a. Suasana Kerja

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Suasana kerja dalam kantor nyaman dengan kondisi kebersihan yang ada					
2.	Penerangan dan sirkulasi udara dalam ruang kerja sudah baik					
3.	Saya sudah merasa aman dalam bekerja					

b. Hubungan dengan Rekan Kerja

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
4.	Kerjasama antar pegawai sudah terjalin sangat baik					
5.	Terjalin komunikasi yang baik antar pegawai maupun dengan atasan					
6.	Hubungan kekeluargaan yang baik sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai					

c. Tersedianya Fasilitas Kerja

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
7.	Fasilitas yang tersedia sudah mendukung kelancaran kinerja pegawai					
8.	Saya sepakat dengan penggunaan sistem absen <i>face recognition</i> dan sidik jari					
9.	Fasilitas yang lengkap walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang kelancaran Kinerja pegawai					

2. Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

a. Kemampuan mengambil keputusan dan tanggung jawab

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Pemimpin di tempat saya bekerja mengkoordinasikan kegiatan bekerja serta pembuatan jadwal tugas pekerjaan untuk satu tahun					
2.	Pemimpin ditempat saya bekerja melibatkan					

	partisipasi pegawai dalam setiap kegiatan – kegiatan instansi					
3.	Pemimpin di tempat saya bekerja menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari pegawai untuk menyusun tugas kerja					
4.	Pimpinan bertanggung jawab atas akibat yang muncul dari keputusan yang diambil					

b. Kemampuan mengendalikan emosional

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
5.	Jika muncul permasalahan, pemimpin ditempat saya bekerja bersedia membantu dan memberikan jalan keluar					
6.	Saat terjadi masalah, pimpinan memanggil pegawai ke ruangnya secara pribadi					

c. Kemampuan mengendalikan bawahan

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
7.	Pimpinan mengevaluasi pekerjaan pegawai setelah pekerjaan tersebut dilaksanakan					
8.	Pemimpin ditempat saya bekerja selalu memberikan solusi jika pegawainya bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan					
9.	Pemimpin ditempat saya bekerja mempunyai kemampuan dalam pengawasan yang baik terhadap pegawainya					

d. Kemampuan memotivasi

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
10.	Pemimpin ditempat saya bekerja menghargai dan memuji pegawai yang mempunyai kinerja bagus					
11.	Pemimpin ditempat saya bekerja mendorong pegawainya untuk menyelesaikan tugas tepat waktu					
12.	Pemimpin ditempat saya bekerja selalu berusaha mendorong pegawainya untuk meningkatkan kemampuan mereka					

3. Variabel Kinerja (Y)

a. Kuantitas

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Semua pekerjaan yang diberikan sudah diselesaikan pada hari itu juga					
2.	Semua pekerjaan yang diselesaikan sudah sesuai target yang ditentukan oleh LLDIKTI I Sumut					

3.	Bobot pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan kemampuan saya					
----	--	--	--	--	--	--

b. Kualitas

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
4.	Kualitas hasil pekerjaan yang diselesaikan sudah sesuai dengan standar yang ada					
5.	Proses penyelesaian pekerjaan saya sesuai dengan prosedur yang ditetapkan					
6.	Pekerjaan yang saya kerjakan sesuai dengan harapan atasan					

c. Keandalan

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
7.	Semua pekerjaan yang diberikan sudah diselesaikan dengan konsisten					
8.	Pekerjaan yang saya kerjakan sudah optimal					
9.	Saya tidak pernah menunda dalam menyelesaikan pekerjaan					

d. Kehadiran

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
10.	Saya hadir dan pulang kerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan					
11.	Jam kerja yang ditetapkan membuat saya nyaman di tempat kerja					
12.	Saya selalu hadir setiap hari kerja (kecuali libur)					

4. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

a. Kepuasan kerja dengan pekerjaan itu sendiri

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya merasa puas dengan hasil kerja saya					
2.	Hasil kerja saya direspon baik oleh atasan saya dan rekan kerja saya					

b. Kepuasan kerja dengan promosi

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
5	Instansi menyediakan promosi atau kenaikan pangkat yang jelas kepada pegawai					
6	Saya merasa nyaman bekerja disini karena banyaknya peluang untuk maju atau mengembangkan kemampuan					

c. Kepuasan kerja dengan sikap atasan

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
-----	------------	-----	----	----	---	----

