

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL
DAN LINGKUNGAN KERJA NON-FISIK TERHADAP
KINERJA PEGAWAI BPSDM SUMUT**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH :

NAMA : MUHAMMAD FIKRI
NPM : 2005160160
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2024**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 28 Mei 2024, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : MUHAMMAD FIKRI
N P M : 2005160160
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA NON-FISIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI BPSDM SUMUT
Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

(Mukmin Pohan, S.E., M.Si.)

Penguji II

(Dedek Kurniawan Gultom, S.E., M.Si.)

Pembimbing

(Willy Yusnandar, S.E., M.Si.)

PANITIA UJIAN

Ketua

(Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA)

Sekretaris



(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

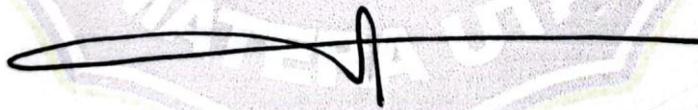
Skripsi ini disusun oleh:

Nama : MUHAMMAD FIKRI
NPM : 2005160160
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL
DAN LINGKUNGAN KERJA NON-FISIK TERHADAP
KINERJA PEGAWAI BPSDM SUMUT

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Mei 2024

Pembimbing

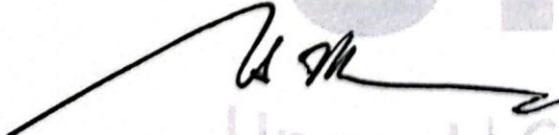


WILLY YUSNANDAR, SE., M.Si.

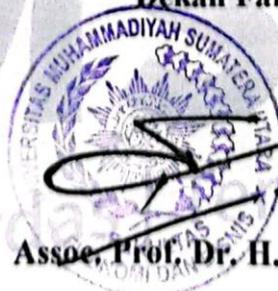
Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



ASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.



Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : MUHAMMAD FIKRI
NPM : 2005160160
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA NON-FISIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI BPSDM SUMUT

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	FOKUSKAN JUDUL VARIABEL DGN FENOMENA.	02 24 05	
BAB 2	TEORI - TEORI DITAMBAH UNTUK MASING" VARIABEL	6 04 05	
BAB 3	HUBUNGAN VARIABEL PENELITIAN DI JELASKAN.	6 24 05	
BAB 4	HASIL PENELITIAN.	16 24 05	
BAB 5	PENUTUP.	16 24 05	
Daftar Pustaka	MENIDELAY	18 24 05	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACEPUNT SIDANG MEJA HIJAU	20 24 05	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si

Medan, Mei 2023

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

WILLY YUSNANDAR, S.E., M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Muhammad Fikri

NPM : 2005160160

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Kinerja Pegawai BPSDM SUMUT” adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan

SEPUJUH RIBU RUPIAH
10000
METERAI TEMPEL
1A4F8AJX896400706
Muhammad Fikri

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA NON-FISIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI BPSDM SUMUT

Muhammad Fikri

Program Studi Manajemen

E-mail: muhammadfikri@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai, dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai pada BPSDM Sumut. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BPSDM Sumut sebanyak 82 orang dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 82 orang dengan menggunakan sampel jenuh. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Regresi Linear Berganda, Uji Asumsi Klasik, Uji t dan Uji F, dan Koefisien Determinasi. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *software* SPSS (versi 24.00). Secara parsial kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial lingkungan kerja non-fisik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non-fisik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPSDM Sumut.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transaksional, Lingkungan Kerja Non-Fisik Dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLE AND NON-PHYSICAL WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT BPSDM SUMUT

Muhammad Fikri

Management Study Program

E-mail: muhammadfikri@gmail.com

The purpose of this research is to understand and analyze the influence of transactional leadership on employee performance, to understand and analyze the influence of the non-physical work environment on employee performance, and to understand and analyze the influence of transactional leadership and the non-physical work environment on employee performance at BPSDM Sumut. The approach used in this research is an associative approach. The population in this research consists of all employees at BPSDM Sumut, totaling 82 individuals. The sample used in this research is also 82 individuals, using a saturated sample method. The data collection technique employed in this research is a questionnaire. Data analysis techniques include Multiple Linear Regression, Classical Assumption Tests, t-tests and F-tests, and the Coefficient of Determination. Data processing is performed using the SPSS software (version 24.00). Partially, transactional leadership has a significant influence on employee performance. Partially, the non-physical work environment has a significant influence on employee performance. Simultaneously, transactional leadership and the non-physical work environment have a significant influence on employee performance at BPSDM Sumut.

Keywords: *Transactional Leadership, Non-Physical Work Environment And Employee Performance*

KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah Subhanahu Wata'ala yang telah memberikan kesehatan, kelancaran, kekuatan serta rezeki sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat dan salam tak lupa juga penulis panjatkan kepada baginda Nabi Muhammad Salallahu 'Alaihiwasallam. Dan semoga kita semua selalu diberikan kemudahan dalam menuntut ilmu, aamiin. Penelitian ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M) di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Penulis menyadari bahwa penyajian masih jauh dari kata sempurna, karena masih banyak kekurangan dan kesalahan. Karena itu penulis dengan rendah hati menerima baik saran maupun kritik demi kesempurnaan skripsi ini.

Tak lupa juga dalam penyelesaian skripsi ini penulis ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada pihak yang telah membantu dan memberi masukan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Oleh sebab itu penulis ucapkan terimakasih kepada:

1. Manusia teristimewa Ayah dan Ibu yang saya sayangi, Ayah Mulyadi dan Ibu Jumaliana serta abang Bintang Ramadhan yang tiada hentinya selalu memberikan dukungan dan kasih sayang yang luar biasa kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani., M.A.P selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri S.E., M.M., M.Si, selaku Dekan Fakultas

Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E, M.Si, selaku Wakil Dekan I FEB Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III FEB Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi Manajemen FEB Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen FEB Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Willy Yusnandar SE., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberi bimbingan dalam penulisan, penyusunan dan penyelesaian dalam pembuatan skripsi ini.
9. Seluruh Dosen, selaku staf pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membekali ilmu pengetahuan.
10. Seluruh sahabat-sahabat penulis yang ikut membantu dan mendukung penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap agar skripsi ini bermanfaat bagi penulis dan pembaca. Apabila terdapat kesalahan ada kata-kata yang kurang berkenan penulis memohon maaf yang sebesar besarnya, semoga Allah meridhoi kita semua. Aamiin. *Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

Medan, Mei 2023
Penulis

MUHAMMAD FIKRI
NPM: 2005160160

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Batasan Masalah	7
1.4 Rumusan Masalah	8
1.5 Tujuan Penelitian.....	8
1.6 Manfaat Penelitian.....	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Kinerja Pegawai	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai.....	10
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai	11
2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai ...	15
2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai	19
2.1.2 Gaya kepemimpinan Transaksional	21
2.1.2.1 Pengertian Gaya kepemimpinan Transaksional.....	21
2.1.2.2 Faktor yang Mempengaruhi kepemimpinan Transaksional.....	22
2.1.2.3 Manfaat Gaya kepemimpinan Transaksional	23
2.1.2.4 Indikator Budaya Organisasi	23
2.1.3 Lingkungan Kerja Non Fisik.....	25
2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik	25
2.1.3.2 Faktor Yang Lingkungan Kerja Non Fisik.....	26
2.1.3.3 Manfaat dan Tujuan adanya Lingkungan Kerja Non Fisik	28
2.1.3.4 Indikator Konflik Kerja	28
2.2 Kerangka Konseptual	30
2.3 Hipotesis.....	33
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	34
3.1 Pendekatan Penelitian	34
3.2 Defenisi Operasional	34
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	35
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	36
3.5 Teknik Pengumpulan Data	37
3.6 Teknik Analisis Data.....	41

BAB 4 HASIL PENELITIAN	47
4.1 Hasil Penelitian	47
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	47
4.1.2 Identitas Responden.....	47
4.1.3 Persentase Jawaban Responden.....	48
4.1.4 Model Regresi.....	54
4.1.4.1 Uji Asumsi Klasik.....	54
4.1.4.2 Regresi Linear Berganda.....	57
4.1.4.3 Pengujian Hipotesis	58
4.1.4.4 Koefisien Determinasi (R-Square).....	62
4.2 Pembahasan.....	63
4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai.....	63
4.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Kinerja Pegawai.....	64
4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Kinerja Pegawai ...	65
 BAB 5 PENUTUP.....	 67
5.1 Kesimpulan.....	67
5.2 Saran.....	67
5.3 Keterbatasan Penelitian	68

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Target dan Realisasi Kerja BPSDM Sumut Tahun 2023.....	4
Tabel 1.2 Hasil Prasurvey Kepemimpinan Transaksional	5
Tabel 1.3 Hasil Prasurvey Lingkungan Kerja Non-Fisik.....	6
Tabel 3.1 Definisi Operasional	34
Tabel 3.2 Jadwal Penelitian.....	35
Tabel 3.3 Jumlah Populasi di BPSDM Sumut	36
Tabel 3.4 Skala Likert	38
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai	39
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transaksional.....	39
Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Lingkungan Kerja Non-Fisik	40
Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas.....	41
Tabel 4.1 Jenis Kelamin.....	47
Tabel 4.2 Pendidikan Terakhir.....	47
Tabel 4.3 Masa Kerja	48
Tabel 4.4 Kriteria Jawaban Responden.....	48
Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai	49
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan Transaksional	50
Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Lingkungan Kerja Non-Fisik	52
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinearitas.....	55
Tabel 4.9 Hasil Uji Regresi Linear Berganda	57
Tabel 4.10 Hasil Uji Statistik t (Parsial)	59
Tabel 4.11 Hasil Uji Statistik F (Simultan).....	61
Tabel 4.12 Hasil Uji Determinasi.....	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai	31
Gambar 2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai	32
Gambar 2.3 Kerangka Konseptual	33
Gambar 3.1 Kriteria Pengujian Uji t	44
Gambar 3.2 Kriteria Pengujian Uji F	46
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas P-P Plot	54
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedatsisitas	56

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menentukan eksistensi dan keberhasilan organisasi. Dimana sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi akan memberikan pengaruh positif bagi kemajuan organisasi. Sebagai aset yang berharga, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mampu berprestasi, memiliki motivasi tinggi, dan mampu bekerja sebaik mungkin dalam mencapai tujuan (Aryansah & Kusumaputri, 2013). Untuk mencapai tujuan, suatu organisasi harus mampu mengarahkan setiap pegawainya agar bisa menunjukkan kerja yang baik sebagai bukti meningkatnya kinerja di organisasi tersebut.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sutrisno, 2016). Pentingnya kinerja pegawai tersebut dalam mencapai tujuan organisasi, menjadikan proses pemeliharaan semangat kerja para pegawai agar tetap mampu memiliki mental *patriotic* yang optimis, kreatif, dan termotivasi akan nilai bahwa “kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemaren” serta pegawai yang mampu mencapai hasil maksimal di setiap bidang pekerjaannya masing-masing menjadi hal yang mutlak dilakukan oleh organisasi. Sebagai sarana menambah wawasan ASN di lingkungan Provinsi Sumatera Utara terkait bagaimana membangun kualitas hubungan kerja yang baik dan profesional,

BPSDM Sumut bekerjasama dengan *John Robert Power* Indonesia mengagendakan sebuah kegiatan *Knowlege Sharing* bertema “Peningkatan Kualitas Hubungan Kerja Dalam Rangka Optimalisasi Produktivitas Kerja”. Kegiatan tersebut diharapkan mampu menumbuhkan pengaruh positif bagi pegawai dalam menjalankan tugas-tugas kesehariannya.

(Busro, 2018) menjelaskan terdapat 14 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu: motivasi kerja, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, manajemen dan gaya kepemimpinan, etika kerja, lingkungan kerja dan iklim kerja, teknologi, kemampuan kerja sama, jaminan sosial, kesempatan berkarir, gizi dan kesehatan, serta tingkat penghasilan. Dari 14 faktor yang disebutkan sebelumnya, penelitian ini hanya mengambil dua faktor untuk di teliti, yaitu kepemimpinan dan lingkungan kerja.

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang kinerja pegawai dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan seringkali dianggap sebagai *driver* (Raja, Deshmukh, & Wadhwa, 2007). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauhmana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transaksional yang dipopulerkan oleh (Bass & Riggio, 2006).

Kepemimpinan transaksional dapat disebut sebagai kepemimpinan yang memberikan motivasi kepada para pegawai serta imbalan yang mereka dapatkan jika target yang ditentukan tercapai sehingga pegawai merasa terpacu untuk bekerja dengan lebih baik. Pemimpin cenderung memberikan arahan kepada

bawahan, serta memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta menitik beratkan pada perilaku untuk memandu pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Maulizar, Musnadi, & Yunus, 2012). Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut (Thomas & Velthouse, 2003). Dengan adanya kepemimpinan transaksional, diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga tercapai tujuan organisasi.

Suatu instansi pasti akan menghadapi perubahan lingkungan, oleh karena itu untuk mendukung kinerja pegawai dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja merupakan segala sesuatu disekitar pekerja dan dapat berpengaruh terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungan (Sedarmayanti, 2017). Lingkungan kerja yang baik akan sangat berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai, karena lingkungan yang baik akan meningkatkan hasil kerja, begitupula sebaliknya jika lingkungan kerja kurang tenang, akan dapat mempertinggi tingkat kesalahan yang pegawai lakukan.

Penelitian ini dilakukan pada BPSDM Sumut, instansi ini membantu gubernur melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan dalam bidang pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur. Kegiatan utama BPSDM Sumut meliputi penyelenggaraan pelatihan, pendidikan, dan berbagai program pengembangan kompetensi untuk aparatur sipil negara (ASN), pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK), dan masyarakat umum di Sumatera

Utara. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan profesionalisme dalam pelayanan publik serta mendukung pertumbuhan dan pengembangan ekonomi regional.

