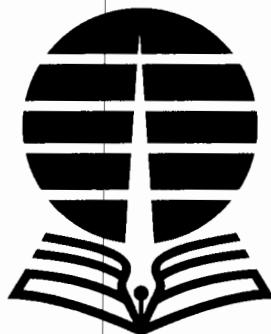


## TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

# PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN BUNGO



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**HERPENDI  
NIM. 500076163**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2015**

## ABSTRAK

# PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN BUNGO

Herpendi

Herpendi\_pendi@yahoo.co.id

Program PascaSarjana

Universitas Terbuka

Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo secara parsial dan simultan. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan kuantitatif. Pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus, dimana seluruh pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo yang berjumlah 66 pegawai, dijadikan subjek dalam penelitian ini. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis menggunakan path analisis untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung, serta diteruskan dengan menguji R Square dan pengujian hipotesis secara parsial dan simultan dengan uji t dan uji F. Dari pengujian path analisis yang dilakukan, hasil penelitian menunjukkan bahwasanya lingkungan kerja dan kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dimana berdasarkan hasil uji t (parsial) dan uji F (Simultan) menunjukkan bahwasanya lingkungan kerja dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, begitu pula kepuasan kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menjelaskan bahwasanya lingkungan kerja dan kepemimpinan yang baik mempunyai pengaruh positif dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang berimplikasi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.

*Kata kunci:* Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.

## ABSTRACT

### **The Influence of Working Environment and Leadership Toward Working Satisfaction and Employee Performance at Education Service in Bungo Regency**

Herpendi

Herpendi\_pendi@yahoo.co.id

Post Graduate Program  
Indonesia Open University

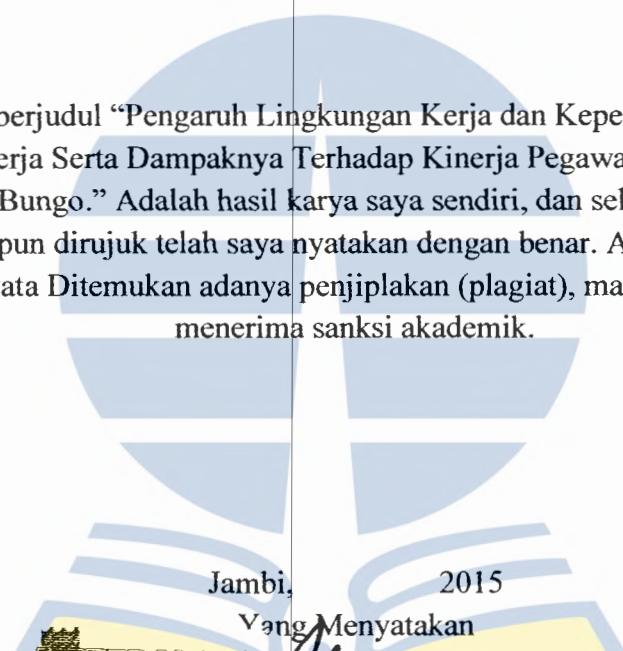
This research aims to analyze the working environment and leadership toward working satisfaction and employee performance at Education Service in Bungo regency, partially and simultaneously. This research used descriptive and quantitative analysis method. For taking the data used census techniques, and 66 employees at Education Service in Bungo were as subject in this research. The technique of collecting data used questionnaire. The analysis techniques used path analysis, to see direct and indirect influence. And continued by doing R square test, and hypothesis test partially and simultaneously with t test and F test. From analysis path test, the result shows that working environment and leadership have influence toward working satisfaction and employee performance. Based on the result of t test (partial) and F test (simultaneous) shows that working environment and leadership have significant and positive influence toward working satisfaction and performance of employee. And working satisfaction has significant and positive influence toward employee performance likewise. This explains that good working environment and good leadership have positive influence to improve working satisfaction of employee that has impact for improving the performance of employee at Educationin Service in Bungo regency.

*Keywords:* *working environment, leadership, working satisfaction and employee performance.*

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.” Adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata Ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Herpendi  
 NIM : 500076163  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Judul TAPM : Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu/29 November 2015  
 Waktu : 18.00 – 20.00 Wib

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TESIS**

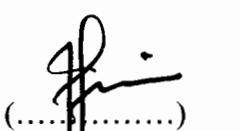
Ketua Komisi Penguji  
 Dra. Hartinawati, M.Pd

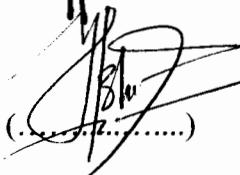
Penguji Ahli  
 Prof. Dr. Aries Djaenuri, MA.

Pembimbing I  
 Dr. Ade Octavia, SE., MM.

Pembimbing II  
 Dr. A.A. Ketut Bediastra, M.Ed.

(.....)  