7	Pimpinan saya yang berwibawa menciptakan kesan tersendiri kepada anggotanya					
8	Sikap pimpinan yang ramah dapat mencairkan suasana kerja					

d. Kepuasan kerja dengan rekan kerja

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
9	Rekan kerja saya sangat menyenangkan					
1	Saya puas dengan kondisi lingkungan kerja yang sekarang					

Lampiran Lembar Wawancara Peneliti

DAFTAR PERTANYAAN DAN JAWABAN WAWANCARA

Berikut ini adalah daftar pertanyaan dan hasil wawancara antara pihak peneliti dengan pihak internal instansi pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara

A. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai kinerja adalah sebagai berikut

1. Apakah jabatan anda dalam instansi?
2. Berapa jumlah pegawai di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara
3. Bagaimana upaya yang dilakukan oleh Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera dalam meningkatkan kinerja?
4. Apa saja upaya yang dilakukan Oleh Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera dalam meningkatkan kinerja? Bagaimana cara pimpinan menunjukkan kepedulian kepada bawahan?
5. Mengapa Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera melakukan perbaikan tersebut?
6. Siapa yang melakukan upaya perbaikan tersebut?
7. Apakah BKD/Inspektorat/Kementerian melakukan pemantauan/pengawasan terkait kinerja pegawai dan melakukan evaluasi?
8. Apa saja kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan pegawai di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera?
9. Faktor apa saja yang berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas pegawai?

B. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai lingkungan kerja adalah sebagai berikut .

1. Apakah anda mengetahui tentang lingkungan kerja?
2. Bagaimana kondisi lingkungan kerja fisik yang meliputi tempa bekerja, fasilitas serta alat bantu pekerjaan, kebersihan, penerangan, dan ketenangan di tempat bekerja?
3. Bagaimana upaya yang dilakukan oleh Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera dalam meningkatkan kinerja?

4. Bagaimana kondisi lingkungan kerja non fisik yang berkaitan dengan hubungan sesama karyawan maupun dengan pemimpin?
 5. Apakah pegawai sudah merasakan dampak positif dengan lingkungan kerja yang diberikan instansi?
 6. Bagaimana upaya pimpinan dalam menjaga lingkungan kerja yang baik? 7. Apakah pendapat anda tentang kubu-kubuan yang terjadi di antara pegawai
- C. Perlanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai Gaya Kepemimpinan adalah sebagai berikut .

1. Apakah jabatan anda dalam instansi?
2. Apakah kepemimpinan kepala lembaga telah berperan dengan baik dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai ?
3. Bagaimana peran kepemimpinan kepala lembaga dalam peningkatan pengetahuan pegawai mengenai pekerjaan ?
4. Bagaimana peran kepemimpinan kepala lembaga dalam mendorong pegawai untuk mengatasi permasalahan yang timbul dalam pekerjaan?
5. Apakah pimpinan mengevaluasi pekerjaan yang diberikan kepada pegawai?
6. Apakah kepemimpinan kepala lembaga berperan dalam adaptasi pegawai pada pekerjaan dan lingkungan kerja yang baru
7. Bagaimana peran kepemimpinan kepala lembaga dalam meningkatkan kerjasama antar pegawai ?
8. Bagaimana pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai?

- D. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai Kepuasan Kerja adalah sebagai berikut .