Untuk itu diperlukan mekanisme pendidikan dan pelatihan yang dapat mengembangkan wawasan dan pengetahuan serta meningkatkan profesionalisme dan kompetensi aparatur negara. Maka dari itu perlu adanya lingkungan kerja non fisik yang baik seperti adanya budaya kolaboratif, Hal ini mencakup pembagian informasi yang transparan, suasana kerja yang harmonis, dan penghargaan atas kontribusi individu dan tim. Supaya membantu mengurangi kejenuhan bagi para pegawai, sehingga para pegawai tersebut dapat lebih bekerja secara produktif dan meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

Berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan di BPSDM Sumut ditemukan masalah khususnya dalam lingkup sumber daya manusia terkait kinerja pegawai. Pegawai belum mampu mencapai target kerja, hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.1. Target dan Realisasi Kerja BPSDM Sumut Tahun 2023

Sasaran Strategis	Indikator	Target	Realisasi	Persentase
Meningkatnya Kompetensi SDM Aparatur sesuai standar	Persentase SDM Aparatur yang memiliki kompetensi sesuai standar	20,41%	14,65%	71,8%

Sumber: BPSDM Sumut (2024)

Dari tabel diatas terlihat bahwa indikator yang menjadi target kerja pada tahun 2023 tidak tercapai atau hanya 14,65% dari target 20,41% dengan tingkat capaian 71,8%, hal ini menandakan bahwa belum maksimalnya kinerja pegawai karena belum mampu mencapai target yang diinginkan organisasi. Pegawai juga lebih suka melakukan Tugas Luar (TL) dengan mengikuti kunjungan kerja

ataupun konsultasi ke luar kota dari pada bekerja di kantor, hal tersebut terlihat dari antusiasnya pegawai agar ikut dan diizinkan tugas luar. Kemudian masih terdapat pegawai yang menggunakan waktu kerjanya untuk kegiatan di luar pekerjaan. Pegawai lebih mengutamakan urusan pribadinya terlebih dahulu. Sebab, menurutnya pekerjaan yang diberikan tidak terlalu sulit dan akhirnya pekerjaan tidak selesai tepat waktu.

Fenomena mengenai belum maksimalnya kinerja pegawai BPSDM Sumut tentunya juga berhubungan dengan kepemimpinan dan lingkungan kerja yang ada di organisasi. Hal ini sesuai dengan temuan data pra survey yang dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada 20 responden yakni pegawai BPSDM Sumut. Adapun hasil pra survey tersebut yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.2. Hasil Prasurvey Kepemimpinan Transaksional

No	Pernyataan	Jawaban Responden	
		Setuju	Tidak Setuju
1	Proses pengambilan keputusan terkait dengan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> , transparan dan didasarkan pada faktor-faktor yang subjektif	7 (35%)	13 (65%)
2	Sistem insentif dan penghargaan yang diterapkan oleh pimpinan memberikan motivasi tambahan bagi saya untuk mencapai target kerja	9 (45%)	11 (55%)
3	Pimpinan memberikan dukungan yang kuat dalam menyelesaikan tugas-tugas yang membantu saya untuk tetap fokus dan produktif	12 (60%)	8 (40%)

Sumber : Data sekunder, diolah penulis, (2024)

Dari tabel hasil pra survey di atas. Dapat disimpulkan bahwa 13 (65%) orang pegawai BPSDM Sumut mengalami permasalahan mengenai pengambilan keputusan terkait *reward* dan *punishment* tidak subjektif, dan 11 (55%) orang pegawai BPSDM Sumut mengalami permasalahan mengenai penerapan sistem insentif yang diterapkan pimpinan. Kepemimpinan transaksional yang seharusnya

memberikan *reward* dan *punishment* secara adil ternyata belum sepenuhnya terealisasi dengan baik, Beberapa pegawai di BPSDM Sumut mendapatkan perlakuan istimewa dalam hal *reward*. Kompensasi dari segi finansial maupun non finansial terhadap hasil kerja pegawai masih kurang dan belum sesuai dengan apa yang telah dikorbankan pegawai untuk kemajuan organisasi sehingga pegawai merasa kurang mendapat *feedback* yang baik dan jenis hukuman baik berupa peringatan atau sanksi kepada bawahan yang melakukan pelanggaran juga tidak merata dan adil.

Ketidakadilan dalam segi pemberian *reward* dan *punishment* di BPSDM Sumut juga mengakibatkan lingkungan kerja menjadi tidak harmonis, beberapa pegawai merasa pimpinan pilih kasih sehingga menimbulkan konflik yang dimana juga akan menjadikan pegawai tidak bekerja secara maksimal. Hal ini sesuai dengan temuan data pra survey yang dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada 20 responden yakni pegawai BPSDM Sumut. Adapun hasil pra survey tersebut yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.3. Hasil Prasurvey Lingkungan Kerja Non-Fisik

No	Pernyataan	Jawaban Responden	
		Setuju	Tidak Setuju
1	Pimpinan memberikan perhatian yang cukup terhadap kebutuhan pegawai dan memastikan bahwa lingkungan kerja terjaga dengan baik	10 (50%)	10 (50%)
2	Penerapan kebijakan kerja yang inklusif dan adil menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung kolaborasi	5 (25%)	15 (75%)
3	Adanya komunikasi yang terbuka dan transparan antar pegawai membuat kolaborasi menjadi lebih mudah	8 (40%)	12 (60%)

Sumber : Data sekunder, diolah penulis, (2024)

Dari tabel hasil pra survey di atas. Dapat disimpulkan bahwa 15 (75%) orang pegawai BPSDM Sumut mengalami permasalahan mengenai penerapan kebijakan kerja yang kurang adil dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak kolaboratif. Hal ini berpotensi menurunkan kinerja pegawai karena adanya ketidakpastian dan ketidakpuasan yang muncul akibat ketidakadilan dan kurangnya kolaborasi di lingkungan kerja.

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai BPSDM Sumut”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di uraikan diatas maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Belum terealisasinya target kerja pegawai pada tahun 2023 yang mana hanya mendapat tingkat capaian 71,8%.
2. Masih belum terciptanya kepemimpinan transaksional yang baik dikarenakan pimpinan yang seharusnya memberikan *reward* dan *punishment* masih belum sepenuhnya adil.
3. kebijakan kerja yang kurang adil menciptakan ketidakpuasan dan lingkungan kerja yang tidak kolaboratif.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di BPSDM Sumut ditemukan permasalahan yang muncul berdasarkan fenomena yang terdapat pada instansi.

Namun dalam hal peneliti membatasi masalah tentang kepemimpinan transaksional, lingkungan kerja non fisik, dan kinerja pegawai.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis merumuskan masalah yang di hadapi pada kantor BPSDM sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BPSDM Sumut?
2. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BPSDM Sumut?
3. Apakah gaya kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BPSDM Sumut?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai BPSDM Sumut.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai BPSDM Sumut.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai pada BPSDM Sumut.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian dalam ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai kepemimpinan transaksional, lingkungan kerja non fisik dan kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi pada Kantor BPSDM Sumut sebagai bahan masukan dan saran bagi organisasi terhadap peningkatan sumber daya manusia agar menciptakan organisasi yang lebih baik lagi.
- b. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan informasi yang diperlukan serta perbandingan bagi penelitian dimasa yang akan datang.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri.

Kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2016). Kinerja pegawai adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari pegawai serta organisasi bersangkutan (Mangkuprawira, 2014).

Kinerja pegawai merupakan ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas (Gomes, 2010). Untuk mencapai agar organisasi berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja pegawai yang baik yaitu dengan melaksanakan tugastugasnya dengan cara yang handal (Simamora, 2019). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang tercapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2017)

Menurut (Arianty, 2014) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi. Sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Manajemen kinerja bertujuan mengembangkan sejumlah aspek kinerja. Pertama, manajemen kinerja berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Tujuan tersebut tercapai melalui partisipasi individu pegawai dalam mencapai tujuan dari tugasnya yang hasilnya berupa kinerja pegawai. Manajemen kinerja berupaya meningkatkan kinerja pegawai secara terus menerus. Ketiga, manajemen kinerja berupaya meningkatkan efesinsi dan efektivitas proses pencapaian tujuan. (Wirawan, 2014)

Dengan kata lain, kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Merujuk pada beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah perilaku yang ditampilkan seseorang melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi tersebut.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Kinerja tidak lepas dari apa yang dinamakan evaluasi kinerja yang merupakan penilaian atas hasil kerja pegawai serta tujuan evaluasi kinerja.

Tujuan evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi. (Mangkunegara, 2017) mengemukakan tujuan dari evaluasi kinerja sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kerja yang ideal.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para pegawai dapat kita ketahui dibagi menjadi dua (Simamora, 2019), yaitu:

- 1) Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seorang pegawai dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

2) Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang pegawai dimasa yang akan datang.

Ada beberapa manfaat dari penilaian kinerja menurut (Rivai, 2014), yaitu sebagai berikut:

- 1) Penyesuaian Kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam menyelesaikan ganti-rugi, menentukan siapa saja yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lain.
- 2) Keputusan penempatan. Membangun dalam promosi, keputusan penempatan perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.
- 3) Pelatihan dan Pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
- 4) Perencanaan dan Pengembangan Karir. Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir pegawai, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan pegawai dengan kepentingan perusahaan.
- 5) Perbaikan Kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja pegawai.
- 6) Evaluasi Proses Staffing. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

- 7) Definisi Proses Pegawai. Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan pegawai di departemen SDM.
- 8) Kesempatan Kerja yang Adil. Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
- 9) Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal. Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.
- 10) Posisi Tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan pegawai.

Melakukan penilaian kinerja dalam sebuah perusahaan maka semua pihak yang terlibat dari penilaian ini akan merasakan manfaat dari hal tersebut. Bagi orang yang berkecimpung di dalam sebuah manajemen sumber daya manusia tentu saja keberadaan dari penilaian ini sangat penting. Berikut ini beberapa manfaat penilaian kinerja menurut (Nitisemito, 2014):

- 1) Memberikan informasi tentang hasil yang diinginkan dari sebuah pekerjaan
- 2) Bisa mencegah terdapatnya miskomunikasi berkaitan dengan kualitas kerja yang diinginkan.
- 3) Menciptakan peningkatan produktivitas pegawai sebab ada feedback atau umpan balik untuk pegawai yang berprestasi
- 4) Menghargai setiap kontribusi
- 5) Membuat komunikasi dua arah antara pihak manajer dengan pegawai

2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut (Kasmir, 2016) adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas/keterikatan pegawai, komitmen dan disiplin kerja. Berikut penjelasannya:

1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2) Pengetahuan.

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3) Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa rancangan

pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. pegawai harus memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan memiliki efikasi diri/keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan. Efikasi diri adalah keyakinan individu akan kemampuan yang dimiliki dalam hal melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan pada akhirnya keyakinan diri seseorang terhadap kemampuannya akan menghasilkan kinerja yang baik.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki

oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa rungan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas/keterikatan pegawai

Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan karena pegawai merasa terikat dengan perusahaan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik demi mencapai tujuan dari perusahaan.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan pegawai/perasaan keterikatan pegawai (*employee engagement*) kepada perusahaan. Atau kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan semua visi dan misi perusahaan agar mencapai tujuan perusahaan

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Pegawai yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Sedangkan (Sutrisno, 2016) menyatakan ada enam faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, inisiatif, pengawasan dan motivasi. Berikut penjelasannya:

1) Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi.

2) Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Kejelasan dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut.

3) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

5) Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Proses adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

6) Motivasi

Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau yang menjadi sebab seseorang melakukan suatu kegiatan/perbuatan yang berlangsung secara sadar dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapaiannya tujuan tertentu.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai

Ada beberapa indikator kinerja menurut (Mangkunegara, 2017), yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan ketelitian, dan kebersihan dari kerja seseorang.

2) Kuantitas kerja

Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan adalah suatu penilaian untuk menentukan pegawai tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.

3) Keandalan

Keandalan seseorang pegawai merupakan penilaian dari kinerja yang dimilikinya sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan perusahaan. Dimana seorang pegawai dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti instruksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehatian-hatian dalam bekerja.

4) Sikap

Sikap ini terdiri dari sikap seorang pegawai terhadap perusahaan, maupun sikap pegawai tersebut terhadap pegawai lain dan pekerjaan serta kerja sama.

Secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja menurut (Sutrisno, 2016), yaitu sebagai berikut :

1) Kualitas

Menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketetapan dalam melakukan tugas.

2) Kuantitas

Berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.

3) Waktu kerja

Menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.

4) Kerja sama

Menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Selain itu (Wirawan, 2014), indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas kerja
- 2) Kualitas kerja
- 3) Efisiensi pelaksanaan tugas

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transaksional

2.1.2.1 Pengertian Gaya kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memotivasi para pegawai melalui imbalan dan dikerjakan oleh pegawai agar mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi dan membantu pegawai agar memperoleh kepercayaan dalam mengerjakan pekerjaannya.

Kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang memberikan sebuah pertukaran melalui imbalan-imbalan untuk mendapatkan kepatuhan atas apa yang telah mereka lakukan (Siagian, 2014). Kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendorong para pegawai atau bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan sumberdaya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif (Bass & Riggio, 2006).

Kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja

yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan (Thomas & Velthouse, 2003). Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang bertujuan untuk mencapai sasaran dengan memberikan suatu penghargaan, mengarahkan dan mengontrol bawahan untuk berkerja secara efektif dan efisien.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transaksional

Pemberian motivasi kepada pegawai merupakan kewajiban para pimpinan, agar para pegawai tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Untuk itu, menurut (Rivai, 2014) seorang pemimpin harus memperhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan, yaitu:

- 1) Memahami perilaku bawahan dan harus dapat memberi teladan
- 2) Harus berbakat dan berperilaku realistis
- 3) Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda
- 4) Mampu menggunakan keahlian
- 5) Pemberian motivasi harus mengacu pada orang.

Selanjutnya (Setiawan & Muhith, 2013) mengatakan bahwa faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut :

- 1) Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan memengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.

- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan memengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan memengaruhi gaya pemimpin.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi memengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan

2.1.2.3 Manfaat Gaya kepemimpinan Transaksional

Teori kepemimpinan bermanfaat bagi setiap pemimpin dalam menjalankan peranannya sebagai pemimpin pendidikan. Peranan sebagai pemimpin pendidikan antara lain sebagai *personal, educator, manager, administrator, supervisor, social, leader, entrepreneur, and climator*'(PEMASSIEC).