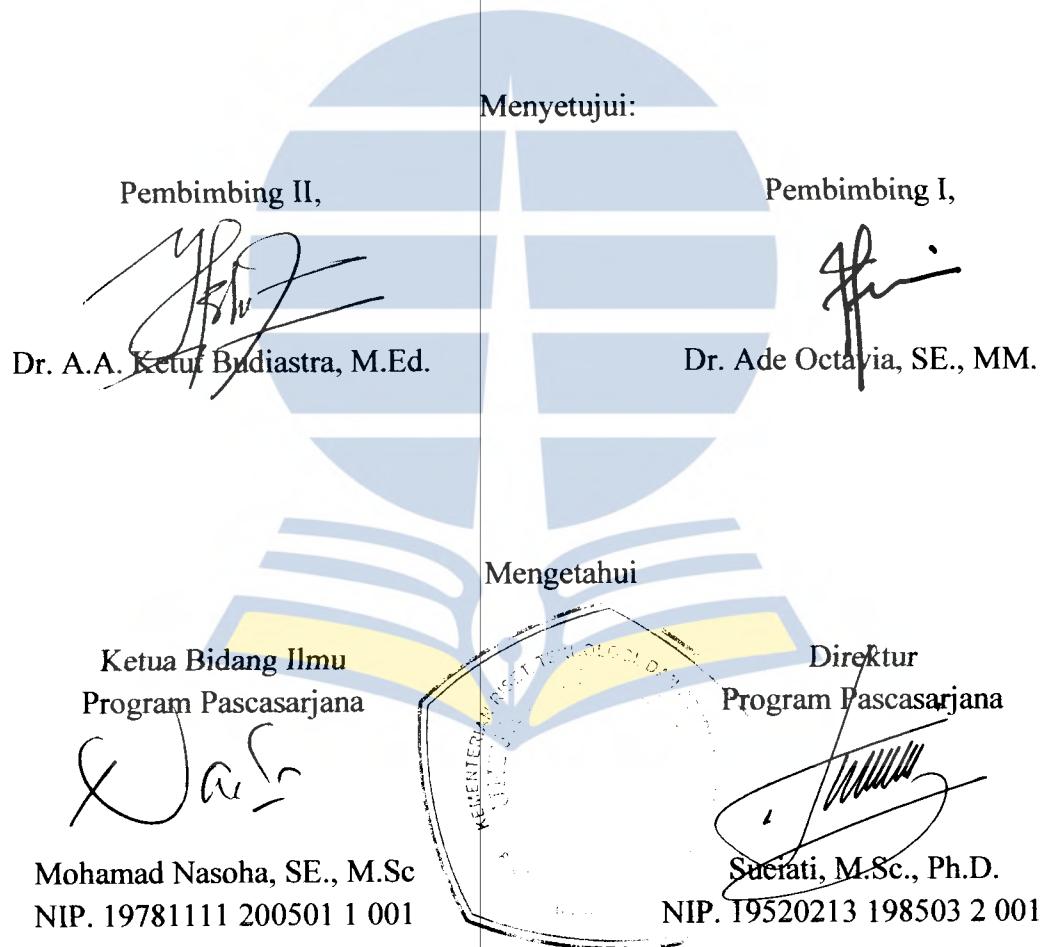

(.....)  


(.....)  


## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.

Penyusun TAPM : Herpendi  
 NIM : 500076163  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Hari/Tanggal : Minggu/29 November 2015



## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdullilah, puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat terselesaikan. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ-UT Jambi, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan.

Penulisan Tesis ini merupakan kesempatan yang berharga sekali untuk mencoba menerapkan beberapa teori yang diperoleh selama duduk dibangku kuliah dalam situasi dunia nyata. Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada Ibu Dr. Ade Octavia, SE., MM, selaku dosen pembimbing I Tesis dan Bapak Dr. A.A. Ketut Budiastra, M.Ed. selaku dosen pembimbing II Tesis yang penuh kesabaran telah memberikan dorongan dan bimbingan selama penyelesaian tesis ini. Pada kesempatan ini pula penulis menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Bapak Mohamad Nasoha, SE., M.Sc, selaku Ketua Bidang Ilmu Program Magister Manajemen.
3. Seluruh Dosen dan staf administrasi pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ-UT Jambi yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
4. Ketua, Seluruh Staf Administrasi dan Karyawan Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ-UT Jambi.
5. Seluruh pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo sebagai responden yang telah banyak memberikan sesuatu yang tak ternilai harganya.

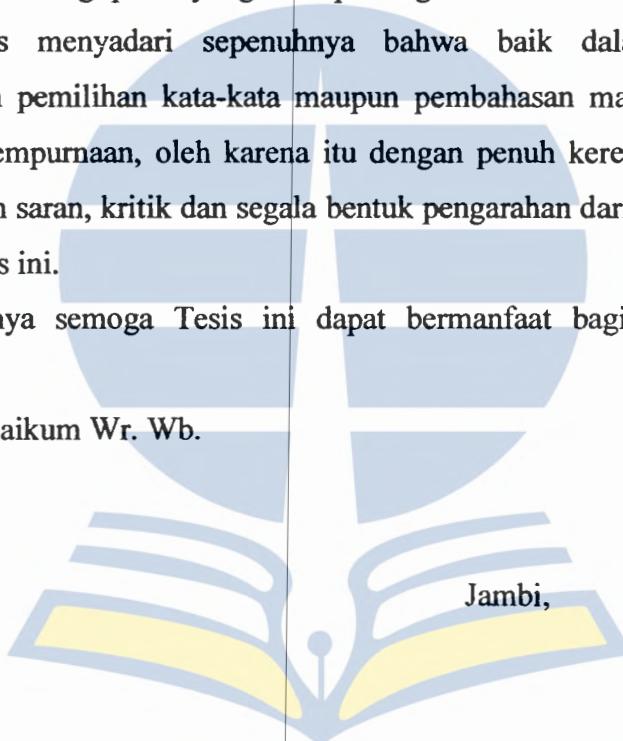
6. Semua pihak yang tidak peneliti sebutkan namanya satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.

Selain kepada pribadi-pribadi di atas, penulis ingin pula menorehkan catatan dan terima kasih khusus kepada: Ayah dan Ibu, Istri tercinta, dan anak-anakku tersayang yang telah memberikan semangat, dorongan moral dan material kepada penulis dalam membantu menyelesaikan studi ini, serta Saudara dan teman-teman sekalian. Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikannya. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahan dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Akhirnya semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membacanya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Jambi,

2015

**HERPENDI**

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418  
Telp. 021 7415050, Fax. 021 7415588

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama	: Herpendi
NIM	: 500076163
Program Studi	: Magister Manajemen
Tempat/Tanggal Lahir	: Bungo, 7 Juli 1970
Riwayat Pendidikan	<p>: Lulus SD Tahun 1983</p> <p>Lulus SMP Tahun 1986</p> <p>Lulus SGO Tahun 1989</p> <p>Lulus S1 Tahun 2006</p>
Riwayat Pekerjaan	<p>: Tahun 2002 s/d 2003 sebagai Guru di SDN 151/II</p> <p>Tahun 2003 s/d 2004 sebagai Guru di SDN 107/II</p> <p>Tahun 2004 s/d 2006 sebagai Staf Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.</p> <p>Tahun 2006 s/d 2009 sebagai PLS Kecamatan Tanah Sepenggal Lintas</p> <p>Tahun 2009 s/d 2010 sebagai subag TU UPTD Muara Bungo.</p> <p>Tahun 2010 s/d 2012 sebagai kasi teknis Bidang TU/SD Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.</p> <p>Tahun 2012 s/d sekarang sebagai Kasi Pelayanan Pendidikan Bidang Data dan Informasi Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.</p>
Alamat Tetap	: Jl. Danau Buluh Rt. 03 Rw.03 Kel. Jaya Setia Kec. Pasar Muara Bungo Kab. Bungo Prov. Jambi
Telephone	: 0812 7421 1212
E-mail	: <u>Herpendi_pendi@yahoo.co.id</u>