1. Apakah gaji yang diterima untuk karyawan sudah memadai?
2. Apakah fasilitas yang diberikan perusahaan sudah memadai?
3. Apakah jika pegawai bekerja dengan baik dan berprestasi akan diberikan reward? Apakah ada promosi jabatan atau kenaikan pangkat? 4. Apakah jika pegawai melakukan pelanggaran akan dikenakan sanksi?
5. Apa upaya instansi untuk meningkatkan kepuasan kerja pada pegawai?
6. Apakah hubungan sesama pegawai selama ini baik
7. Apakah anda sudah merasa puas dengan kepemimpinan yang ada di instansi ini

Hasil Wawancara Kinerja

	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah jabatan anda dalam instansi?	Kepala Bagian Umum
2	Berapajumlah pegawai di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara	68 orang
3	Bagaimana upaya yang dilakukan oleh Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera dalam meningkatkan kinerja?	Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan memberi layanan sebaik mungkin kepada masyarakat dalam pengurusan ijazah dan juga kepada dosen dosen dalam mengurus pindah homebase atau kenaikan pangkat
4	Apa saja upaya yang dilakukan oleh Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera dalam meningkatkan kinerja?	Memangkas waktu pelayanan yang terlalu lama dengan pelayanan online dan juga disposisi yang langsung ditujukan ke bagian kepala bagian umum
5	Mengapa Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera melakukan perbaikan tersebut?	Karena dapat meningkatkan tingkat kepercayaan publik kepada instansi dan juga mempertahankan predikat SAKIP yang baik
6	Siapa yang melakukan upaya perbaikan tersebut?	Semua pegawai ASN LLDikti Wilayah I Sumatera Utara tanpa terkecuali
7	Apakah BKD?Inspektorat/Kementerian melakukan pemantauan/pengawasan terkait kinerja pegawai dan melakukan evaluasi ?	Iya, sudah dilakukan secara berkala
8	Apa saja kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan pegawai di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera?	Kendala yang dihadapi salah satunya adalah kedisiplinan beberapa pegawai yakni kehadirannya yang masih suka terlambat , dan beberapa pegawai yang suka menunda pengisian SKP dilakukan di akhir bulan
9	Faktor apa saja yang berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas pegawai?	Faktornya ada banyak, antara lain lingkungan kerja, motivasi pegawai, kepuasan kerja dan lain-lain

Plt. Kepala



Hasil Wawancara Lingkungan Kerja

	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah anda mengetahui tentang lingkungan kerja?	lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan kondisi kenyamanan pegawai saat bekerja
2	Bagaimana kondisi lingkungan kerja fisik yang meliputi tempa bekerja, fasilitas serta alat bantu pekerjaan, kebersihan, penerangan,dan ketenangan di tempat bekerja?	Pada dasarnya untuk semua hal itu baik, nyaman, tempat bekerja pun karyawannya kekeluargaan. Fasiilitas lengkap, untuk kebersihan Cleaning Service selalu bersihin jadi nyaman dan untuk ketenangan pada saat bekerja semuap pegawai fokus
3	Bagaimana kondisi lingkungan kerja non fisik yang berkaitan dengan hubungan sesama karyawan maupun dengan pemimpin?	Memang untuk di LLDikti diciptakan rasa kekeluargaan yg baik karena memang dengan sistem ini bisa melakukan pendekatan dengan baik namun tetap ada konflik berkepentingan yang terjadi di lingkungaj instansi
4	Apakah ada waktu khusus dalam pemeliharaan atau perbaikan lingkungan kerja fisik dan non fisik?	Tidak ada waktu khusus,, kebersihan ruangan di setiap bagian sub-ruangan selalu dibersihkan setiap pagi jam 07.00 sebelum pegawai administrasi bekerja
5	Apakah pegawai sudah merasakan dampak positif dengan lingkungan kerja yang diberikan instansi ?	Secara keseluruhan sudah baik, namun karena akhir-akhir ini banyak perbaikan renovasi gedung atau suara berisik di belakang kantor mengganggu kenyamanan bekerja
6	Bagaimana upaya pimpinan dalam menjaga lingkungan kerja yang baik ?	Dari yang saya amati, Untuk upaya pimpinan, yaitu menciptakan rasa keluargaan. Saat terjadi masalah, pimpinan memanggil pegawai ke ruangannya secara pribadi
7	Apakah pendapat anda tentang kubukubuan yang terjadi di antara pegawai	Saya tidak mau berkomentar soal itu, cukup tahu sama tahu saja. Yang penting berusaha untuk selalu bersikap baik kepada semua pegawai

Plt. Kepala



 Ibnu Hajar

 NIP. 1496305201987031004.