Pemimpin transaksional bekerja secara efektif dan jenis kualitas biasanya mendorong untuk pegawai dan bawahan melalui penghargaan kepada mereka karena kinerja mereka. Sebagian besar pegawai termotivasi dan kinerja mereka meningkat dengan pemimpin transaksional yang menggunakan arahan insentif dan kekuatan disiplin (Forbiddendinasty, Mal, & Gading, 2017).

2.1.2.4 Indikator Kepemimpinan Transaksional

Menurut (Yukl, 2013) indikator – indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transaksional yaitu:

- 1) Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*)

Pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin

sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilan mencapai target – target yang telah ditentukan.

2) Manajemen Eksepsi Aktif (*Active Management by Exception*)

Tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

3) Manajemen Eksepsi Pasif (*Passive Management By Exception*)

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilakukan masih berjalan sesuai standard dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

Menurut (Robbins, 2011) indikator dari kepemimpinan transaksional adalah :

1) Imbalan Kontinjen (*Contingensi Reward*).

Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dapat tercapai. Imbalan dapat berupa bonus, bertambahnya penghasilan, atau memberikan fasilitas kepada pegawai. Hal ini dimaksudkan

untuk memberi penghargaan maupun pujian kepada bawahan terhadap kinerja terbaiknya. Selain itu, pemimpin betransaksi dengan bawahan dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan, atau menghindari hal - hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.

2) Manajemen dengan pengecualian / eksepsi aktif (*Active Management by Exception*)

Pada manajemen eksepsi aktif pemimpin memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan. Pemimpin melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar yang telah ditentukan dan menempuh tindakan perbaikan.

3) *Laissez-faire* atau *passive avoidant*

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

2.1.3 Lingkungan Kerja Non Fisik

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja semacam ini tidak dapat ditangkap secara langsung dengan pancaindera manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya. Jadi, lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh perasaan (Hendri, 2012). Menurut (Sedarmayanti, 2017), Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan

dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

(Muhraweni, Rasyid, & Gunawan, 2017) menjelaskan lingkungan kerja non fisik adalah suatu kondisi atau keadaan yang terjadi padalingkungan sekitar serta tidak dapat ditangkap oleh panca indra, namun dapat dirasakan melalui hubungan antara pegawai ataupun dengan atasan tempat bekerja. Menurut (Nitisemito, 2014) lingkungan kerja non fisik menggambarkan suatu keadaan yang membantu untuk kerjasama antara tingkat pimpinan dengan bawahan maupun sesama teman kerja yang mempunyai status jabatan setara di tempat kerja.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik mencakup elemen-elemen seperti budaya perusahaan, komunikasi antar tim, kebijakan organisasi, dan aspek-aspek psikososial yang memengaruhi kesejahteraan pegawai.

2.1.3.2 Faktor Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh pegawai melalui hubungan-hubungan sesama rekan kerja, hubungan antar pegawai dengan atasan, ataupun hubungan atasan dengan bawahan. (Sunyoto, 2018) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan non fisik antara lain:

1) Hubungan kerja pegawai (bawahan) dengan manager (atasan)

Hubungan kerja yang baik antara pegawai dengan manager akan mempengaruhi semangat kerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai. Kerja sama antar pegawai dengan manager harus diupayakan sedemikian rupa sehingga tercipta kerja sama yang baik. Manager tidak mungkin menyelesaikan

semua pekerjaan sendiri tanpa bantuan pegawai. Demikian juga sebaliknya pegawai tidak mungkin menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa komando yang jelas dari seorang manager.

2) Hubungan kerja pegawai dengan rekan kerja

Rekan kerja yang mampu diajak kerjasama dan mendukung dalam pelaksanaan kerja cenderung berpengaruh terhadap penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepada mereka dan kepuasan kerja pada pegawai tersebut. Pegawai akan merasa senang apabila rekan kerjanya bisa diajak kerjasama sehingga apabila ada kesulitan oleh pegawai yang satu, pegawai yang lain dapat membantu. Selain itu pegawai juga akan merasa puas karena mereka dapat bekerja dengan tenang, dalam suasana kerja ada yang saling mendukung dengan rekan kerja, sehingga pekerjaan akan menjadi lebih ringan dan mudah untuk diselesaikan.

Sedangkan (Sedarmayanti, 2017) menjelaskan faktor Yang Dapat mempengaruhi kondisi lingkungan kerja non fisik adalah :

- 1) Perhatian dan dukungan pemimpin yaitu sejauh mana pegawai merasakan bahwa pimpinan sering memberi penghargaan dan perhatian serta menghargai mereka.
- 2) Kerja sama antar kelompok yaitu sejauh mana pegawai merasakan ada kerja sama yang baik diantara mereka yang ada.
- 3) Kelancaran komunikasi yaitu sejauh mana pegawai merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar baik antara rekan kerja maupun dengan pimpinan.

2.1.3.3 Manfaat dan Tujuan adanya Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut (P. Afandi, 2016) manfaat lingkungan kerja non fisik adalah menciptakan gairah dan motivasi kerja, sehingga kinerja pegawai meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. pekerjaannya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

Menurut (Pranitasari, Rini, & Kusumawardani, 2021) surya dimanfaatkan lingkungan kerja yang aman dan sehat akan meningkatkan kinerja, meningkatkan efisiensi dan kualitas pekerja yang lebih berkomitmen dan hal ini akan berdampak pada keterikatan kerja pegawai.

2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Indikator lingkungan kerja non fisik merujuk pada faktor-faktor yang memengaruhi suasana dan kondisi psikologis di tempat kerja. Ini meliputi aspek-aspek seperti budaya perusahaan, hubungan antar-pegawai, kebijakan manajemen, dukungan dari atasan, dan faktor-faktor psikologis lainnya yang memengaruhi kesejahteraan mental dan emosional pegawai. Berikut adalah beberapa indikator lingkungan kerja non fisik menurut (Sunyoto, 2018):

1) Suasana kerja

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu

pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut

2) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi pegawai tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Kemudian ada beberapa indikator Lingkungan Kerja Non Fisik menurut (Sedarmayanti, 2017) yaitu sebagai berikut:

- 1) Struktur kerja, pembagian kerja yang terstruktur jelas merupakan bagian dari lingkungan kerja yang baik.
- 2) Tanggung jawab kerja, karena keberhasilan pegawai dalam bekerja karena adanya sifat mampu menyelesaikan dan menghadapi berbagai masalah dalam bekerja.
- 3) Perhatian dan dukungan pemimpin, pegawai membutuhkan dorongan serta semangat dari lingkungan kerjanya terutama pada pemimpin di suatu instansi, seperti memberikan penghargaan pada pegawai yang berprestasi.
- 4) Kerja sama kelompok, dengan adanya kerja sama pada unit yang kecil akan memberikan pemahaman terkait pentingnya kerja sama sehingga akan terus dibawa sampai ke unit kerja yang besar atau satu instansi.
- 5) Kelancaran komunikasi, penghubung sukses tidaknya dalam bekerja ialah pemberian informasi dari satu pihak ke pihak lain secara terbuka.

2.2 Kerangka Konseptual

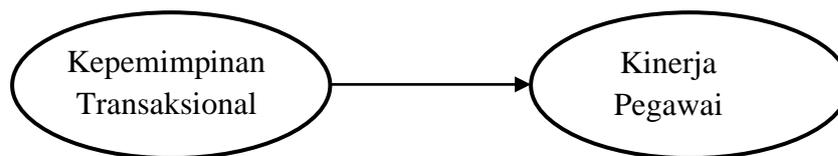
2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai

Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*) yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut. Menurut (Siagian, 2014) mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang memberikan sebuah pertukaran melalui imbalan-imbalan untuk mendapatkan kepatuhan atas apa yang telah mereka lakukan.

Pemimpin transaksional merancang cara kerja sedemikian rupa yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatannya dan melakukan interaksi atau hubungan mutualis. Kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh seorang pimpinan akan mendorong pegawainya bekerja lebih baik lagi, sehingga program atau sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi akan dapat dicapai. Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan ukuran kesuksesan perhitungan hasil akhir atau tingkat pencapaian hasil, baik oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Lubis, 2020); (Marga & Siswadi, 2016); (Tanjung, Hardita, & Tupti, 2022); (Astuti & Prayogi, 2018); (Azhar, 2016); (Afandi & Bahri, 2020); (Nasution, 2018); (Bahagia, Putri, & Rizdwansyah, 2018); (Prayogi & Lesmana, 2021), (Oktora, Rizan, & Situngkir, 2018) dan (Anggini, Musadieg, & Sulisty, 2018) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja

pegawai. Adapun kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini:

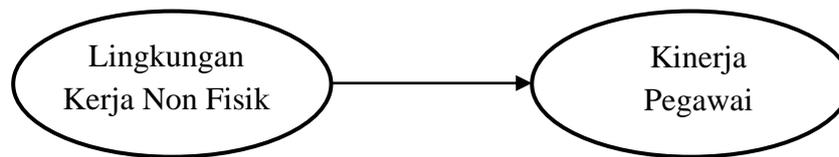


Gambar 2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai

2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai

Suatu instansi pasti akan menghadapi perubahan lingkungan, oleh karena itu untuk mendukung tingkat kinerja pegawai dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja merupakan segala sesuatu disekitar pekerja dan dapat berpengaruh terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungan (Sedarmayanti, 2017). Lingkungan kerja non fisik yang baik akan sangat berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai, karena dengan fasilitas yang memadai akan meningkatkan kinerja pegawai (Handayani & Daulay, 2021); (Purnomo & Daulay, 2024); (Kurnia, Daulay & Nugraha, 2019), begitupula sebaliknya jika lingkungan kerja kurang tenang, akan dapat mempertinggi tingkat kesalahan yang pegawai lakukan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Rahmadhani, 2020); (Elizar & Tanjung, 2018); (Marjaya & Pasaribu, 2019); (Farisi & Utari, 2020); (Marbun & Jufrizen, 2022); (Fachrezi & Khair, 2020); (Radito, 2016); (Istiono, 2021); (Rusdiansyah, 2017); (Sukamto, 2013) dan (Muhraweni et al., 2017) yang menyimpulkan terdapat pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai. Adapun kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini:

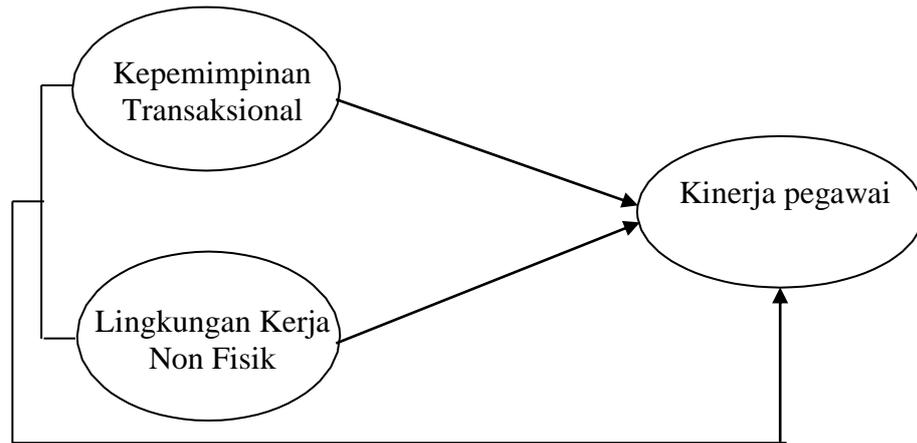


Gambar 2.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai

2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan transaksional adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antara atasan dan bawahan, di mana atasan memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan pencapaian atau kegagalan dalam mencapai tujuan. Dalam konteks kinerja pegawai, gaya kepemimpinan ini dapat memberikan dorongan bagi pegawai untuk mencapai target dan sasaran kerja mereka (Bass & Riggio, 2006). Misalnya, seorang pemimpin transaksional mungkin memberikan penghargaan kepada pegawai yang mencapai target atau memberikan hukuman kepada pegawai yang gagal. Dorongan dan insentif semacam itu dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih keras dan secara langsung memengaruhi kinerja pegawai .

Lingkungan kerja non-fisik juga memiliki dampak signifikan pada kinerja pegawai. Lingkungan kerja non-fisik mencakup aspek-aspek seperti budaya perusahaan, komunikasi antar tim, dukungan sosial, dan fleksibilitas kerja (Sedarmayanti, 2017). Budaya perusahaan yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan keseimbangan kerja-hidup dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja. Komunikasi yang efektif antar tim dan tingkat dukungan sosial yang tinggi juga dapat membantu pegawai merasa dihargai dan didukung, sehingga meningkatkan kesejahteraan dan kinerja mereka.



Gambar 2.3. Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji. Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran (Suryani & Hendrayani, 2015). Hipotesis pada penelitian ini yaitu:

1. Ada pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai pada BPSDM Sumut.
2. Ada pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai pada BPSDM Sumut.
3. Ada pengaruh kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non fisik secara simultan terhadap kinerja pegawai pada BPSDM Sumut.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian yang dilakukan terdiri dari tiga variabel yaitu kepemimpinan transformasional (X_1), disiplin kerja (X_2) sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat. Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan *asosiatif*. Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) Pendekatan *asosiatif* adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel.

3.2 Definisi Operasional

Defenisi Operasional adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mendeteksi variabel-variabel dengan konsep-konsep yang berkaitan dengan masalah penelitian dan untuk memudahkan pemahaman dalam penelitian. Defenisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1. Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas kerja - Kuantitas kerja - Keandalan - Sikap (Mangkunegara, 2017)
Kepemimpinan Transaksional (X1)	Kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang memberikan sebuah pertukaran melalui imbalan-imbalan untuk	<ul style="list-style-type: none"> - Imbalan Kontingen - Manajemen Eksepsi Aktif - Manajemen Eksepsi Pasif

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 82 Orang.