Jambi, 2015

**Herpendi**  
NIM. 500076163

## DAFTAR ISI

Abstrak .....	i
Pernyataan .....	iii
Lembar Layak Uji .....	iv
Pengesahan.....	v
Persetujuan TAPM .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Riwayat Hidup .....	ix
Daftar Isi.....	x
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Penelitian .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	13
C. Rumusan Masalah.....	14
D. Tujuan Penelitian .....	15
E. Manfaat Penelitian.....	16

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

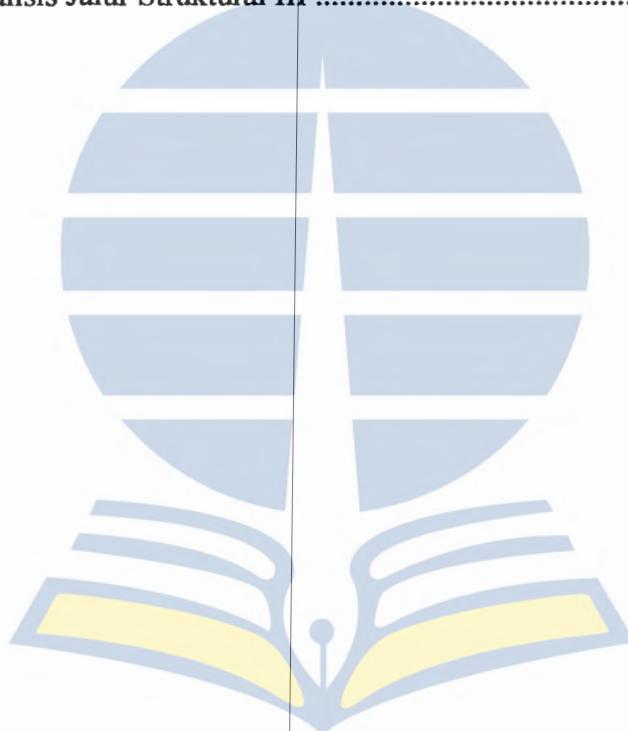
A. Kajian Teori .....	17
1. Kinerja.....	17
a. Pengertian Kinerja.....	17
b. Tujuan dan Sasaran Kinerja .....	18
c. Metode Penilaian Kinerja .....	19
d. Indikator Kinerja .....	20
2. Kepuasan Kerja .....	21
a. Pengertian Kepuasan Kerja .....	21
b. Faktor Kepuasan Kerja.....	23
c. Indikator Kepuasan Kerja.....	25
d. Konsekuensi Kepuasan Kerja .....	27
3. Lingkungan Kerja.....	29
a. Definisi Lingkungan Kerja .....	29
b. Jenis Lingkungan Kerja.....	30
c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja ...	33
d. Arti Penting Lingkungan Kerja .....	37

4. Kepemimpinan .....	38
a. Definisi Kepemimpinan .....	38
b. Definisi Gaya Kepemimpinan.....	40
c. Tipe Gaya Kepemimpinan.....	42
d. Dimensi Gaya Kepemimpinan .....	44
B. Penelitian Terdahulu .....	46
C. Kerangka Pemikiran.....	49
D. Hipotesis .....	55
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	56
B. Populasi dan Sampel .....	58
C. Instrumen Penelitian .....	58
1. Kuesioner (Angket).....	59
2. Dokumentasi .....	60
D. Jenis dan Sumber Data.....	60
1. Data Primer .....	60
2. Data Sekunder .....	61
E. Teknik Pengumpulan Data.....	61
1. Kuesioner .....	61
2. Studi Dokumentasi .....	62
F. Definisi Operasional Variabel .....	62
G. Transformasi Data.....	68
H. Uji Kualitas Data .....	69
1. Uji Validitas .....	69
2. Uji Reliabilitas .....	70
I. Metode Analisis.....	71
1. Metode Deskriptif (Kualitatif) .....	71
2. Analisis Jalur (Path Analisis) .....	74
3. Uji Hipotesis.....	78
a. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	78
b. Uji t (Parsial) .....	79
c. Uji F (Simultan).....	80
J. Rancangan Uji Hipotesis.....	81
 <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Profil Responden.....	83
1. Latar Belakang Usia Responden .....	83
2. Latar Belakang Pendidikan Responden .....	84
3. Masa Kerja Responden .....	85

<b>B. Hasil Uji Kualitas Data .....</b>	<b>86</b>
1. Hasil Uji Validitas.....	86
2. Hasil Uji Reliabilitas.....	90
<b>C. Hasil Penelitian .....</b>	<b>91</b>
1. Analisis Deskriptif .....	91
a. Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja.....	91
b. Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan .....	95
c. Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja .....	99
d. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja.....	103
2. Hasil Analisis Jalur (Path Analisis).....	106
a. Analisis Jalur Struktur 1 .....	107
b. Analisis Jalur Struktur 2 .....	112
c. Analisis Jalur Struktur 3 .....	117
<b>D. Analisa dan Pembahasan .....</b>	<b>119</b>
1. Pembahasan Hipotesis Pertama.....	119
2. Pembahasan Hipotesis Kedua .....	121
3. Pembahasan Hipotesis Ketiga .....	122
4. Pembahasan Hipotesis Keempat .....	124
5. Pembahasan Hipotesis Kelima .....	126
6. Pembahasan Hipotesis Keenam .....	130
7. Pembahasan Hipotesis Ketujuh.....	131
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	134
B. Saran .....	135
1. Secara Praktis.....	135
2. Secara Akademis .....	136
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>137</b>