Hasil Wawancara Gaya Kepemimpinan

	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah jabatan anda dalam instansi?	Tenaga Kependidikan
2	Apakah kepemimpinan kepala lembaga telah berperan dengan baik dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai ?	Pemimpin mengkoordinasikan kegiatan bekerja serta pembuatan jadwal tugas pekerjaan untuk satu tahun
3	Bagaimana peran kepemimpinan kepala lembaga dalam peningkatan pengetahuan pegawai mengenai pekerjaan ?	Pemimpin menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari pegawai untuk menyusun tugas kerja
4	Bagaimana peran kepemimpinan kepala lembaga dalam mendorong pegawai untuk mengatasi permasalahan yang timbul dalam pekerjaan ?	Pimpinan berupaya terbuka serta bersedia membantu untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh para pegawai.
5	Apakah pimpinan mengevaluasi pekerjaan yang diberikan kepada pegawai?	Pimpinan mengevaluasi pekerjaan pegawai setelah pekerjaan tersebut dilaksanakan
6	Apakah kepemimpinan kepala lembaga berperan dalam adaptasi pegawai pada pekerjaan dan lingkungan kerja yang baru	Pimpinan selalu memberikan solusi jika pegawainya bertanya tentang masalahmasalah yang terkait dengan pekerjaan sehingga pegawai lebih mudah beradaptasi bekerja di lingkungan kerjanya
7	Bagaimana peran kepemimpinan kepala lembaga dalam meningkatkan kerjasama antar pegawai ?	Pemimpin menghargai dan memuji pegawai yang mempunyai kinerja bagus dan mendorong pegawai lainnya agar selalu meningkatkan kinerjanya juga
8	Bagaimana pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai?	Pemimpin kurang mempunyai kemampuan dalam pengawasan yang baik terhadap pegawainya karena pimpinan lebih banyak mempunyai kegiatan di luar kantor