Tabel 3.3. Jumlah Populasi di BPSDM Sumut

No	Bagian	Jumlah Pegawai
1	Bagian Sekertariat	19 Orang
2	Bagian Pengembangan Kompetensi Teknis Umum dan Fungsional	9 Orang
3	Bagian Pengembangan Kompetensi Teknis Inti	8 Orang
4	Bagian Sertifikasi Kompetensi Dan Pengelolaan Kelembagaan	7 Orang
5	Bagian Pengembangan Kompetensi Manajerial	12 Orang
6	Bagian Widyaiswara	27 Orang
Jumlah Pegawai		82 Orang

Sumber: Sub Bagian Kepegawaian BPSDM Sumut

3.4.2. Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan atau dengan kata lain menggunakan sampel jenuh/sensus, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya (Arikunto, 2012). Berdasarkan penelitian ini, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang berjumlah 82 orang yang berarti penelitian ini menggunakan sampel jenuh/sensus.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut (Juliandi et al., 2015) ada tiga alat pengumpulan data yang akan digunakan dalam sebuah penelitian, yaitu studi dokumentasi, wawancara dan angket. Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan:

1. Studi dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya - karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain.

2. Interview (Wawancara)

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil

3. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan pertanyaan/ Pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur

dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.4. Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang setuju (KS)	3
Tidak setuju (TS)	2
Sangat tidak setuju (STS)	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

Selanjutnya angket yang disusun diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

3.5.1 Uji Validitas

Program yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrument adalah program komputer SPSS versi 24,00. Dari beberapa daftar pernyataan yang dijawab dan hitung bahan pengujian uji validitas menggunakan pendekatan “*single trial administration*” yakni pendekatan sekali jalan atas data instrumen yang disebar dan tidak menggunakan pendekatan ulang. Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik korelasi *product moment* (Sugiyono, 2018), yaitu:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum x^2 - (\sum X)^2\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

- N = Banyaknya pasangan pengamatan
- $\sum X$ = Jumlah pengamatan variabel X
- $\sum Y$ = Jumlah pengamatan variabel Y
- $(\sum X^2)$ = Jumlah kuadrat pengamatan variabel X
- $(\sum Y^2)$ = Jumlah kadrat pengamatan variabel Y
- $(\sum X)^2$ = Kuadrat jumlah pengamatan variabel X
- $(\sum Y)^2$ = Kuadrat jumlah pengamatan variabel Y
- $\sum XY$ = Jumlah hasil kali variabel X dan Y

Adapun langkah-langkah pengujian validitas dengan korelasi adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai koefisien korelasi (r) yang diperoleh adalah positif, kemungkinan butir yang diuji tersebut adalah valid.
- 2) Kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah sebagai berikut :
 - a) Tolak H_0 jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung $<$ nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed $<$ α 0,05).
 - b) Terima H_0 jika nilai korelasi adalah negatif dan atau probabilitas yang dihitung $>$ nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed $>$ α 0,05).

Tabel 3.5. Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0,506	0.000 $<$ 0,05
	Y2	0,408	0.000 $<$ 0,05
	Y3	0,666	0.000 $<$ 0,05
	Y4	0,704	0.000 $<$ 0,05
	Y5	0,636	0.000 $<$ 0,05
	Y6	0,680	0.000 $<$ 0,05
	Y7	0,498	0.000 $<$ 0,05
	Y8	0,561	0.000 $<$ 0,05

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2024)

Tabel 3.6. Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transaksional

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1	0,705	0.000 $<$ 0,05
	X2	0,621	0.000 $<$ 0,05
	X3	0,741	0.000 $<$ 0,05
	X4	0,731	0.000 $<$ 0,05
	X5	0,605	0.000 $<$ 0,05
	X6	0,560	0.000 $<$ 0,05
	X7	0,432	0.000 $<$ 0,05
	X8	0,528	0.000 $<$ 0,05

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2024)

Tabel 3.7. Hasil Uji Validitas Lingkungan Kerja Non-Fisik

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan	
Disiplin Kerja (X2)	X1	0,618	0.000 < 0,05	Valid
	X2	0,766	0.000 < 0,05	Valid
	X3	0,692	0.000 < 0,05	Valid
	X4	0,618	0.000 < 0,05	Valid
	X5	0,618	0.000 < 0,05	Valid
	X6	0,766	0.000 < 0,05	Valid
	X7	0,618	0.000 < 0,05	Valid
	X8	0,766	0.000 < 0,05	Valid
	X9	0,449	0.000 < 0,05	Valid
	X10	0,474	0.000 < 0,05	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2024)

Berdasarkan data di atas dapat di dilihat bahwa dari seluruh item yang di ajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Selanjutnya untuk menguji reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha* dikatakan reliable bila hasil *Alpha* > 0,6 dengan rumus Alpha sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t} \right)$$

(Sugiyono, 2018)

Dengan keterangan:

- r_{11} = Reliabilitas intrsumen
- $\sum S_i$ = Jumlah varians skor tiap- tiap item
- S_t = Jumlah varians butir
- K = Jumlah item

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* > 0,60 dan sebaliknya dikatakan tidak reliabel jika *cronbach's alpha* < 0,60.

Tabel 3.8. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	R Tabel	Keterangan
1	Kinerja Pegawai (Y)	0,678	0,60	Reliabel
2	Kepemimpinan Transaksional	0,745		Reliabel
3	Lingkungan Kerja Non-Fisik	0,842		Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2024)

Dari data diatas dapat dilihat bahwa nilai reliabilitas instrument menunjukkan tingkat reliabilitas instrument penelitian sudah memadai karena semua variabel $> 0,60$. Dapat disimpulkan bahwa item pernyataan dari setiap variabel sudah menjelaskan atau memberikan gambaran tentang variabel yang diteliti atau dengan kata lain instrument adalah reliabel atau terpercaya.

3.6 Teknik Analisis Data

Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan kuantitatif yakni, menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dengan menggunakan aplikasi SPSS 24.00 dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut, dengan rumus dibawah ini.

3.6.1 Regresi Linear Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabe terikat. Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

(Sugiyono, 2018)

Dimana:

- Y = Kinerja pegawai
- A = Konstanta
- b1-b3, = Besaran koefisien Regresi dari masing- masing variabel
- X1 = Gaya Kepemimpinan Transaksional
- X2 = Lingkungan Kerja Non Fisik
- e = *Standart Error*

3.6.2 Asumsi Klasik

Hipotesis memerlukan asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah regresi berganda. Asumsi klasik yang dimaksud terdiri dari:

1) Uji normalitas

Uji normalitas berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal. Uji normalitas ini memiliki dua cara untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak yaitu melalui pendekatan grafik. Pada pendekatan histogram data berdistribusi normal apabila distribusi data tersebut tidak melenceng ke kiri atau ke kanan. Pada pendekatan grafik, data berdistribusi normal apabila titik mengikuti data sepanjang garis diagonal (Basuki & Prawoto, 2016).

2) Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas adalah adanya hubungan linear antara peubah bebas X dalam model regresi ganda. Jika peubah bebas X dalam model regresi ganda adalah korelasi sempurna maka peubah-peubah tersebut berkolinieritas ganda sempurna (*perfect multicollinearity*). Pendeteksian multikolonieritas dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factors* (VIF). Kriteria pengujianya yaitu apabila nilai *Tolerance* $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 maka tidak terdapat multikolonieritas diantara variabel independent, dan sebaliknya apabila nilai *Tolerance* $< 0,1$ dan nilai VIF > 10 maka asumsi tersebut mengandung multikolonieritas (Basuki & Prawoto, 2016).

3) Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah model regresi yang memenuhi syarat tidak terjadinya heteroskedastisitas. Ada tidaknya heteroskedastisitas dapat diketahui

dengan melihat grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya (Basuki & Prawoto, 2016). Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heteroskedastisitas antara lain:

- a) Jika ada pola tertentu seperti titik- titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas atau homoskedastisitas.

3.6.3 Uji Hipotesis

3.6.3.1 Uji t (uji parsial)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2013). Langkah langkah pengujian hipotesis parsial dengan menggunakan uji t adalah dengan menggunakan rumus:

$$t = r \frac{\sqrt{n - k}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

(Sugiyono, 2018)

Keterangan :

- t : Nilai t
- k : Variabel bebas
- n : Jumlah sampel
- r : Nilai koefisien korelasi

Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut:

$H_0 = 0$, artinya tidak terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

$H_0 = \rho \neq 0$, artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

1) kriteria pengambilan keputusan

H_a diterima jika $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq t_{tabel}$, pada $\alpha = 5\%$, $df = n-k$

H_0 diterima dan H_a ditolak jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} > -t_{tabel}$

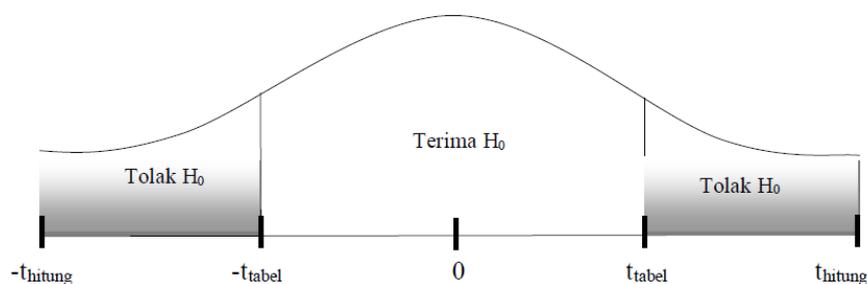
2) Kriteria Pengujian

a) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan $-t_{hitung} > -t_{tabel}$ maka H_0 diterima, artinya gaya kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

b) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, artinya gaya kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Daerah penerimaan dan penolakan dapat digambarkan sebagai berikut

(Sugiyono, 2018):



Gambar 3.1. Kriteria Pengujian Uji Hipotesis t

3.6.3.2 Uji F (simultan)

Uji F pada dasarnya menunjukkan secara serentak apakah variabel bebas atau dependent variabel (X), mempunyai pengaruh yang positif atau negatif, serta signifikan terhadap variabel terikat atau dependent variabel (Y) (Ghozali,

2013). Untuk menguji signifikansi koefisien korelasi ganda dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$F_h = \frac{r^2/k}{(1-r^2)(n-k-1)}$$

(Sugiyono, 2018)

Keterangan:

F_h : Tingkat signifikan
 r² : Koefisien korelasi berganda
 k : Jumlah variabel independen
 n : Jumlah sampel

1) Bentuk pengujiannya adalah :

H₀ ditolak apabila F_{hitung} > F_{tabel} atau -F_{hitung} < -F_{tabel}

H₀ di terima apabila F_{hitung} < F_{tabel} atau -F_{hitung} > -F_{tabel}

2) Kriteria Pengujian

a) Jika -F_{hitung} > -F_{tabel} atau F_{hitung} < F_{tabel} maka H₀ diterima, artinya gaya kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

b) Jika F_{hitung} > F_{tabel} dan atau -F_{hitung} < -F_{tabel} maka H₀ ditolak, artinya gaya kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Untuk mengetahui apakah variabel-variabel koefisien korelasi signifikan atau tidak, digunakan rumus sebagai berikut:

$$F_h = \frac{r^2/k}{(1-r^2)(n-k-1)}$$

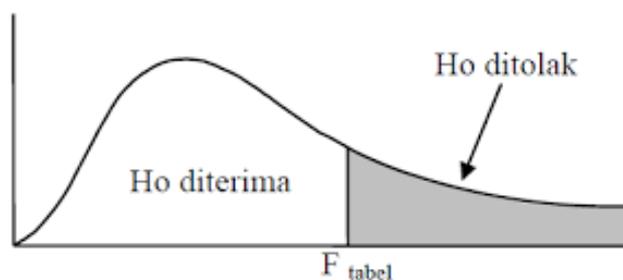
(Sugiyono, 2018)

Keterangan:

- R = koefisien korelasi berganda
- K = jumlah variabel independen (bebas)
- n = jumlah sampel
- R^2 = koefisien korelasi ganda yang telah ditentukan
- F = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F table

Daerah penerimaan dan penolakan dapat digambarkan sebagai berikut

(Sugiyono, 2018):



Gambar 3.2. Kriteria Pengujian Uji Hipotesis F

3.6.4 Koefisien Determinasi (d^2)

Guna menguji koefisien determinasi (d) yaitu untuk mengetahui seberapa besar persentase yang dapat dijelaskan X dan variabel Y.

$$D = r^2 \times 100\%$$

(Sugiyono, 2018)

Dimana:

- D = Koefisien determinasi
- r = Koefisien korelasi variabel bebas dengan variabel terikat
- 100% = Persentase Kontribusi

BAB 4
HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel kepemimpinan transaksional (X_1), 10 pernyataan untuk variabel lingkungan kerja non-fisik (X_2) dan 8 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai (Y). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 82 pegawai BPSDM Sumut sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert yang berbentuk tabel ceklis.

4.1.2 Identitas Responden

Tabel 4.1. Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	46	56.1	56.1	56.1
	Perempuan	36	43.9	43.9	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2024)

Dari tabel 4.1 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 46 (56,1%) orang laki-laki dan 36 (43,9%) orang perempuan. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai BPSDM Sumut yang berjenis kelamin laki-laki.

Tabel 4.2. Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sarjana	82	100.0	100.0	100.0

Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2024)

Dari tabel 4.2 di atas, bisa di Tarik kesimpulan bahwa seluruh responden adalah pegawai BPSDM Sumut yang berlatar pendidikan Sarjana.

Tabel 4.3. Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2-5 Tahun	24	29.3	29.3	29.3
	5-10 Tahun	46	56.1	56.1	85.4
	> 10 Tahun	12	14.6	14.6	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2024)

Dari tabel 4.3 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 46 (56,1%) orang pegawai BPSDM Sumut yang sudah bekerja 5-10 tahun, 24 (29,3%) orang pegawai BPSDM Sumut yang sudah bekerja selama 2-5 tahun, dan 12 (14,6%) orang pegawai BPSDM Sumut yang sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai BPSDM Sumut yang sudah bekerja selama 5-10 tahun.

4.1.3 Persentase Jawaban Responden

Tabel 4.4. Kriteria Jawaban Responden

Kriteria	Keterangan	Skor
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Dibawah ini akan dilampirkan persentase jawaban dari setiap pernyataan yang telah disebarkan kepada responden.