**DAFTAR GAMBAR**

<b>No. Gambar</b>	<b>Halaman</b>
2.1. Kerangka Berpikir .....	55
3.1. Model Analisis Jalur .....	75
3.2. Sub Struktur I Untuk Menjawab Tujuan 1, 2 dan 3 .....	76
3.3. Sub Struktur II Untuk Menjawab Tujuan 4, 5 dan 6. ....	77
3.4. Sub Struktur III Untuk Menjawab Tujuan 7 .....	78
4.1. Hasil Analisis Jalur Struktural I .....	108
4.2. Hasil Analisis Jalur Struktural II. ....	113
4.3. Hasil Analisis Jalur Struktural III .....	118



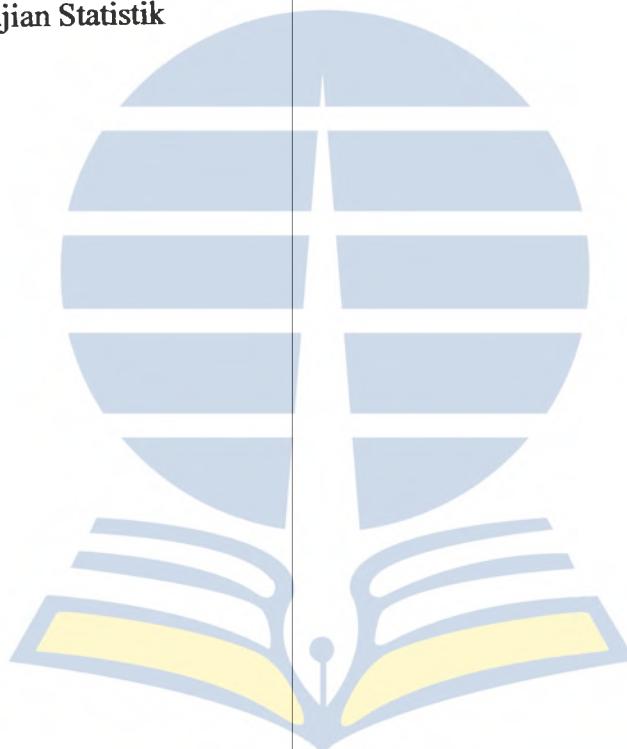
## DAFTAR TABEL

<b>No. Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1.1. Realisasi Pencapaian Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo Periode 2010-2014 .....	3
2.1. Penelitian Terdahulu .....	46
3.1. Operasional Variabel Kinerja ( $Y_2$ ).....	64
3.2. Operasional Variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) .....	65
3.3. Operasional Variabel Lingkungan Kerja ( $X_1$ ).....	66
3.4. Operasional Variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ) .....	66
3.5. Skala Likert .....	72
3.6. Kriteria Tanggapan Responden.....	74
4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	84
4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	85
4.3. Masa Kerja Responden .....	85
4.4. Rangkuman Validitas Instrumen Lingkungan Kerja.....	86
4.5. Rangkuman Validitas Instrumen Kepemimpinan .....	87
4.6. Rangkuman Validitas Instrumen Kepuasan Kerja .....	88
4.7. Rangkuman Validitas Instrumen Kinerja.....	89
4.8. Rangkuman Reliabilitas Instrumen Variabel Penelitian .....	91
4.9. Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja ( $X_1$ ) .....	92
4.10. Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan ( $X_2$ )	96
4.11. Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) .....	100
4.12. Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja (Y) .....	103
4.13. Matriks Korelasi Antar Variabel .....	107
4.14. Hasil Regresi Lingkungan kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan kerja.....	108
4.15. Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Lingkungan kerja dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja.....	110
4.16. Uji R dan R Square .....	111
4.17. Hasil Regresi Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja ..	113
4.18. Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Lingkungan kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja .....	115
4.19. Uji R dan R Square .....	116
4.20. Hasil Kepuasan kerja Terhadap Kinerja .....	117
4.21. Uji R dan R Square .....	119
4.22. Hasil Uji F Secara Simultan Struktur Pertama.....	123
4.23. Hasil Uji F Secara Simultan Struktur Kedua .....	130

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

1. Kuesioner Penelitian
2. Data Mentah Kuesioner Untuk Uji Kualitas Data
3. Hasil Konversi Data Ordinal Menjadi Interval Untuk Uji Kualitas Data
4. Output Hasil Uji Kualitas Data
5. Data Mentah Kuesioner Untuk Penelitian
6. Hasil Konversi Data Ordinal Menjadi Interval Untuk Penelitian
7. Hasil Pengujian Statistik



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Penelitian

Suatu organisasi baik itu organisasi pemerintah maupun swasta dalam menjalankan aktivitasnya akan selalu berhadapan dengan manusia sebagai sumber daya yang dinamis, dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu penentu keberhasilan organisasi karena peran sumber daya manusia sebagai aset berharga adalah merencanakan, melaksanakan serta mengendalikan berbagai kegiatan operasional organisasi (Ardana, dkk., 2012).

Sumber daya manusia memiliki peranan yang vital dalam suatu organisasi. Segala aspek yang berkaitan dengan sumber daya manusia pada akhirnya turut mempengaruhi output organisasi yang bersangkutan. Mengingat perannya yang vital, maka sudah selayaknya suatu organisasi melakukan suatu mekanisme pemeliharaan sumberdaya manusia dengan memperhatikan kepuasan kerja pegawainya (Yunanda, 2012).

Berkembangnya kemampuan manusia sebagai tenaga kerja akan mempengaruhi stabilitas dan kontinuitas organisasi, oleh karena itu peranan manusia didalam suatu organisasi sangatlah berarti dan tidak dapat dipisahkan. Berhasil tidaknya suatu tujuan organisasi sangatlah ditentukan oleh peran manusia, dikatakan sangat penting dan menentukan didalam suatu tujuan

organisasi karena SDM yang membawa suatu tujuan untuk mencapai suatu tujuan organisasi itu sendiri.