Plt. Kepala



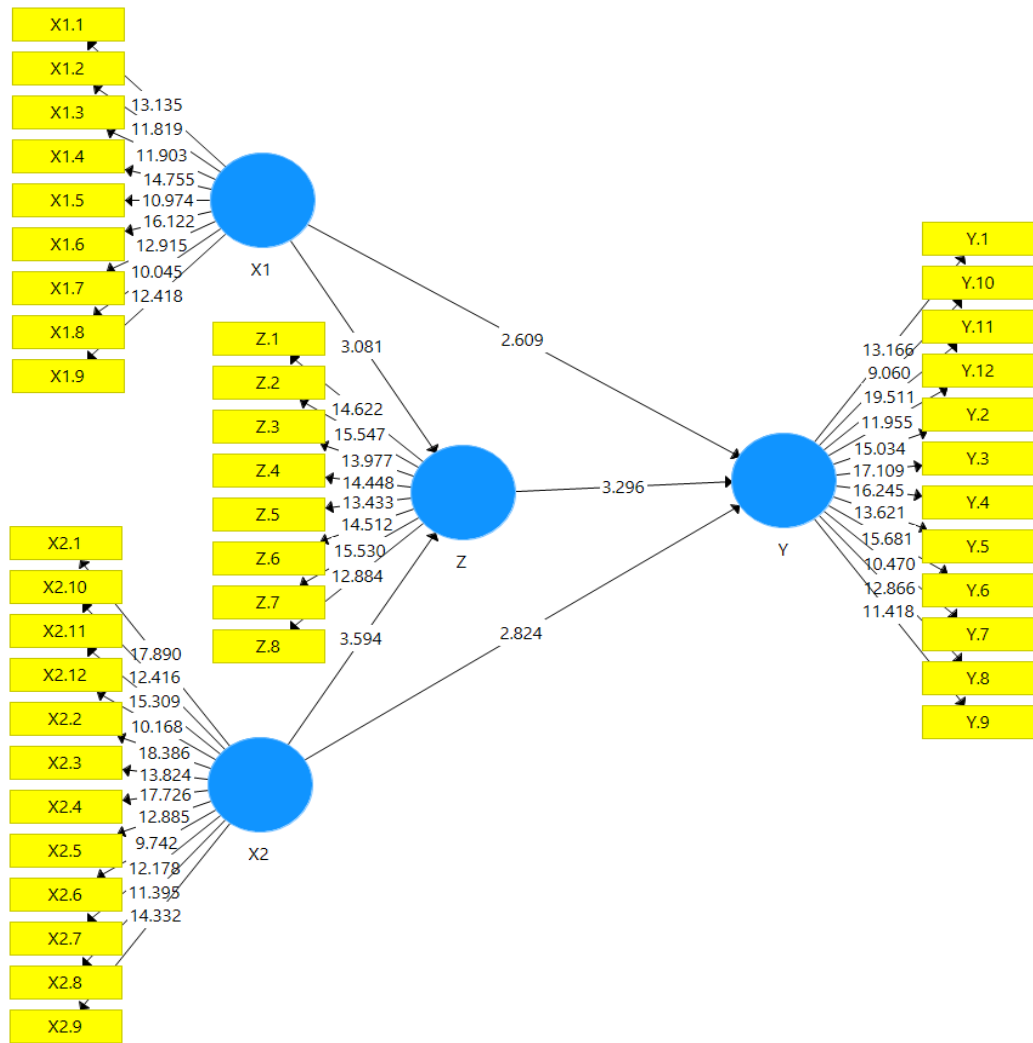
Hasil Wawancara Kepuasan Kerja

	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah gaji yang diterima untuk karyawan sudah memadai?	Menurut saya gaji yang diterima sudah memadai karena dilihat dari jabatan dan kelas jabatan ara e awai.
2	Apakah fasilitas yang diberikan perusahaan sudah memadai?	Sudah memadai karena perusahaan berupaya melengkapi segala kebutuhan para karyawan dengan menyediakan fasilitas-fasilitas yang diperlukan dalam bekerja.
3	Apakah jika pegawai bekerja dengan baik dan berprestasi akan diberikan reward? Apakah ada promosi jabatan atau kenaikan pangkat?	Pemberian reward diberikan kepada pegawai yang berprestasi. Untuk promosi jabatan sebenarnya tidak ada karena sudah diatur oleh negara, namun untuk menjadi pimpinan jabatan fungsional biasanya harus ada koneksi juga karena mempengaruhi proses untuk seseorang bisa naik kelas jabatan atau pun naik jabatan.
4	Apakah jika pegawai melakukan pelanggaran akan dikenakan sanksi?	Kalau untuk punishment lebih memberikan teguran saja secara lisan terlebih dahulu, tetapi jika sudah berulang kali ditegur tetap tidak menggubris maka akan dikenakan teguran secara tertulis atau un mutasi
5	Apa upaya instansi untuk meningkatkan kepuasan kerja pada pegawai?	Instansi selalu berusaha memenuhi fasilitas dan kebutuhan yang diperlukan pegawai seperti ATK yang selalu tersedia untuk menunjang kebutuhan dalam bekerja., memberikan suasana kerja yang nyaman dengan menjaga kebersihan kantor dan memberikan suasana yang sejuk sehingga ka awan merasa n aman saat beker•a.
6	Apakah hubungan sesama pegawai selama ini baik?	Kalau saya pribadi melihat hubungan pegawai disini selalu baik, diluar itu saya kurang mengetahui apakah mereka ada konflik atau tidak.
7	Apakah anda sudah merasa puas dengan kepemimpinan yang ada di instansi ini	Secara keseluruhan saya puas dengan kepemimpinan kepala lembaga, namun terkadang pimpinan memberi tugas ke pegawai hanya kepada satu orang kepercayaan dan menyebabkan kecemburuan pegawai lain an merasa tidak dianggap penting