4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai BPSDM Sumut diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 4.5. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	16	19,5	49	59,8	16	19,5	1	1,2	0	0	82	100
2	21	25,6	42	51,2	16	19,5	3	3,7	0	0	82	100
3	6	7,3	53	64,6	23	28	0	0	0	0	82	100
4	6	7,3	38	46,3	29	35,4	9	11	0	0	82	100
5	5	6,1	51	62,2	20	24,4	6	7,3	0	0	82	100
6	8	9,8	41	50	29	35,4	4	4,9	0	0	82	100
7	35	42,7	17	20,7	24	29,3	0	0	6	7,3	82	100
8	26	31,7	17	20,7	18	22	21	25,6	0	0	82	100

Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2024)

Dari tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja pegawai bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu berusaha untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi dan memenuhi atau melebihi standar yang ditetapkan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 59,8%.
- 2) Jawaban responden kualitas output pekerjaan saya konsisten dan sesuai dengan harapan organisasi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 51,2%.
- 3) Jawaban responden saya berhasil menyelesaikan semua tugas yang diberikan dalam batas waktu yang telah ditetapkan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 64,6%.
- 4) Jawaban responden jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh organisasi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 46,3%.
- 5) Jawaban responden saya dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas-tugas penting dan selalu memenuhi tenggat waktu mayoritas responden menjawab setuju sebesar 62,2%.

- 6) Jawaban responden rekan kerja dan atasan dapat mengandalkan saya untuk tugas-tugas yang membutuhkan tanggung jawab tinggi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 50%.
- 7) Jawaban responden saya memiliki sikap positif dan proaktif dalam menghadapi tantangan dan bekerja dengan rekan-rekan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 42,7%.
- 8) Jawaban responden sikap saya dalam bekerja mendukung lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 31,7%.

4.1.3.2 Variabel Kepemimpinan Transaksional (X_1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai BPSDM Sumut diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepemimpinan transaksional sebagai berikut:

Tabel 4.6. Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan Transaksional

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	18	22	41	50	22	26,8	1	1,2	0	0	82	100
2	27	32,9	30	36,6	22	26,8	3	3,7	0	0	82	100
3	8	9,8	49	59,8	25	30,5	0	0	0	0	82	100
4	6	7,3	43	52,4	22	26,8	11	13,4	0	0	82	100
5	7	8,5	42	51,2	26	31,7	7	8,5	0	0	82	100
6	11	13,4	38	46,3	28	34,1	5	6,1	0	0	82	100
7	12	14,6	37	45,1	31	37,8	0	0	2	2,4	82	100
8	21	25,6	20	24,4	31	37,8	6	7,3	4	4,9	82	100

Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2024)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepemimpinan transaksional bahwa:

- 1) Jawaban responden saya menerima penghargaan atau insentif yang sesuai dengan pencapaian yang saya raih dalam pekerjaan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 50%.
- 2) Jawaban responden pimpinan saya memberikan imbalan yang jelas dan adil berdasarkan kinerja yang telah saya tunjukkan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 36,6%.
- 3) Jawaban responden saya merasa dihargai dengan imbalan yang sesuai atas pencapaian kerja saya mayoritas responden menjawab setuju sebesar 59,8%.
- 4) Jawaban responden pimpinan saya secara proaktif mengawasi dan memastikan semua pekerjaan dilakukan dengan standar yang tinggi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 52,4%.
- 5) Jawaban responden saya merasa atasan saya memberikan arahan yang jelas dan terstruktur dalam pekerjaan saya mayoritas responden menjawab setuju sebesar 51,2%.
- 6) Jawaban responden saya mendapatkan umpan balik yang konstruktif dari pimpinan saya ketika ada penyimpangan atau masalah dalam pekerjaan, sehingga memungkinkan saya untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 46,3%.
- 7) Jawaban responden pimpinan saya hanya intervensi dalam pekerjaan saya jika terjadi kesalahan yang signifikan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 45,1%.
- 8) Jawaban responden saya memiliki kebebasan untuk bekerja secara mandiri sampai masalah serius terjadi, di mana saat itu pimpinan akan membantu untuk

menyelesaikan masalah tersebut mayoritas responden menjawab kurang setuju yaitu sebesar 37,8%.

4.1.3.3 Variabel Lingkungan Kerja Non-Fisik (X₂)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai BPSDM Sumut diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel lingkungan kerja non-fisik sebagai berikut:

Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Lingkungan Kerja Non-Fisik

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	6	7,3	50	61	20	24,4	6	7,3	0	0	82	100
2	35	42,7	19	23,2	24	29,3	4	4,9	0	0	82	100
3	39	35,4	16	19,5	21	25,6	16	19,5	0	0	82	100
4	6	7,3	50	61	20	24,4	6	7,3	0	0	82	100
5	6	7,3	50	61	20	24,4	6	7,3	0	0	82	100
6	35	42,7	19	23,2	24	29,3	4	4,9	0	0	82	100
7	6	7,3	50	61	20	24,4	6	7,3	0	0	82	100
8	35	42,7	19	23,2	24	29,3	0	0	4	4,9	82	100
9	6	7,3	53	64,6	23	28	0	0	0	0	82	100
10	6	7,3	39	47,6	28	34,1	9	11	0	0	82	100

Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2024)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel lingkungan kerja non-fisik bahwa:

- 1) Jawaban responden struktur kerja di tempat saya memudahkan untuk memahami tanggung jawab dan tugas yang harus saya lakukan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 50%.
- 2) Jawaban responden saya merasa struktur organisasi mendukung efisiensi dan efektivitas dalam pekerjaan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 42,71%.

- 3) Jawaban responden tanggung jawab yang diberikan kepada saya jelas dan sesuai dengan keahlian yang saya miliki mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 35,4%.
- 4) Jawaban responden saya merasa diberi tanggung jawab yang memadai yang menantang namun masih dalam kapasitas saya mayoritas responden menjawab setuju sebesar 61%.
- 5) Jawaban responden pemimpin saya memberikan dukungan yang cukup untuk membantu saya mengembangkan kemampuan dan mencapai target mayoritas responden menjawab setuju sebesar 61%.
- 6) Jawaban responden saya menerima perhatian yang cukup dari atasan, yang membuat saya merasa dihargai dan penting bagi organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 42,7%.
- 7) Jawaban responden saya merasa menjadi bagian dari tim yang kooperatif dan mendukung mayoritas responden menjawab setuju sebesar 61%.
- 8) Jawaban responden kerja sama dalam kelompok saya efektif, memungkinkan kami mencapai tujuan bersama dengan sukses mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 42,7%.
- 9) Jawaban responden komunikasi dalam tim saya lancar, memudahkan koordinasi dan pemecahan masalah mayoritas responden menjawab setuju sebesar 64,6%.
- 10) Jawaban responden informasi yang saya butuhkan untuk melakukan pekerjaan saya tersedia dan mudah diakses mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 47,6%.

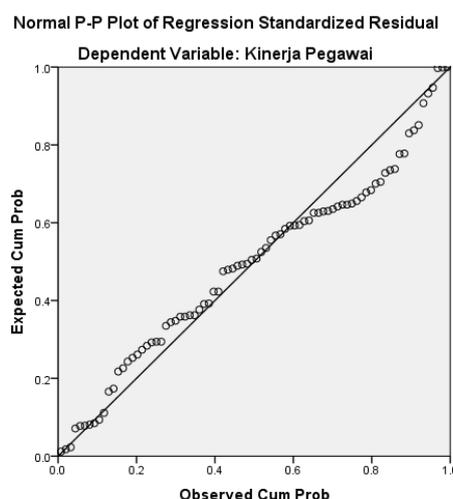
4.1.4 Model Regresi

4.1.4.1 Uji Asumsi Klasik

Dalam regresi linier berganda yang dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda atau dikenal dengan BLUE (*Best Linear Unbias Estimation*). Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah model regresi merupakan model yang baik atau tidak. Ada beberapa pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah model regresi merupakan yang baik atau tidak. Ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut yakni:

1) Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variable dependent dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak, Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi standar normalitas, jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 4.1. Hasil Uji Normalitas
Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2024)

Berdasarkan gambar 4.1 di atas dapat dilihat bahwa data menyebar mengikuti garis diagonal artinya data antara variabel dependen dan variabel independennya memiliki hubungan atau distribusi yang normal atau memenuhi uji asumsi normalitas.

2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi diantaranya variabel bebas, dengan ketentuan :

- a) Bila *Tolerance* < 0,01 atau sama dengan *VIF* > 10 maka terdapat masalah multikolinearitas yang serius.
- b) Bila *Tolerance* > 0,01 atau sama dengan *VIF* < 10 maka tidak terdapat masalah multikolinearitas. (Ghozali, 2013).

Dengan SPSS versi 24.00 maka dapat diperoleh hasil uji multikolinearitas sebagai berikut :

Tabel 4.8. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kepemimpinan Transaksional	.973	1.028
	Lingkungan Kerja Non-Fisik	.973	1.028

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2024)

Berdasarkan tabel 4.8 diatas dapat diketahui bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk variabel kepemimpinan transaksional (X_1) sebesar 1,028 dan variabel lingkungan kerja non-fisik (X_2) juga sebesar 1,028. Dari masing-masing variabel independen memiliki nilai yang lebih kecil dari nilai 10. Demikian juga nilai *Tolerance* pada variabel kepemimpinan transaksional (X_1)

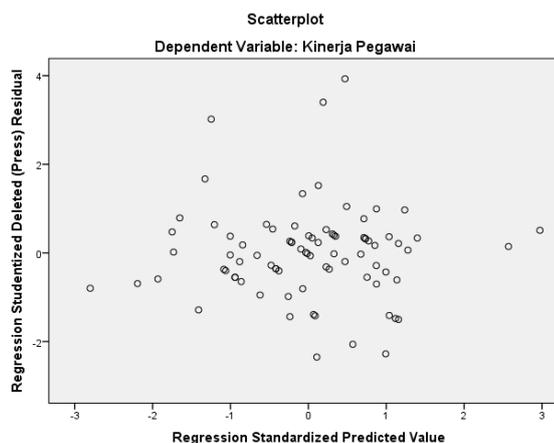
sebesar 0,973 dan variabel lingkungan kerja non-fisik (X_2) juga sebesar 0,973. Dari masing-masing variabel nilai *tolerance* lebih besar dari 0,01 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas antara variabel independen yang di indikasikan dari nilai *tolerance* setiap variabel independen lebih besar dari 0,01 dan nilai VIF lebih kecil dari 10.

3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *varians* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mengetahui apakah terjadi atau tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi penelitian ini, analisis yang dilakukan adalah dengan metode *Scatterplot*. Dasar analisis yaitu sebagai berikut :

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik membentuk suatu pola yang teratur maka telah terjadi heterokedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar tidak teratur, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Dengan SPSS versi 24.00 maka dapat diperoleh hasil uji heterokedastisitas sebagai berikut :



Gambar 4.2. Hasil Uji Heterokedastisitas
Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2024)

Bentuk gambar 4.2 diatas, dapat dilihat bahwa penyebaran residual adalah tidak teratur dan tidak membentuk pola. Hal tersebut dapat dilihat pada titik-titik atau plot yang menyebar. Kesimpulan yang bisa diambil adalah bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.1.4.2 Regresi Linier Berganda

Model regresi linier berganda yang digunakan adalah kinerja pegawai sebagai variabel dependen, kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non-fisik sebagai variabel independen. Dimana analisis berganda berguna untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel dependen terhadap variabel independen. Berikut hasil pengelolaan data dengan menggunakan SPSS versi 24.00.

Tabel 4.9. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.653	2.482		1.472	.145
	Kepemimpinan Transaksional	.357	.068	.373	5.247	.000
	Lingkungan Kerja Non-Fisik	.418	.047	.629	8.864	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2024)

Dari tabel 4.9 diatas diketahui nilai-nilai sebagai berikut :

- 1) Konstanta = 3,653
- 2) Kepemimpinan transaksional = 0,357
- 3) Lingkungan kerja non-fisik = 0,418

Hasil tersebut dimasukkan kedalam persamaan regresi linier berganda sehingga diketahui persamaan berikut:

$$Y = 3,653 + 0,357 + 0,418$$

Keterangan :

- 1) Konstanta sebesar 3,653 menunjukkan bahwa apabila nilai variabel independen dianggap konstan maka kinerja pegawai BPSDM Sumut akan meningkat sebesar 3,653.
- 2) β_1 sebesar 0,357 dengan arah pengaruh positif menunjukkan bahwa apabila kepemimpinan transaksional mengalami kenaikan maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai sebesar 0,357 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan.
- 3) β_2 sebesar 0,418 dengan arah pengaruh positif menunjukkan bahwa apabila lingkungan kerja non-fisik mengalami kenaikan maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai sebesar 0,418 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan.

4.1.4.3 Pengujian Hipotesis

1) Uji t (Uji Parsial)

Untuk t dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui kemampuan dari masing-masing variabel independen dalam memengaruhi variabel dependen. Alasan lain uji t dilakukan yaitu untuk menguji apakah variabel bebas secara individual terdapat pengaruh yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat.

Rumus yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$t = r \frac{n - k}{1 - r^2}$$

(Sugiyono, 2018)

Dimana :

t = Nilai t_{hitung}
 r = Koefisien Korelasi
 n = Jumlah Sampel
 k = Variabel independen

Bentuk pengujian

- a) $H_0 : r_s = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).
- b) $H_0 : r_s \neq 0$, artinya terdapat pengaruh signifikan antara variabel antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

Kriteria pengambilan keputusan yaitu sebagai berikut :

- a) Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} < -t_{tabel}$, maka H_0 ditolak karena adanya korelasi yang signifikan antara variabel x dan y.
- b) Bila $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} \geq -t_{tabel}$, maka H_0 diterima karena tidak adanya korelasi yang signifikan antara variabel x dan y.

Berdasarkan hasil pengelolaan data dengan SPSS versi 24.00 maka diperoleh hasil uji statistik t sebagai berikut:

Tabel 4.10. Hasil Uji t (Uji Parsial)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.653	2.482		1.472	.145
	Kepemimpinan Transaksional	.357	.068	.373	5.247	.000
	Lingkungan Kerja Non-Fisik	.418	.047	.629	8.864	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2024)

a) Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai

Bedasarkan tabel 4.10 diatas diperoleh t hitung untuk variabel kepemimpinan transaksional sebesar 5,247 untuk kesalahan 5% uji 2 pihak dan $dk = n - k$ ($82 - 2 = 80$), di peroleh t tabel 1,990. Jika t hitung $>$ t tabel maka terdapat pengaruh antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja pegawai, demikian juga sebaliknya jika t hitung $<$ t tabel maka tidak terdapat pengaruh antara

kepemimpinan transaksional dengan kinerja pegawai, didalam hal ini t hitung $5,247 > t$ tabel $1,990$. Ini berarti terdapat pengaruh antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja pegawai BPSDM Sumut.