Sama halnya dengan Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo dalam melaksanakan tugasnya, Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo memiliki tugas yakni melaksanakan urusan pemerintah daerah bidang pendidikan berdasarkan asas ekonomi dan tugas pembantuan; serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya, yang tidak luput pula dari permasalahan sumberdaya manusianya. Permasalahan yang muncul ketika salah dalam mengelola sumber daya manusia adalah penurunan kinerja karyawan. Keberhasilan organisasi tergantung pada bagaimana kinerja karyawan, efisiensi, kejujuran, ketekunan dan integritas (Amed dan Uddin dalam Yasa dan Utama, 2014).

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi suatu organisasi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa suatu organisasi baik itu perusahaan swasta maupun instansi pemerintah pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi organisasi, semakin baik kinerja yang ditunjukan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan suatu organisasi tersebut.

Tahun Anggaran 2014 Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo telah melaksanakan beberapa Program dan Kegiatan baik yang bersifat pendukung/rutinitas maupun yang menjadi Program dan Kegiatan prioritas, dan

menyentuh langsung dengan kebutuhan masyarakat dalam mengembangkan Visi dan Misi Dinas yang merupakan salah satu pilar untuk menuju Bungo MAS Tahun 2016. Akan tetapi dalam pelaksanaannya masih ada beberapa program kegiatan yang tidak mencapai realisasi 100%. Berikut ini dapat dilihat hasil pencapaian kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo tahun 2014 dalam melaksanakan program kegiatannya.

**Tabel 1.1**  
Realisasi Pencapaian Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo  
Periode 2010-2014.

<b>No</b>	<b>Jenis Kegiatan</b>	<b>Percentase Realisasi Program Kegiatan</b>				
		<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
1	Pelatihan kompetensi tenaga pendidik	71,86%	83,13%	85,74%	82,18%	76,85%
2	Penyelanggara paket A setara SD	72,63%	67,82%	68,46%	75,18%	68,16%
3	Penyelanggara paket B setara SMP	83,47%	88,53%	86,18%	89,32%	83,62%
4	Penyelanggara paket C setara SMA	82,92%	95,57%	96,67%	93,98%	93,14%
5	Pembinaan minat, bakat dan kreativitas siswa	83,47%	88,53%	86,18%	89,32%	87,16%

*Sumber: Lakip Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.*

Dari Tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwasanya pencapaian kinerja pegawai pada 5 program kegiatan Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo diatas tampak berfluktuatif dalam pencapaian realisasi kinerjanya, namun rata-rata pada tahun 2014 mengalami penurunan. Untuk jenis kegiatan “Pelatihan kompetensi tenaga pendidik”, tampak bahwasanya dari tahun 2010 s.d 2011 mengalami peningkatan, kemudian terus turun kembali hingga tahun 2014 hingga mencapai 76,85% realisasinya. Tidak teralisasinya 100% dikarenakan tidak tepatnya metode pengajaran yang diberikan kepada tenaga pendidik. Untuk jenis kegiatan

“Penyelanggara paket A, B dan C setara SD, SMP dan SMA” Tidak teralisaasinya 100% dikarenakan kurangnya pengawasan dari penilik Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo. Kemudian untuk jenis kegiatan “Pembinaan minat, bakat dan kreativitas siswa” tidak terealisasi 100% dikarenakan kurangnya penguasaan materi yang diberikan oleh instruktur/pelatih kepada siswa.

Kinerja pegawai memiliki peranan penting bagi organisasi, apabila kinerja yang ditampilkan pegawai rendah maka akan mengakibatkan organisasi dalam mencapai tujuan menjadi terhambat (Ariana dan Riana, 2013). Kinerja adalah pencapaian hasil kerja pegawai berdasarkan kualitas maupun kuantitas sebagai prestasi kerja dalam periode waktu tertentu yang disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2006). Mathis dan Jackson (2009) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan atau ketidakpuasan kerja selain individu itu sendiri, pekerjaan dan komitmen organisasi. Beberapa hasil penelitian juga mendukung kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Dhermawan, dkk. (2012), Springer (2011), Rose *et al.* (2009) serta Miao dan Kim (2010) menyatakan secara signifikan dan positif kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karena kepuasan kerja memainkan peranan yang penting dalam pengembangan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja karyawan (Ahmed dan Uddin, 2012). Kepuasan kerja adalah sikap positif ataupun negatif dari emosional karyawan memandang pekerjaannya baik yang ditunjukan dalam keadaan menyenangkan atau tidak (Handoko, 2008). Karyawan yang mampu menggunakan keterampilan

dan pengetahuannya pada pekerjaan akan menjadi sangat puas dengan pekerjaan tersebut (Berg, 1999). Karyawan cenderung akan meningkatkan kinerjanya baik dari ukuran kuantitas dan kualitas apabila kepuasan karyawan terpenuhi (Pramitha dkk., 2012).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang ingin merasakan kepuasan mereka dalam bekerja, seseorang akan berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga dari hasil kerja yang maksimal itu mereka dapat merasakan kepuasan kerja yang mereka inginkan.

Kepuasan kerja merupakan perbandingan antara apa yang dirasakan dan diperoleh seseorang dibandingkan dengan apa yang seharusnya dirasakan dan diperolehnya dari suatu pekerjaan. Wujud dari kepuasan kerja dapat diindikasikan dengan prestasi kerja, tingkat absensi yang rendah dan jumlah karyawan yang berhenti atau *turnover* karyawan yang rendah (Firman, 2011).

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi menurut Robbins (2007) dapat diukur melalui hubungan baik di lingkungan kerja, kemampuan utilitas kebijakan kesejahteraan serta perhatian perusahaan terhadap masalah keamanan kerja kerja berkaitan dengan tingkat risiko pekerjaan. Hal ini menjelaskan bahwasanya jika dalam suatu organisasi dapat terbentuk hubungan baik di lingkungan kerja, kemampuan utilitas kebijakan kesejahteraan serta perhatian organisasi terhadap masalah keamanan kerja kerja berkaitan dengan tingkat risiko pekerjaan, maka akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dalam bekerja. Apabila karyawan telah merasa puas dengan kerja mereka, maka dengan

sendirinya pun mereka akan mampu memberikan hasil kerja yang optimal pula untuk organisasi tempat mereka bekerja. Seperti yang diungkapkan oleh Luthans (2006) karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi, kinerja akan meningkat, walaupun hasilnya tidak langsung. Selain itu Jika karyawan menerima penghargaan yang meraka anggap pantas mendapatkannya dan puas, mungkin ia menghasilkan kinerja yang lebih besar.