Plt. Kepala



Lampiran Efek Boostraping



Data Kuesioner Lingkungan Kerja

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9
1	3	3	5	3	4	5	3	5	4
2	1	2	4	2	4	2	3	3	1
3	1	2	1	1	2	2	3	3	1
4	4	4	4	5	3	3	4	4	5
5	4	2	3	4	5	5	2	3	2
6	4	5	5	4	5	5	4	5	5
7	4	5	3	3	5	5	5	4	4
8	3	4	4	1	1	2	1	2	3
9	4	4	3	3	4	3	4	5	3
10	4	4	3	5	3	3	3	2	2
11	4	5	4	3	4	4	4	5	4
12	5	4	4	5	4	3	4	3	3
13	4	4	5	3	4	4	5	5	3
14	2	2	3	1	2	2	2	1	1
15	4	3	3	4	4	3	3	4	5
16	4	5	5	3	3	4	2	2	3
17	4	4	5	5	3	4	4	5	5
18	4	3	3	4	4	2	2	4	2
19	3	5	4	5	4	5	4	4	5
20	4	4	5	2	4	5	4	2	5
21	4	4	5	5	4	4	4	4	4
22	1	3	3	1	2	2	1	2	2
23	4	3	2	3	4	4	2	3	3
24	3	2	3	3	3	4	3	4	3
25	5	5	5	5	4	5	5	4	4
26	1	3	1	3	3	2	3	2	1
27	4	3	2	2	3	4	3	2	3
28	5	4	3	4	4	5	4	5	3
29	4	4	5	4	3	4	5	5	5
30	5	5	2	3	2	2	3	4	3
31	4	3	5	3	4	4	3	3	5
32	3	5	3	4	4	5	3	3	4
33	5	5	5	3	3	5	4	5	3
34	5	5	4	5	5	4	4	1	4
35	2	3	2	3	2	3	2	2	2
36	3	2	2	2	3	2	3	3	3
37	4	4	5	4	3	5	4	5	4
38	5	5	4	5	4	4	5	5	5
39	2	2	4	3	3	2	2	4	2
40	4	5	5	5	5	4	5	5	5
41	3	5	5	5	3	4	3	4	3
42	4	4	5	4	5	4	5	5	5
43	2	2	2	2	3	2	3	3	2
44	4	3	3	4	3	2	3	3	4
45	1	3	2	1	3	3	2	3	2
46	4	5	5	5	4	4	2	5	5
47	5	5	5	4	4	5	5	4	5
48	5	5	5	5	4	5	4	4	4
49	5	5	4	4	4	3	5	3	3
50	3	3	3	2	3	3	3	3	3
51	4	2	2	3	2	2	1	3	5
52	4	5	5	5	5	4	4	5	5
53	5	5	3	4	4	3	3	3	3
54	4	5	5	5	4	3	5	5	4
55	5	3	4	4	5	3	3	5	4
56	4	3	4	5	4	4	4	3	3
57	4	5	5	5	5	4	4	4	4
58	4	3	5	5	4	5	5	5	5
59	5	4	5	4	5	3	4	4	3
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	4	4	4	4	3	4	4	4	5
62	4	5	5	3	3	5	4	4	3
63	5	4	5	4	3	4	4	5	4
64	5	4	4	4	5	5	4	5	4
65	3	4	4	4	3	3	3	4	3
66	3	5	5	4	3	3	5	5	4
67	3	1	3	1	1	1	3	1	1
68	4	5	3	4	3	4	5	3	3