Selanjutnya terlihat pula nilai sig adalah $0,000$ sedang taraf signifikan α yang ditetapkan sebelumnya adalah $0,05$, maka nilai sig $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 di tolak ini berarti ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja pegawai BPSDM Sumut.

b) Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Kinerja Pegawai

Bedasarkan tabel 4.10 diatas diperoleh t hitung untuk variable lingkungan kerja non-fisik sebesar $8,864$ untuk kesalahan 5% uji 2 pihak dan $dk = n-k$ ($82-2=80$), di peroleh t tabel $1,990$. Jika t hitung $> t$ tabel maka terdapat pengaruh antara lingkungan kerja non-fisik dengan kinerja pegawai, demikian juga sebaliknya jika t hitung $< t$ tabel maka tidak terdapat pengaruh antara lingkungan kerja non-fisik dengan kinerja pegawai, didalam hal ini t hitung $8,864 > t$ tabel $1,990$. Ini berarti terdapat pengaruh antara lingkungan kerja non-fisik dengan kinerja pegawai BPSDM Sumut.

Selanjutnya terlihat pula nilai sig adalah $0,000$ sedang taraf signifikan α yang ditetapkan sebelumnya adalah $0,05$, maka nilai sig $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 di tolak ini berarti ada pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja non-fisik dengan kinerja pegawai BPSDM Sumut.

2) Uji F (Uji Simultan)

Uji F atau juga disebut uji signifikan serentak dimaksudkan untuk melihat kemampuan menyeluruh dari variabel bebas yaitu kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non-fisik untuk dapat atau menjelaskan tingkah laku atau

keragaman variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Uji F juga dimaksud untuk mengetahui apakah semua variabel memiliki koefisien regresi sama dengan nol. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program SPSS versi 24.00, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

- a) Bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $-F_{hitung} < -F_{tabel}$, maka H_0 ditolak karena adanya korelasi yang signifikan antara variabel X_1 dan X_2 dengan Y.
- b) Bila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ atau $-F_{hitung} \geq -F_{tabel}$, maka H_0 diterima karena tidak adanya korelasi yang signifikan antara variabel X_1 dan X_2 dengan Y.

Tabel 4.11. Hasil Uji F (Uji Simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	707.878	2	353.939	62.458	.000 ^b
	Residual	447.683	79	5.667		
	Total	1155.561	81			
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja Non-Fisik, Kepemimpinan Transaksional						

Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2024)

Dari tabel 4.11 diatas bisa dilihat bahwa nilai F adalah 62,458, kemudian nilai sig nya adalah 0,000. Taraf signifikan yang digunakan adalah 5%, uji dua pihak dan $dk = n-k-1$.

Bedasarkan tabel 4.11 diatas diperoleh F hitung untuk variabel kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non-fisik sebesar 62,458 untuk kesalahan 5% uji 2 pihak dan $dk = n-k-1$ ($82-2-1=79$), di peroleh F tabel 3,11. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka didapat pengaruh yang antara kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai, didalam hal ini $F_{hitung} 62,458 > F_{tabel} 3,11$. Ini berarti terdapat pengaruh antara

kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai BPSDM Sumut.

Selanjutnya terlihat pula nilai sig adalah 0,000 sedang taraf signifikan α yang ditetapkan sebelumnya adalah 0,05, maka nilai sig $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 di tolak ini berarti ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai BPSDM Sumut.

4.1.4.4 Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien determinasi ini berfungsi untuk mengetahui persentase besarnya pengaruh variabel independen dan variabel dependen yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan. Dalam penggunaannya, koefisien determinasi ini dinyatakan dalam persentase (%). Untuk mengetahui sejauh mana kontribusi atau persentase kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai maka dapat diketahui melalui koefisien determinasi dengan melihat nilai R-Square pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.12. Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.783 ^a	.613	.603	2.38052
a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja Non-Fisik, Kepemimpinan Transaksional				
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai				

Sumber : Pengolahan Data SPSS 24.00 (2024)

Dari tabel 4.12 diatas dapat dilihat bahwa nilai R sebesar 0,783 atau 78,3 yang berarti bahwa hubungan keeratan antara kinerja pegawai dengan variabel bebasnya, yaitu kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non-fisik adalah sedang. Pada nilai *R-Square* dalam penelitian ini sebesar 0,613 yang berarti

61,3% variasi dari kinerja pegawai dijelaskan oleh variabel bebas yaitu kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non-fisik. Sedangkan sisanya 38,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kemudian *standard error of the estimated* artinya mengukur variabel dari nilai yang diprediksi. *Standard error of the estimated* disebut juga standar deviasi. *Standard error of the estimated* dalam penelitian ini adalah sebesar 2,38052 dimana semakin kecil standar deviasi berarti model semakin baik dalam memprediksi kinerja pegawai.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai BPSDM Sumut. diperoleh $t_{hitung} 5,247 > t_{tabel} 1,990$ dan mempunyai angka signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima yang menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai BPSDM Sumut.

Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*) yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut. Menurut (Siagian, 2014) mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang memberikan sebuah pertukaran melalui imbalan-imbalan untuk mendapatkan kepatuhan atas apa yang telah mereka lakukan.

Pemimpin transaksional merancang cara kerja sedemikian rupa yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatannya dan melakukan interaksi atau hubungan mutualis. Kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh seorang pimpinan akan mendorong pegawainya bekerja lebih baik lagi, sehingga program atau sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi akan dapat dicapai. Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan ukuran kesuksesan perhitungan hasil akhir atau tingkat pencapaian hasil, baik oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Lubis, 2020); (Marga & Siswadi, 2016); (Tanjung, Hardita, & Tupti, 2022); (Astuti & Prayogi, 2018); (Azhar, 2016); (Afandi & Bahri, 2020); (Nasution, 2018); (Bahagia, Putri, & Rizdwansyah, 2018); (Prayogi & Lesmana, 2021), (Oktora, Rizan, & Situngkir, 2018) dan (Anggini, Musadieg, & Sulistyoy, 2018) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai BPSDM Sumut. diperoleh $t_{hitung} 8,864 > t_{tabel} 1,990$ dan mempunyai angka signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima yang menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai BPSDM Sumut.

Suatu instansi pasti akan menghadapi perubahan lingkungan, oleh karena itu untuk mendukung tingkat kinerja pegawai dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja merupakan

segala sesuatu disekitar pekerja dan dapat berpengaruh terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungan (Sedarmayanti, 2017). Lingkungan kerja non fisik yang baik akan sangat berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai, karena dengan fasilitas yang memadai akan meningkatkan kinerja pegawai (Handayani & Daulay, 2021); (Purnomo & Daulay, 2024); (Kurnia, Daulay & Nugraha, 2019), begitupula sebaliknya jika lingkungan kerja kurang tenang, akan dapat mempertinggi tingkat kesalahan yang pegawai lakukan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Rahmadhani, 2020); (Elizar & Tanjung, 2018); (Marjaya & Pasaribu, 2019); (Farisi & Utari, 2020); (Marbun & Jufrizen, 2022); (Fachrezi & Khair, 2020); (Radito, 2016); (Istiono, 2021); (Rusdiansyah, 2017); (Sukamto, 2013) dan (Muhraweni et al., 2017) yang menyimpulkan terdapat pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai.

4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh mengenai pengaruh kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai BPSDM Sumut. Dari uji ANOVA (*Analysis Of Varians*) pada tabel diatas didapat F_{hitung} sebesar 62,458 sedangkan F_{tabel} diketahui sebesar 3,11. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa tingkat signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non-fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPSDM Sumut.

Gaya kepemimpinan transaksional adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antara atasan dan bawahan, di mana atasan memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan pencapaian atau kegagalan dalam mencapai tujuan. Dalam konteks kinerja pegawai, gaya kepemimpinan ini dapat memberikan dorongan bagi pegawai untuk mencapai target dan sasaran kerja mereka (Bass & Riggio, 2006). Misalnya, seorang pemimpin transaksional mungkin memberikan penghargaan kepada pegawai yang mencapai target atau memberikan hukuman kepada pegawai yang gagal. Dorongan dan insentif semacam itu dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih keras dan secara langsung memengaruhi kinerja pegawai .

Lingkungan kerja non-fisik juga memiliki dampak signifikan pada kinerja pegawai. Lingkungan kerja non-fisik mencakup aspek-aspek seperti budaya perusahaan, komunikasi antar tim, dukungan sosial, dan fleksibilitas kerja (Sedarmayanti, 2017). Budaya perusahaan yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan keseimbangan kerja-hidup dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja. Komunikasi yang efektif antar tim dan tingkat dukungan sosial yang tinggi juga dapat membantu pegawai merasa dihargai dan didukung, sehingga meningkatkan kesejahteraan dan kinerja mereka.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai BPSDM Sumut.

1. Secara parsial kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPSDM Sumut.
2. Secara parsial lingkungan kerja non-fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPSDM Sumut.
3. Secara simultan kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja non-fisik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPSDM Sumut.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Lakukan evaluasi berkala terhadap pencapaian target kerja dan identifikasi hambatan yang dihadapi pegawai. Monitoring berkala ini dapat membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan segera. Tingkatkan program pelatihan dan pengembangan yang spesifik untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai, sehingga mereka lebih mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

2. Kembangkan dan implementasikan sistem *reward* dan *punishment* yang transparan dan adil. Pastikan semua pegawai memahami kriteria yang digunakan dan bahwa sistem tersebut diterapkan secara konsisten. Berikan pelatihan kepemimpinan bagi pimpinan untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang pentingnya keadilan dalam memberikan *reward* dan *punishment* serta bagaimana menerapkannya secara efektif.
3. Tinjau kembali kebijakan kerja yang ada dan identifikasi area-area yang dirasa kurang adil oleh pegawai. Lakukan revisi kebijakan tersebut untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan kolaboratif. Libatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan terkait kebijakan kerja. Ini dapat dilakukan melalui forum diskusi, survei, atau tim kerja yang beranggotakan pegawai dari berbagai level

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pengalaman peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dapat menjadi faktor untuk lebih diperhatikan bagi penelitian yang akan datang guna menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian tersebut, antara lain :

1. Keterbatasan waktu dan pengetahuan dari penulis sehingga sampel yang diteliti pada penelitian ini hanya 82 pegawai BPSDM Sumut.
2. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini terbatas, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan ke seluruh populasi pegawai BPSDM Sumut atau instansi lainnya.

3. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, A., & Bahri, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Asia Muslim Charity Foundation (Amcf) Sumatera Utara. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 235–246.
- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resource Management For Management Research*. Yogyakarta: Dee Publisher (Cv. Budi Utama).
- Anggini, F. A. T., Musadieq, M. A., & Sulisty, C. W. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Departemen Administrasi Dan Departemen Bengkel, Auto2000 Malang Sutoyo). *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 58(1), 173–180.
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 144–150.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aryansah, I., & Kusumaputri, E. S. (2013). Iklim Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Pegawai. *Humanitas*, 10(1), 75–85.
- Astuti, R., & Prayogi, I. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Karya Hevea Indonesia Afdeling Hevea Dolok Masihul. *Prosiding: The National Conferences Management And Business (Ncmab) 2018*.
- Azhar, M. E. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Rs. Dr. Gl. Tobing Ptp Nusantara Ii Tanjung Morawa. *Seminar Nasional Ekonomi IV*, 1-13.
- Bahagia, R., Putri, L. P., & Rizdwansyah, T. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt . Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. *Prosiding Seminar Nasional Vokasi Indonesia*, 1(November), 100–107.
- Bass, M. B., & Riggio, E. R. (2006). *Transactional Leadership. Second Edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Basuki, A. T., & Prawoto, N. (2016). *Analisis Regresi Dalam Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.

- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Fachrezi, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107–119.
- Farisi, S., & Utari, R. U. (2020). Pengaruh Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Salman (Sosial Dan Manajemen)*, 1(1), 31–42.
- Forbiddendinasty, E., Mal, Q., & Gading, K. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Permata Finance Indonesia Cabang Serang). *Jurnal Fasilkom*, 1(1), 1–21.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss* (Edisi 7.). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. C. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Istiono, D. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Konflik Dan Turnover Intention Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Perumda Bpr Majalengka. *Jurnal Co Management*, 4(1), 558–567.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*. Medan: Umsu Press.
- Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kusriyanto, B. (2014). *Produktivitas Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marbun, H. S., & Jufrizen, J. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 262–278.
- Marga, & Siswadi, Y. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating, *17(01)*, 124–137.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147.
- Maulizar, M., Musnadi, M., & Yunus, M. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 1(1), 58–65.
- Muhraweni, M., Rasyid, R., & Gunawan, G. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng. *Jurnal Mirai Management*, 2(1), 55–70.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding The National Conferences Management And Business (Ncmab)*, 425–439.
- Nitisemito, A. S. (2014). *Manajemen Personalialia : (Manajemen Sumber Daya Manusia)* (Cetakan II.). Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Oktora, J., Rizan, M., & Situngkir, S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional, Motivasi Serta Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Sanjayatama Lestari. *Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 41–64.
- Pranitasari, D., Rini, C., & Kusumawardani, W. (2021). Pengaruh Stress Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja Dan Etika Kerja. *Media Manajemen Jasa*, 9(1), 49–69.