Pada dasarnya setiap individu dari suatu organisasi memiliki keinginan dapat bekerja dengan suasana lingkungan kerja yang nyaman agar merasa betah sehingga mampu menciptakan hasil kerja yang optimal. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi termasuk salah satu hal yang penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses kerja dalam suatu organisasi, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses kerja tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi pegawai dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan kinerja karyawan dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan.

Lingkungan kerja menunjuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan melingkupi kerja pegawai pada suatu organisasi. Lingkungan kerja tidak hanya terbatas dari bentuk fisik tempat bekerja. Lingkungan kerja bisa dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti sarana dan prasarana yang disediakan oleh perusahaan, rekan kerja, tingkat persaingan, kepemimpinan, komunikasi, sehingga lingkungan kerja yang mendukung akan membuat karyawan tetap bertahan dan dapat

menurunkan tingkat stres kerja pada karyawan, sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada organisasi tersebut.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Yunanda (2012), Dhermawan,dkk (2012), Yasa, I.P.S., dan Utama, I.W.M (2014), Linawati dan Suhaji (2012), Tjandra, D.N. dan Setiawati, M (2014) dan Virgana (2011) menyatakan bahwsanya lingkungan kerja yang baik akan mampu memberikan kepuasan kerja bagi pegawai untuk memberikan hasil kerja optimal.

Lingkungan kerja atau kondisi kerja dalam sebuah perusahaan merupakan salah satu faktor yang cukup penting dalam upaya peningkatan kinerja sehingga kepuasan kerja pegawai tercipta. Lingkungan kerja atau kondisi kerja itu sendiri adalah kondisi dimana pegawai itu bekerja. Jadi sewajarnyalah jika manajemen perusahaan mempersiapkan kondisi kerja karyawan yang tepat supaya pegawai dalam suatu organisasi dapat bekerja dengan baik.

Sedarmayati (2008) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Pada dasarnya jenis lingkungan kerja terbagi atas dua yaitu Lingkungan tempat kerja/Lingkungan kerja fisik (*physical working environment*) dan Suasana kerja/Lingkungan kerja non fisik (*Non - Physical Working Environment*) (Sarwoto dalam Sedarmayanti, 2008).

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung (Sedarmayanti, 2008). Seperti fasilitas

yang ada pada kantor, peralatan pendukung kerja kantor, temperatur, sirkulasi udara, kebersihan, pencahayaan, kebisingan dan lain-lain. Sedangkan 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 (Sedarmayanti, 2006). Lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan lingkungan tempat kerja pegawai yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan antar sesama karyawan (hubungan horisontal). Dengan adanya suasana kerja dan komunikasi yang harmonis, maka pegawai akan merasa betah di tempat kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, efisien dan efektif.

Untuk mendukung kinerja pegawai sudah seharusnya instansi memperhatikan kondisi tersebut untuk menciptakan suasana kondusif dalam bekerja. Namun fenomena yang ada pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo belumlah sepenuhnya seperti yang diharapkan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, hal ini berhubungan dengan fasilitas kantor yang kurang memadai, seperti kondisi ruang kerja yang rata-rata tidak mendukung lagi bagi pegawai untuk dapat bekerja dengan nyaman, hal ini dikarenakan ruang kerja yang kecil dan sempit yang seharusnya diisi oleh tiga orang pegawai namun saat ini diisi oleh lima orang pegawai. Ini tentu saja berakibat pada ruang kerja terasa menjadi panas dan gerah sehingga AC yang ada tidak begitu terasa berfungsi dengan baik. Selain itu pula ruang kantor yang sempit juga berdampak

menjadi tidak beraturannya penempatan peralatan kantor yang ada, yang tidak lagi ditempatkan pada tempat yang semestinya.

Fasilitas kerja merupakan bagian dari lingkungan kerja yang sangat menunjang kegiatan/proses penyelesaian pekerjaan pegawai dalam suatu organisasi. Fasilitas kerja merupakan suatu bentuk pelayanan organisasi terhadap pegawai agar menunjang kinerja dalam memenuhi kebutuhan kpegawaiannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Adanya fasilitas kerja yang disediakan tersebut sebagai alat atau sarana dan prasarana untuk membantu pegawai agar lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya dan pegawai akan bekerja lebih baik lagi.

Selain lingkungan kerja yang mampu memberikan kenyamanan bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, kepemimpinan juga memiliki peranan sangat penting dalam memberikan kepuasan kerja bagi pegawai agar dapat memberikan hasil kerja yang maksimal. Beberapa hasil penelitian yang dilakukan Linawati dan Suhaji (2012), Tjandra, D.N. Dan Setiawati, M (2014), Soegihartono, A. (2012), Raharjo, S.T dan Nafisah, D (2006), Ruyatnasih, Musadan, A dan Hasyim, B. (2013), Dewi, S.P. (2012) dan Virgana (2011) telah membuktikan bahwasanya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Dalam sebuah organisasi, gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah hal yang penting diperhatikan. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi dituntut untuk bisa membuat individu-individu dalam organisasi yang dipimpinnya bisa berperilaku sesuai dengan yang diinginkan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan

organisasi. Maka dari itu seorang pemimpin haruslah bisa memahami perilaku individu-individu di dalam organisasi yang dipimpinnya untuk bisa menemukan gaya kepemimpinan yang tepat bagi organisasinya.

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang demikian dituntut adanya seorang pemimpin yang mengenal secara keseluruhan anggota organisasi sehingga dapat menumbuhkan kerja sama yang harmonis diantara komponen organisasi, disini peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya dalam hal arahan (direktif), supportif, partisipatif dan orientasi prestasi untuk kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja bawahannya.

Pemimpin yang efektif akan dapat menjalankan fungsinya dengan baik, tidak hanya ditunjukkan dari kekuasaan yang dimiliki tetapi juga ditunjukkan pula oleh perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan dan kepuasan pegawainya terhadap pemimpin dan peningkatan kualitas pegawai, terutama sikap mengayomi yang ditunjukkan untuk menguatkan kemauan pegawai dalam melaksanakan tugas guna mencapai sasaran organisasi (Soegihartono, 2012).