Data Kuesioner Gaya Kepemimpinan

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12
1	4	4	3	3	5	3	3	3	4	5	3	4
2	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
3	3	1	1	1	3	1	1	2	1	3	2	2
4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4
5	5	5	3	3	5	2	4	2	4	5	4	5
6	3	5	3	2	4	4	3	2	2	4	2	3
7	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4
8	1	1	2	3	1	2	2	3	2	3	2	2
9	4	3	5	3	2	5	4	2	2	5	2	3
10	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
11	3	3	4	2	4	3	5	5	3	3	4	2
12	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3
13	5	3	4	3	3	4	3	4	5	4	4	5
14	3	1	3	1	1	2	2	2	3	1	1	3
15	3	2	1	2	3	2	3	5	2	2	3	2
16	2	3	3	2	5	3	4	2	3	5	2	3
17	5	5	2	5	2	4	3	4	2	5	2	5
18	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4
19	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	5	4
20	3	4	5	5	3	3	3	4	3	4	4	4
21	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4
22	3	3	3	2	1	1	2	1	3	2	2	3
23	2	3	3	3	2	3	2	3	4	4	4	5
24	3	4	3	3	4	4	2	3	2	2	4	3
25	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
26	2	1	3	2	3	2	1	2	3	1	1	2
27	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5
28	5	4	5	3	5	4	4	3	3	5	5	3
29	2	2	2	2	3	4	2	2	3	4	3	3
30	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4
31	5	4	5	3	5	3	3	3	4	4	5	3
32	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
33	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3
34	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	1	3
35	5	4	4	3	4	3	3	4	5	5	5	3
36	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4
37	1	1	2	2	1	3	3	1	2	3	1	1
38	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5
39	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
40	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
41	3	3	5	3	4	4	4	4	3	4	5	3
42	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5
43	2	2	3	2	2	3	4	2	3	3	2	3
44	5	3	3	4	5	4	3	3	5	5	4	3
45	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
46	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5
47	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4
48	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5
49	2	2	4	3	3	4	3	2	4	5	3	5
50	2	2	2	2	4	5	3	3	4	5	5	4
51	4	3	2	2	2	4	5	2	4	3	5	5
52	2	3	1	4	3	5	5	4	3	4	4	3
53	3	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4
54	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	4
55	5	4	2	4	5	2	4	5	4	5	3	4
56	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5
57	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
58	3	4	3	3	5	3	4	5	3	3	3	4
59	3	3	3	5	3	3	3	3	4	3	4	4
60	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4
61	5	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
62	5	5	4	3	3	3	3	5	5	5	4	5
63	2	4	3	3	2	5	3	2	2	3	4	3
64	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5
65	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4
66	2	4	1	3	3	2	3	2	2	3	1	3
67	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2
68	3	4	3	5	4	5	3	3	4	3	4	3

Data Kuesioner Kepuasan Kerja										
No	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8		
1	2	5	2	3	5	4	4	4		4
2	2	5	5	2	4	4	3	3		3
3	1	1	3	3	1	2	2	3		3
4	5	5	5	3	3	3	3	3		3
5	3	3	4	4	5	5	3	3		2
6	5	5	4	5	3	3	5	5		5
7	3	5	3	5	5	5	5	5		5
8	2	2	1	2	1	1	1	1		3
9	5	2	4	5	3	3	5	4		4
10	3	1	1	2	2	1	1	1		3
11	5	4	4	2	3	5	2	5		5
12	5	3	4	5	4	4	4	3		3
13	3	5	4	3	4	4	5	5		5
14	1	3	3	1	2	2	1	2		2
15	4	4	3	3	2	4	5	4		4
16	4	2	5	3	2	2	3	2		2
17	5	5	4	5	5	4	5	5		5
18	2	3	2	3	2	2	2	2		2
19	4	5	5	5	5	4	4	5		5
20	3	2	3	5	4	4	5	2		2
21	5	4	4	5	4	4	4	4		4
22	2	1	2	2	2	1	3	1		1
23	3	2	1	1	2	3	2	2		2
24	3	3	2	2	3	2	1	2		2
25	5	4	5	4	5	4	4	5		5
26	1	2	2	3	2	2	1	3		3
27	3	2	4	3	2	3	2	4		4
28	5	4	5	3	4	5	4	3		3
29	2	4	3	5	4	5	2	2		2
30	2	5	4	4	2	5	2	3		3
31	5	3	4	4	4	5	5	4		4
32	5	4	5	3	5	4	4	3		3
33	4	3	5	3	3	5	3	5		5
34	1	1	2	2	2	2	2	2		2
35	5	4	5	4	3	3	4	4		4
36	1	2	3	1	4	4	2	1		1
37	2	2	1	1	1	2	3	3		3
38	4	5	5	4	4	4	4	4		4
39	5	4	4	5	4	4	5	4		4
40	2	3	2	3	3	3	2	3		3
41	4	5	5	4	4	3	3	5		5
42	4	4	5	4	5	4	4	5		5
43	5	2	3	5	3	4	3	3		3
44	5	5	3	5	3	3	4	4		4
45	2	1	3	1	3	1	2	3		3
46	2	3	2	2	1	2	2	3		3
47	5	2	2	4	2	4	4	4		4
48	4	4	5	4	5	4	5	5		5
49	4	4	5	3	4	2	5	4		4
50	3	3	5	5	4	3	3	2		2
51	3	4	4	2	5	3	2	3		3
52	1	3	3	2	3	1	1	1		1
53	3	4	5	5	4	5	4	4		4
54	5	2	4	2	4	4	2	3		3
55	2	2	4	4	2	2	5	2		2
56	3	3	4	5	5	5	5	3		3
57	4	4	4	4	4	5	5	4		4
58	4	3	4	3	3	5	3	4		4
59	3	1	2	2	1	1	3	3		3
60	5	5	5	4	4	5	5	5		5
61	3	5	5	5	3	3	4	4		4
62	5	5	3	4	5	4	3	4		4
63	4	2	4	3	5	2	2	2		2
64	5	5	5	4	4	5	4	4		4
65	3	4	5	5	5	2	2	2		2
66	3	2	2	3	2	1	3	2		2
67	1	3	1	3	1	3	1	3		3
68	5	3	5	5	3	5	4	4		4