- Prayogi, M. A., & Lesmana, M. T. (2021). The Influence Of Leadership Style And Motivation On The Performance Of Employees. *Conference On International Issues In Business And Economics Research (Ciiber 2019)*, 122–127.
- Radito, T. A. (2016). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Rumah Sakit Panti Nugroho Yogyakarta. *Optimal*, 13(1), 19–33.
- Raja, M. P. N., Deshmukh, S. G., & Wadhwa, S. (2007). Quality Award Dimensions: A Strategic Instrument For Measuring Health Service Quality. *International Journal Of Health Care Quality Assurance*, 20(5), 363–378.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2011). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid Ii*. Jakarta: Prenhallindo.
- Rusdiansyah, R. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pada PT. Pln (Persero) Wilayah Kalimantan Timur Dan Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Di Samarinda. *Ejournal Administrai Bisnis*, 5(3), 521–535.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan Dan Pengembangan Sdm Untuk Meningkatkan. Kompetensi, Kinerja Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Pt Refika Aditama.
- Setiawan, B., & Muhith, A. (2013). *Transformasional Leadership : Ilustrasi Di Bidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Upp Stim Ykpn.
- Sugiyono, S. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukamto, M. A. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Ketahanan Pangan Dan Pelaksana Penyuluhan Daerah Kota Samarinda. *Jurnal Paradigma*, 2(2), 341–351.
- Sunyoto, D. (2018). *Teori Kuesioner, Dan Analisa Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Jogjakarta: Caps (Center For Academic Publishing Service).
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

- Tanjung, H., Hardita, A. P., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai PT. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Silangit. *Niagawan*, *11*(2), 121–136.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (2003). Cognitive Elements Of Empowerment: An Enterpretative Model Of Intrinsic Task Motivation. *Academy Of Management Review*, *1*(15), 4–16.
- Wirawan, W. (2014). *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations* (Edisi 8.). New York: Prentice-Hall International.

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Muhammad Fikri (2005160160) memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai BPSDM Sumut”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- | | | |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS | : Sangat Setuju | : dengan Skor 5 |
| b. S | : Setuju | : dengan Skor 4 |
| c. KS | : Kurang Setuju | : dengan Skor 3 |
| d. TS | : Tidak Setuju | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

B. Identitas Responden

No. Responden : (Di isi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK Diploma Sarjana

Lama Bekerja : < 1 Tahun 2-5 tahun
 5-10 Tahun > 10 Tahun

Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kualitas Kerja					
1	Saya selalu berusaha untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi dan memenuhi atau melebihi standar yang ditetapkan					
2	Kualitas output pekerjaan saya konsisten dan sesuai dengan harapan organisasi					
	Kuantitas Kerja					
3	Saya berhasil menyelesaikan semua tugas yang diberikan dalam batas waktu yang telah ditetapkan					
4	Jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh organisasi					
	Kehandalan					
5	Saya dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas-tugas penting dan selalu memenuhi tenggat waktu					
6	Rekan kerja dan atasan dapat mengandalkan saya untuk tugas-tugas yang membutuhkan tanggung jawab tinggi					
	Sikap					
7	Saya memiliki sikap positif dan proaktif dalam menghadapi tantangan dan bekerja dengan rekan-rekan saya					
8	Sikap saya dalam bekerja mendukung lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif					

Gaya Kepemimpinan Transaksional X₁)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Imbalan Kontingen (<i>Contingent Reward</i>)					
1	Saya menerima penghargaan atau insentif yang sesuai dengan pencapaian yang saya raih dalam pekerjaan					
2	Pimpinan saya memberikan imbalan yang jelas dan adil berdasarkan kinerja yang telah saya tunjukkan					
3	Saya merasa dihargai dengan imbalan yang sesuai atas pencapaian kerja saya					
	Manajemen Eksepsi Aktif					
4	Pimpinan saya secara proaktif mengawasi dan memastikan semua pekerjaan dilakukan dengan standar yang tinggi					
5	Saya merasa atasan saya memberikan arahan yang jelas dan terstruktur dalam pekerjaan saya					
6	Saya mendapatkan umpan balik yang konstruktif dari pimpinan saya ketika ada penyimpangan atau masalah dalam pekerjaan, sehingga memungkinkan saya untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja					
	Manajemen Eksepsi Pasif					
7	Pimpinan saya hanya intervensi dalam pekerjaan saya jika terjadi kesalahan yang signifikan					
8	Saya memiliki kebebasan untuk bekerja secara mandiri sampai masalah serius terjadi, di mana saat itu pimpinan akan membantu untuk menyelesaikan masalah tersebut					

Lingkungan Kerja Non-Fisik (X₂)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Struktur kerja					
1	Struktur kerja di tempat saya memudahkan untuk memahami tanggung jawab dan tugas yang harus saya lakukan					
2	Saya merasa struktur organisasi mendukung efisiensi dan efektivitas dalam pekerjaan saya					
	Tanggung jawab kerja					
3	Tanggung jawab yang diberikan kepada saya jelas dan sesuai dengan keahlian yang saya miliki					
4	Saya merasa diberi tanggung jawab yang memadai yang menantang namun masih dalam kapasitas saya					
	Perhatian dan dukungan pemimpin					
5	Pemimpin saya memberikan dukungan yang cukup untuk membantu saya mengembangkan kemampuan dan mencapai target					
6	Saya menerima perhatian yang cukup dari atasan, yang membuat saya merasa dihargai dan penting bagi organisasi					
	Kerja sama kelompok					
7	Saya merasa menjadi bagian dari tim yang kooperatif dan mendukung					
8	Kerja sama dalam kelompok saya efektif, memungkinkan kami mencapai tujuan bersama dengan sukses					
	Kelancaran komunikasi					
9	Komunikasi dalam tim saya lancar, memudahkan koordinasi dan pemecahan masalah					
10	Informasi yang saya butuhkan untuk melakukan pekerjaan saya tersedia dan mudah diakses					

KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL									JUMLAH
NO	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	
1	3	3	3	2	3	3	3	3	23
2	4	5	3	3	4	4	4	4	31
3	5	5	4	4	3	3	5	4	33
4	3	3	3	3	3	3	3	2	23
5	3	3	4	3	4	4	1	2	24
6	5	5	5	5	5	5	3	2	35
7	4	4	3	3	4	4	1	2	25
8	4	4	4	3	4	3	4	5	31
9	4	4	4	3	4	3	5	5	32
10	3	3	3	2	3	3	5	3	25
11	5	4	4	4	4	4	3	3	31
12	5	5	4	4	3	3	3	3	30
13	3	3	3	3	3	3	4	4	26
14	5	5	4	4	3	3	3	5	32
15	3	3	3	3	3	3	3	5	26
16	4	4	4	2	4	4	4	5	31
17	4	5	4	4	4	4	5	3	33
18	5	5	4	4	4	4	4	4	34
19	4	4	4	4	4	4	4	5	33
20	4	4	4	4	4	4	4	3	31
21	4	4	4	2	2	2	3	1	22
22	2	2	5	5	2	5	4	3	28
23	4	4	4	4	4	4	5	5	34
24	5	4	4	4	4	2	5	3	31
25	4	4	4	4	4	4	3	3	30
26	4	4	4	2	4	4	3	3	28
27	4	5	4	4	4	4	4	1	30
28	5	5	4	4	4	4	4	3	33
29	4	4	4	4	4	4	4	4	32
30	4	4	4	4	4	4	4	5	33
31	4	4	4	4	4	4	4	5	33
32	4	4	4	4	4	5	4	5	34
33	4	4	4	4	4	4	3	3	30
34	4	4	4	4	4	4	3	3	30
35	4	4	4	4	2	2	4	4	28
36	4	4	4	4	4	4	3	5	32
37	4	4	4	4	4	4	3	5	32
38	5	5	5	5	5	5	4	5	39
39	4	2	4	4	2	4	5	3	28
40	4	4	4	4	4	4	4	4	32
41	3	3	3	3	3	3	4	5	27
42	3	3	3	2	3	3	4	3	24
43	4	5	3	3	4	4	3	1	27
44	5	5	4	4	3	3	4	3	31

45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24
46	3	3	4	3	4	4	4	4	4	29
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
48	4	5	3	4	3	3	3	2		27
49	4	5	5	4	4	5	3	3		33
50	3	3	3	2	5	5	4	4		29
51	5	5	4	4	3	3	4	3		31
52	3	3	3	3	3	3	3	3		24
53	3	3	4	3	4	4	4	4		29
54	3	3	3	2	3	3	3	3		23
55	4	5	3	3	4	4	4	4		31
56	5	5	4	4	3	3	5	4		33
57	4	4	4	4	4	4	3	3		30
58	4	4	4	4	2	2	4	4		28
59	4	4	4	4	4	4	3	5		32
60	4	4	4	4	4	4	3	5		32
61	5	5	5	5	5	5	4	5		39
62	4	2	4	4	2	4	5	3		28
63	4	4	4	4	4	4	4	4		32
64	3	3	3	3	3	3	4	5		27
65	3	3	3	2	3	3	4	3		24
66	4	5	3	3	4	4	3	1		27
67	5	5	4	4	3	3	4	3		31
68	3	3	3	3	3	3	3	3		24
69	3	3	4	3	4	4	4	4		29
70	5	5	5	5	5	5	5	5		40
71	4	5	3	4	3	3	3	2		27
72	4	5	5	4	4	5	3	3		33
73	3	3	3	2	5	5	4	4		29
74	5	5	4	4	3	3	4	3		31
75	3	3	3	3	3	3	3	3		24
76	3	3	4	3	4	4	4	4		29
77	3	3	3	2	3	3	3	3		23
78	4	5	3	3	4	4	4	4		31
79	5	5	4	4	3	3	5	4		33
80	4	4	4	4	4	4	3	3		30
81	4	4	4	4	2	2	4	4		28
82	4	4	4	4	4	4	3	5		32

LINGKUNGAN KERJA NON FISIK											JUMLAH
NO	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	
1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	28
2	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	39
3	3	5	5	3	3	5	3	5	4	4	40
4	3	5	3	3	3	5	3	5	3	3	36
5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	43

52	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
53	3	5	4	3	3	5	3	5	4	4	39
54	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	42
55	5	3	3	5	5	3	5	3	4	3	39
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
57	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
58	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	44
59	4	5	3	4	4	5	4	5	4	4	42
60	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	44
61	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	36
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
63	2	3	2	2	2	3	2	3	4	4	27
64	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
65	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	44
66	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	48
67	2	5	5	2	2	5	2	5	4	4	36
68	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	36
69	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	34
70	3	5	4	3	3	5	3	5	3	2	36
71	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3	33
72	3	1	2	3	3	1	3	1	4	4	25
73	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29
74	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	40
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
76	4	5	3	4	4	5	4	5	3	3	40
77	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	43
78	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	35
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	29
80	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
81	3	5	4	3	3	5	3	5	4	4	39
82	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	42

KINERJA PEGAWAI										JUMLAH
NO	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8		
1	3	3	3	2	3	3	3	2		22
2	4	5	3	3	4	4	4	5		32
3	5	5	4	4	3	3	5	5		34
4	3	3	3	3	3	3	5	3		26
5	3	3	4	3	4	4	5	5		31
6	5	5	5	5	5	5	3	3		36
7	4	4	3	3	4	4	4	4		30
8	4	4	4	3	4	3	5	4		31
9	4	4	4	3	4	3	3	2		27
10	3	3	3	2	3	3	1	2		20
11	5	4	4	4	4	4	3	2		30
12	5	5	4	4	3	3	4	5		33

59	4	4	4	4	4	5	5	5	35
60	4	4	4	4	4	4	3	3	30
61	4	4	4	4	4	4	4	4	32
62	4	4	4	4	2	2	3	2	25
63	4	4	4	4	4	4	4	5	33
64	4	4	4	4	4	4	5	5	34
65	5	5	5	5	5	5	5	3	38
66	4	2	4	4	2	4	5	5	30
67	4	4	4	4	4	4	3	3	30
68	3	3	3	3	3	3	4	4	26
69	3	3	3	2	3	3	5	4	26
70	4	5	3	3	4	4	3	2	28
71	5	5	4	4	3	3	1	2	27
72	3	3	3	3	3	3	3	2	23
73	3	3	4	3	4	4	4	5	30
74	5	5	5	5	5	5	5	5	40
75	4	4	3	3	4	4	5	3	30
76	4	4	4	3	4	3	5	5	32
77	4	4	4	3	4	3	3	3	28
78	3	3	3	2	3	3	5	4	26
79	4	5	3	3	4	4	3	2	28
80	5	5	4	4	3	3	1	2	27
81	4	4	3	3	4	4	4	4	30
82	4	4	4	3	4	3	5	4	31

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Pegawai	30.0732	3.77706	82
Kepemimpinan Transaksional	29.7927	3.93697	82
Lingkungan Kerja Non-Fisik	37.7073	5.68404	82

Correlations				
		Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transaksional	Lingkungan Kerja Non-Fisik
Pearson Correlation	Kinerja Pegawai	1.000	.477	.691
	Kepemimpinan Transaksional	.477	1.000	.166
	Lingkungan Kerja Non-Fisik	.691	.166	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Pegawai	.	.000	.000
	Kepemimpinan Transaksional	.000	.	.069
	Lingkungan Kerja Non-Fisik	.000	.069	.
N	Kinerja Pegawai	82	82	82
	Kepemimpinan Transaksional	82	82	82
	Lingkungan Kerja Non-Fisik	82	82	82

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan Kerja Non-Fisik, Kepemimpinan Transaksional ^b		Enter
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.783 ^a	.613	.603	2.38052	.613	62.458	2	79	.000	2.031
a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja Non-Fisik, Kepemimpinan Transaksional										
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai										

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	707.878	2	353.939	62.458	.000 ^b
	Residual	447.683	79	5.667		
	Total	1155.561	81			
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja Non-Fisik, Kepemimpinan Transaksional						

Coefficients ^a													
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
		1	(Constant)	3.653	2.482		1.472	.145	-1.286	8.593			
	Kepemimpinan Transaksional	.357	.068	.373	5.247	.000	.222	.493	.477	.508	.367	.973	1.028
	Lingkungan Kerja Non-Fisik	.418	.047	.629	8.864	.000	.324	.512	.691	.706	.621	.973	1.028
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai													

Collinearity Diagnostics ^a						
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan Transaksional	Lingkungan Kerja Non-Fisik
1	1	2.976	1.000	.00	.00	.00
	2	.017	13.429	.01	.40	.76
	3	.007	20.093	.99	.60	.24