Pemimpin yang baik akan mampu menumbuhkan kepercayaan dari para pegawai sehingga akan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Dorongan dari atasan diharapkan mampu menimbulkan dorongan bawahan sehingga dapat meningkatkan prestasi pegawai (Soegihartono, 2012).

Dalam sebuah organisasi bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan menggunakan pengaruh dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson *et.al* 2006). Kemampuan mempengaruhi akan menentukan cara yang digunakan pegawai dalam mencapai hasil kerja. Hal ini didasari pada argumen bahwa seorang pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi perilaku pegawai. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi.

Namun gaya kepemimpinan ini belum begitu tampak pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo, ini terlihat dari kurangnya partisipasi pemimpin dalam mendorong bawahannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan serta kurangnya komunikasi pimpinan dengan bawahan dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Selain itu pula kurangnya panduan yang diberikan pimpinan kepada para pegawai untuk melaksanakan dan menjadwalkan pekerjaan yang diberikan serta kurangnya instruksi yang diberikan mengenai bagaimana cara, dan mempertahankan standar kerja. Selain itu pula pemimpin juga kurang bisa menghargai ide yang diberikan oleh bawahan, dimana hal ini tampak ketika rapat yang berlangsung, meskipun pemimpin dapat menghargai ide yang diberikan oleh bawahan, namun pemimpin tidak mampu untuk merealisasikan ide yang telah di berikan tersebut.

Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Menurut Bass dalam Raharjo dan Nafisah (2006), peran kepemimpinan atasan dalam

memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara yaitu: (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Teori Path Goal (Evans, 1970; House, 1971; House&Mitchell, 1974 dalam Raharjo dan Nafisah, 2006) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Kondisi di atas menimbulkan permasalahan dalam pencapaian kinerja pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo. Pencapaian kinerja yang belum optimal ini diduga dikarenakan kurang puasnya pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini dikarenakan lingkungan kerja yang kurang kondusif serta gaya kepemimpinan yang kurang sesuai dengan dengan bawahannya sehingga mengakibatkan rendahnya kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul ***"Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja"***

***Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo”.***

**B. Identifikasi Masalah**

Suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya akan selalu berhadapan dengan manusia sebagai sumber daya yang dinamis, dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu penentu keberhasilan perusahaan karena peran sumber daya manusia sebagai aset berharga adalah merencanakan, melaksanakan serta mengendalikan berbagai kegiatan operasional perusahaan (Ardana, dkk., 2012).

Sama halnya dengan Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang tidak luput pula dari permasalahan sumberdaya manusianya. Permasalahan yang muncul ketika salah dalam mengelola sumber daya manusia adalah penurunan kinerja karyawan. Keberhasilan organisasi tergantung pada bagaimana kinerja pegawai, efisiensi, kejujuran, ketekunan dan integritas. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan turunnya kinerja pegawai diindikasikan oleh:

1. Fasilitas kantor yang kurang memadai, seperti kondisi ruang kerja yang rata-rata tidak mendukung lagi bagi pegawai untuk dapat bekerja dengan nyaman, hal ini dikarenakan ruang kerja yang kecil dan sempit yang seharusnya diisi oleh tiga orang pegawai namun saat ini diisi oleh lima orang pegawai. Ini tentu saja berakibat pada ruang kerja terasa menjadi

panas dan gerah sehingga AC yang ada tidak begitu terasa berfungsi dengan baik.

2. Ruang kantor yang sempit juga berdampak menjadi tidak beraturannya penempatan peralatan kantor yang ada, yang tidak lagi ditempatkan pada tempat yang semestinya.
3. Kurangnya partisipasi pemimpin dalam mendorong bawahannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
4. Kurangnya komunikasi pimpinan dengan bawahan dalam memecahkan masalah yang dihadapi.
5. Kurangnya panduan yang diberikan pimpinan kepada para pegawai untuk melaksanakan dan menjadwalkan pekerjaan yang diberikan
6. Kurangnya instruksi yang diberikan mengenai bagaimana cara, dan mempertahankan standar kerja.
7. Pemimpin kurang bisa menghargai ide yang diberikan oleh bawahan, dimana hal ini tampak ketika rapat yang berlangsung, meskipun pemimpin dapat menghargai ide yang diberikan oleh bawahan, namun pemimpin tidak mampu untuk merealisasikan ide yang telah di berikan tersebut.

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai?

2. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai?
3. Bagaimanakah pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pegawai?
4. Bagaimanakah pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai?
5. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?
6. Bagaimanakah pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai?
7. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai?

#### D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
3. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pegawai.
4. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
5. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
6. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.
7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

## E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, penulis sendiri maupun pihak lain.

### 1. Bagi Instansi

Diharapkan dapat memberikan masukan dan gambaran bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo untuk dapat memberikan perhatian yang lebih baik terhadap Lingkungan Kerja, kepemimpinan dan Kepuasan Kerja, karena ketiga faktor tersebut mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

### 2. Bagi Penulis

Dapat digunakan untuk menerapkan teori yang telah diperoleh penulis dibangku kuliah dan untuk menambah dan memperluas pengetahuan.

### 3. Bagi Pihak Lain

Sebagai tambahan pengetahuan, wawasan, dan referensi bagi yang ingin mengembangkan penelitian ini, dan sebagai sumbangan pemikiran dalam menyebarluaskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan kepada masyarakat.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi suatu organisasi, khususnya kinerja karyawan yang bisa membawa suatu organisasi baik itu perusahaan swasta maupun instansi pemerintah pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja instansi.

###### a. Pengertian Kinerja

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Berikut adalah pengertian-pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya yaitu :

Hasibuan (2007) bahwa :

“Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.”

Mangkunegara (2006) bahwa :

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Menurut Sedarmayanti (2008) bahwa :

“Kinerja merupakan memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkret, menyempurnakan tanggung jawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan.”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok yang dilakukan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu dengan maksimal.