Data Kuesioner Kinerja Pegawai

No	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12
1	5	4	4	4	5	3	2	2	4	4	5	4
2	2	1	2	2	2	2	1	4	4	5	2	1
3	3	2	3	2	2	1	3	1	3	1	1	2
4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3	4	5
5	3	4	4	5	4	5	4	3	2	4	2	4
6	2	5	4	3	3	3	5	4	5	5	5	3
7	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4
8	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
9	5	3	4	2	4	3	3	3	3	3	5	5
10	3	3	1	3	3	1	1	2	3	3	1	2
11	3	4	5	5	5	5	4	4	4	2	5	3
12	3	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4
13	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	1
14	2	1	3	2	3	2	2	1	3	2	3	3
15	3	5	2	4	2	4	2	2	3	3	5	4
16	4	5	2	4	4	3	5	4	3	3	2	2
17	3	3	5	3	2	5	4	5	4	4	3	5
18	4	3	5	3	5	5	5	4	3	4	5	3
19	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
20	3	3	3	3	4	5	2	3	5	2	3	3
21	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
22	3	2	1	2	2	2	2	1	3	1	2	1
23	1	1	3	2	2	2	1	1	1	2	1	2
24	2	1	3	1	3	4	5	5	2	3	2	5
25	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
26	3	3	3	3	1	3	1	3	2	3	1	3
27	1	3	2	3	4	2	3	4	2	4	1	2
28	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	5
29	2	2	2	4	2	3	5	3	2	3	4	5
30	3	5	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3
31	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5
32	4	5	4	3	5	4	5	5	5	3	4	4
33	1	3	3	1	3	1	2	4	2	1	3	2
34	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	2	2
35	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3
36	3	3	2	2	1	2	2	3	5	3	4	2
37	3	3	3	2	3	1	1	1	2	3	3	3
38	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4
40	1	2	3	2	1	4	2	3	2	3	3	2
41	2	5	5	5	4	5	3	5	4	2	3	3
42	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4
43	2	2	2	2	2	2	5	3	4	3	3	2
44	4	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5
45	4	3	3	2	4	2	5	4	4	3	3	4
46	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5
47	4	4	4	3	2	4	5	4	3	4	5	4
48	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
49	5	4	4	4	3	2	5	5	4	2	5	2
50	4	2	2	2	5	3	5	4	4	3	3	5
51	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2
52	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
53	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5
54	2	2	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2
55	4	5	3	4	3	5	2	5	2	3	3	2
56	4	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	3
57	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4
58	5	4	3	5	4	4	5	5	5	3	3	5
59	3	3	3	3	1	2	3	1	2	2	3	3
60	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4
61	3	5	3	3	3	4	4	5	4	3	5	5
62	5	5	5	3	4	5	4	3	3	3	4	5
63	5	2	5	4	3	2	5	4	3	3	3	4
64	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4
65	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
66	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	2	1
67	2	3	1	3	2	2	2	2	3	2	2	1
68	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	4	3