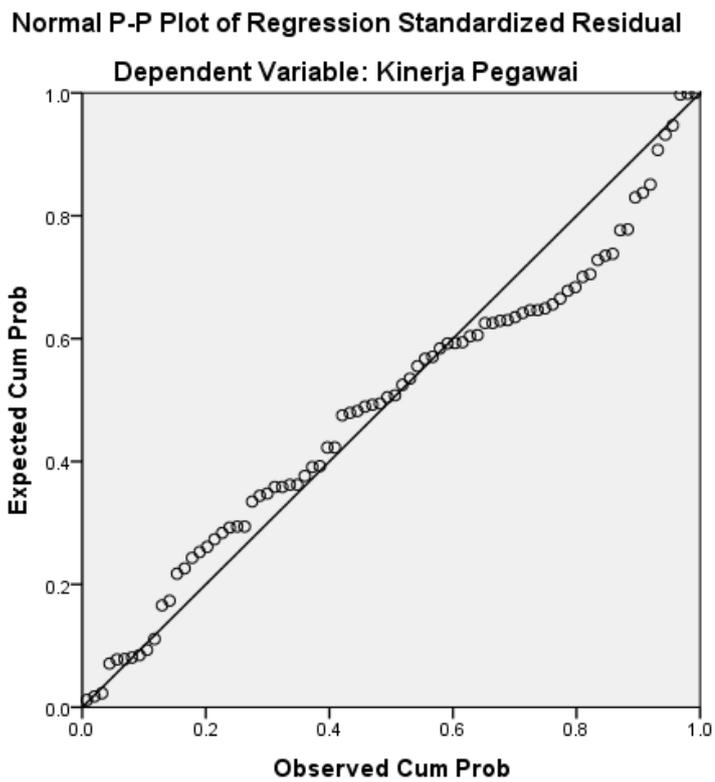
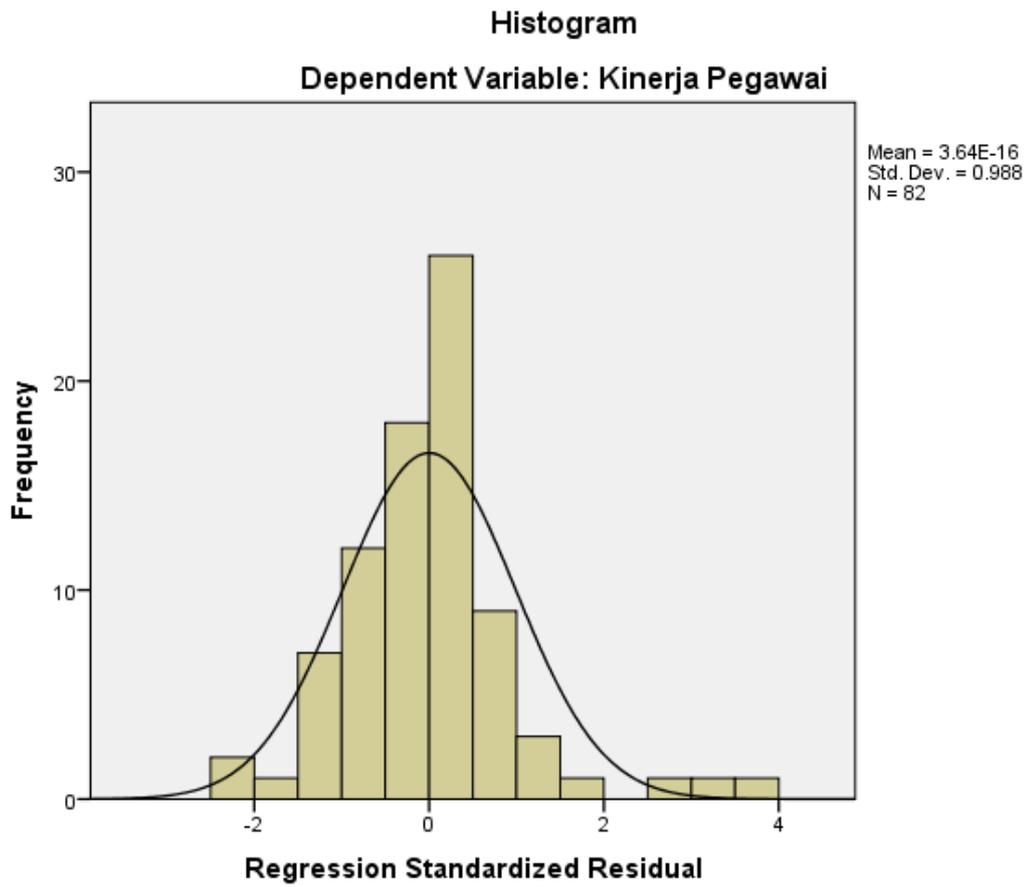
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

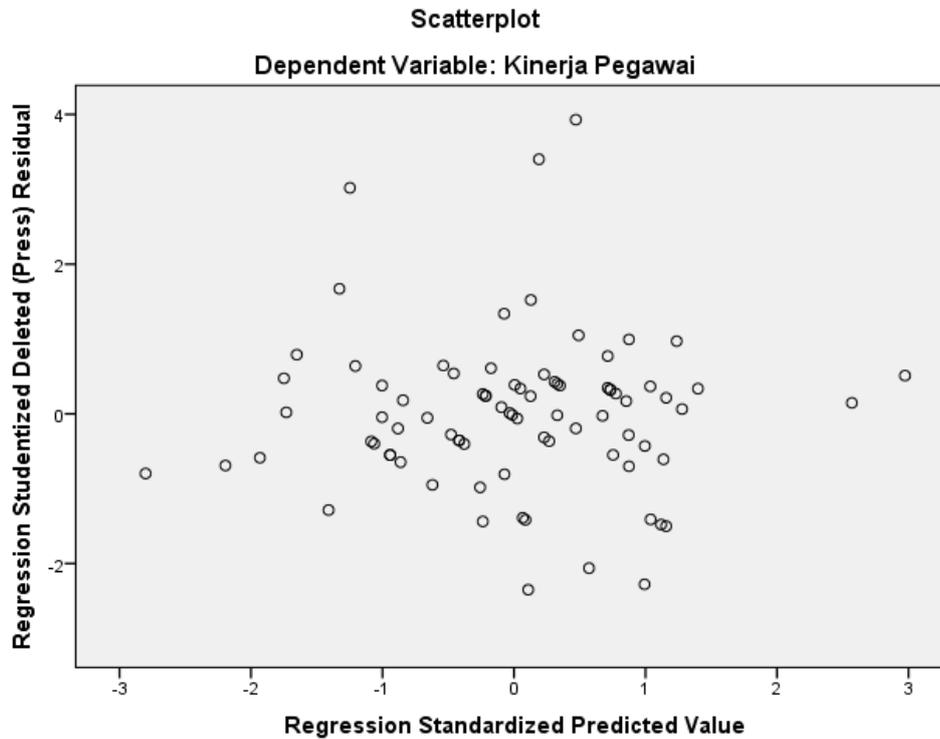
Casewise Diagnostics ^a				
Case Number	Std. Residual	Kinerja Pegawai	Predicted Value	Residual
65	3.094	38.00	30.6344	7.36556
74	3.586	40.00	31.4636	8.53640

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	21.7907	38.8630	30.0732	2.95622	82
Std. Predicted Value	-2.802	2.973	.000	1.000	82
Standard Error of Predicted Value	.264	.869	.430	.150	82
Adjusted Predicted Value	22.0206	38.6880	30.0801	2.95930	82
Residual	-5.39127	8.53640	.00000	2.35095	82
Std. Residual	-2.265	3.586	.000	.988	82
Stud. Residual	-2.285	3.613	-.001	1.009	82
Deleted Residual	-5.57607	8.66581	-.00690	2.45642	82
Stud. Deleted Residual	-2.349	3.929	.004	1.043	82
Mahal. Distance	.005	9.812	1.976	2.227	82
Cook's Distance	.000	.225	.015	.040	82
Centered Leverage Value	.000	.121	.024	.027	82

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai





Correlations										
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	Kepemimpinan Transaksional
X1	Pearson Correlation	1	.813**	.523**	.621**	.232*	.065	.232*	.084	.705**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.036	.563	.036	.451	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X2	Pearson Correlation	.813**	1	.349**	.478**	.345**	.121	.065	-.031	.621**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.002	.280	.563	.780	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X3	Pearson Correlation	.523**	.349**	1	.727**	.298**	.453**	.222*	.241*	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.007	.000	.045	.029	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X4	Pearson Correlation	.621**	.478**	.727**	1	.171	.316**	.193	.195	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.125	.004	.082	.079	.000

X3	Pearson Correlation	.096	.701**	1	.096	.096	.701**	.096	.701**	.135	.194	.692**
	Sig. (2-tailed)	.393	.000		.393	.393	.000	.393	.000	.228	.080	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X4	Pearson Correlation	1.000**	.043	.096	1	1.000**	.043	1.000**	.043	.325**	.268*	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000	.704	.393		.000	.704	.000	.704	.003	.015	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X5	Pearson Correlation	1.000**	.043	.096	1.000**	1	.043	1.000**	.043	.325**	.268*	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000	.704	.393	.000		.704	.000	.704	.003	.015	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X6	Pearson Correlation	.043	1.000**	.701**	.043	.043	1	.043	1.000**	.097	.152	.766**
	Sig. (2-tailed)	.704	.000	.000	.704	.704		.704	.000	.384	.173	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X7	Pearson Correlation	1.000**	.043	.096	1.000**	1.000**	.043	1	.043	.325**	.268*	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000	.704	.393	.000	.000	.704		.704	.003	.015	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X8	Pearson Correlation	.043	1.000**	.701**	.043	.043	1.000**	.043	1	.097	.152	.766**
	Sig. (2-tailed)	.704	.000	.000	.704	.704	.000	.704		.384	.173	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X9	Pearson Correlation	.325**	.097	.135	.325**	.325**	.097	.325**	.097	1	.745**	.449**
	Sig. (2-tailed)	.003	.384	.228	.003	.003	.384	.003	.384		.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X10	Pearson Correlation	.268*	.152	.194	.268*	.268*	.152	.268*	.152	.745**	1	.474**
	Sig. (2-tailed)	.015	.173	.080	.015	.015	.173	.015	.173	.000		.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Lingkungan Kerja Non-Fisik	Pearson Correlation	.618**	.766**	.692**	.618**	.618**	.766**	.618**	.766**	.449**	.474**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.506**	.408**	.666**	.704**	.636**	.680**	.498**	.561**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.678	8

KINERJA PEGAWAI									
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
N	Valid	82	82	82	82	82	82	82	82
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Y1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
	Kurang setuju	16	19.5	19.5	20.7
	Setuju	49	59.8	59.8	80.5
	Sangat setuju	16	19.5	19.5	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	3.7	3.7	3.7
	Kurang setuju	16	19.5	19.5	23.2
	Setuju	42	51.2	51.2	74.4
	Sangat setuju	21	25.6	25.6	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	23	28.0	28.0	28.0
	Setuju	53	64.6	64.6	92.7
	Sangat setuju	6	7.3	7.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	9	11.0	11.0	11.0
	Kurang setuju	29	35.4	35.4	46.3
	Setuju	38	46.3	46.3	92.7
	Sangat setuju	6	7.3	7.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	7.3	7.3	7.3
	Kurang setuju	20	24.4	24.4	31.7
	Setuju	51	62.2	62.2	93.9
	Sangat setuju	5	6.1	6.1	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	29	35.4	35.4	40.2
	Setuju	41	50.0	50.0	90.2
	Sangat setuju	8	9.8	9.8	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	6	7.3	7.3	7.3
	Kurang setuju	24	29.3	29.3	36.6
	Setuju	17	20.7	20.7	57.3
	Sangat setuju	35	42.7	42.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	21	25.6	25.6	25.6
	Kurang setuju	18	22.0	22.0	47.6
	Setuju	17	20.7	20.7	68.3
	Sangat setuju	26	31.7	31.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL									
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
N	Valid	82	82	82	82	82	82	82	82
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
	Kurang setuju	22	26.8	26.8	28.0
	Setuju	41	50.0	50.0	78.0
	Sangat setuju	18	22.0	22.0	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	3.7	3.7	3.7
	Kurang setuju	22	26.8	26.8	30.5
	Setuju	30	36.6	36.6	67.1
	Sangat setuju	27	32.9	32.9	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	25	30.5	30.5	30.5
	Setuju	49	59.8	59.8	90.2
	Sangat setuju	8	9.8	9.8	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	11	13.4	13.4	13.4
	Kurang setuju	22	26.8	26.8	40.2
	Setuju	43	52.4	52.4	92.7
	Sangat setuju	6	7.3	7.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	7.3	7.3	7.3
	Kurang setuju	20	24.4	24.4	31.7
	Setuju	50	61.0	61.0	92.7
	Sangat setuju	6	7.3	7.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	24	29.3	29.3	34.1
	Setuju	19	23.2	23.2	57.3
	Sangat setuju	35	42.7	42.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	16	19.5	19.5	19.5
	Kurang setuju	21	25.6	25.6	45.1
	Setuju	16	19.5	19.5	64.6
	Sangat setuju	29	35.4	35.4	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	7.3	7.3	7.3
	Kurang setuju	20	24.4	24.4	31.7
	Setuju	50	61.0	61.0	92.7
	Sangat setuju	6	7.3	7.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	7.3	7.3	7.3
	Kurang setuju	20	24.4	24.4	31.7
	Setuju	50	61.0	61.0	92.7
	Sangat setuju	6	7.3	7.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	24	29.3	29.3	34.1
	Setuju	19	23.2	23.2	57.3
	Sangat setuju	35	42.7	42.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	7.3	7.3	7.3
	Kurang setuju	20	24.4	24.4	31.7
	Setuju	50	61.0	61.0	92.7
	Sangat setuju	6	7.3	7.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	24	29.3	29.3	34.1
	Setuju	19	23.2	23.2	57.3
	Sangat setuju	35	42.7	42.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	23	28.0	28.0	28.0
	Setuju	53	64.6	64.6	92.7
	Sangat setuju	6	7.3	7.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	9	11.0	11.0	11.0
	Kurang setuju	28	34.1	34.1	45.1
	Setuju	39	47.6	47.6	92.7
	Sangat setuju	6	7.3	7.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	46	56.1	56.1	56.1
	Perempuan	36	43.9	43.9	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sarjana	82	100.0	100.0	100.0

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2-5 Tahun	24	29.3	29.3	29.3
	5-10 Tahun	46	56.1	56.1	85.4
	> 10 Tahun	12	14.6	14.6	100.0
	Total	82	100.0	100.0	