### **b. Tujuan dan Sasaran Kinerja**

Tujuan Evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal –hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Rivai (2006), Pada dasarnya meliputi:

- 1) Meningkatkan etos kerja.
- 2) Meningkatkan motivasi kerja.
- 3) Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
- 4) Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- 5) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikangaji istimewa dan insentif uang.

- 6) Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.
- 7) Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, pelatihan.
- 8) Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- 9) Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- 10) Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- 11) Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
- 12) Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
- 13) Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- 14) Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

### c. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja karyawan bisa dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari usaha-usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi. Menurut Rivai (2006), Teknik-teknik penilaian kinerja meliputi :

- 1) Skala peringkat (*Rating Scale*).

- 2) Daftar pertanyaan.
- 3) Metode catatan prestasi.
- 4) Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*).
- 5) Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*).
- 6) Skala peringkat yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale*).
- 7) Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*).
- 8) Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*).
- 9) Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*).

Metode penilaian berorientasi masa depan, menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penelitian yang tunduk dan tergantung kepada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Menurut Rivai (2006), Adapun teknik-teknik yang digunakan yaitu :

- 1) Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*).
- 2) Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*).
- 3) Penilaian secara psikologis.
- 4) Pusat penilaian (*Assesment Center*).

#### d. Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2006), Kinerja karyawan dapat dinilai dari :

- 1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat

menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

#### 2) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

#### 3) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

#### 4) Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

#### 5) Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

### 2. Kepuasan Kerja

#### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian dalam sebuah perusahaan yang memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan

pencapaian hasil yang sesuai dengan tujuan dari sebuah perusahaan yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan tersebut. Dengan mengetahui kepuasan kerja karyawan, melalui bagaimana karyawan tersebut merespon terhadap berbagai program atau rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan, hal ini dapat menjadi umpan balik yang sangat berharga bagi perusahaan tersebut.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. (Hasibuan, 2007).

Robbins (2007) mengatakan :“ Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima.”

Handoko (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Dari beberapa defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan rasa menyenangkan dan tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan, secara langsung berpengaruh pada emosional dan tingkah laku dalam bekerja berupa kinerja, disiplin dan moral kerja.

## b. Faktor Kepuasan Kerja

Ada sejumlah pendapat yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan terbentuk karena adanya faktor-faktor yang melatar belakanginya. Pada penelitian ini akan dipaparkan pandapat tiga orang pakar, diantaranya adalah :

- 1) Harold E. Burt dalam Handoko (2008) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:
  - a) Faktor hubungan antar karyawan
    - Hubungan antara pimpinan dengan karyawan
    - Faktor fisik dan kondisi kerja
    - Hubungan sosial diantara karyawan
    - Sugesti dari teman sekerja
    - Emosi dari situasi kerja
  - b) Faktor Individu
    - Sikap orang terhadap pekerjaannya
    - Umur orang sewaktu bekerja
    - Jenis kelamin
  - c) Faktor-faktor Luar
    - Keadaan keluarga karyawan
    - Rekreasi
    - Pendidikan dan training
- 2) Robbins (2007) menyatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang menentukan kepuasan kerja. Variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:
  - a) Kerja yang secara mental menantang

Karyawan lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam batas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan.

b) Ganjaran yang pantas

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segeris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar komunikasi, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

c) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan perduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan menjalankan tugas yang baik.

d) Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantarkan kepuasan kerja yang meningkat.

e) Kesesuaian kepribadian dan pekerjaan

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seseorang akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan.

- 3) Menurut *Job Descriptive Indexs* (JDI) terdapat lima faktor kepuasan kerja. *Job Description Index* adalah pengukuran terhadapkepuasan kerja yang

dipergunakan secara luas. Faktor-faktor kepuasan kerja yang diambil berdasarkan pada *Job Descriptive Index*, diantaranya adalah:

- a. bekerja pada tempat yang tepat
- b. pembayaran yang sesuai
- c. organisasi dan manajemen
- d. supervisi pada pekerjaan yang tepat
- e. orang yang ada dalam pekerjaan yang tepat.

Riset menunjukkan bahwa *Job Description Index* dapat menyediakan skala kepuasan kerja yang valid dalam skala yang dapat dipercaya (Dipboye, Robert, Smith, Howell, 1994).

### **c. Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja diukur melalui parameter yang dikemukakan Wood, Wallace and Zeffani, bahwa kepuasan kerja dapat diukur melalui model *Summedationscore method* (SCM) yang mengambil indikator dari Robbins (2007), yang meliputi indikator sebagai berikut:

- 1) Hubungan baik di lingkungan kerja, yaitu adanya hubungan supervisi, hubungan sosial di antara karyawan, dan kemampuan beradaptasi dengan sarana pekerjaan. Hal ini ditunjukkan melalui sikap atau perilaku karyawan yang menunjukkan kesanggupan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan meskipun tanpa pengawasan, kemauan membina komunikasi dengan relasi kerja, dapat bekerja sama untuk menyelesaikan tugas tertentu dalam suatu tim kerja atau individual, serta kemauan untuk merawat sarana atau peralatan kerja dengan baik.

- 2) Kemampuan utilitas, yaitu kemampuan yang berkaitan dengan sikap karyawan terhadap kebijakan kepemimpinan, kebijakan peraturan jam kerja, kesempatan untuk berkreasi dan peluang promosi karier. Sikap karyawan ini akan ditunjukkan melalui penerimaan kebijakan pimpinan, sikap mematuhi peraturan jam kerja yang sudah ditetapkan, kesempatan mengembangkan kreativitas kerja dan hasrat untuk memanfaatkan kesempatan meningkatkan jenjang karier.
- 3) Kebijakan kesejahteraan, yaitu kebijakan yang menimbulkan efek kepuasan karyawan pada sistem pengupahan, pemberian tunjangan/kompensasi, dan insentif. Kebijakan kesejahteraan tersebut diukur dari persepsi karyawan terhadap sistem pengupahan, besarnya upah (*take home pay*) yang diterima dibandingkan dengan beban kerja, sistem pemberian tunjangan, serta sistem insentif dan gaji lembur.
- 4) Perhatian perusahaan pada masalah keamanan kerja berkaitan dengan tingkat risiko pekerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja, dan sarana yang menunjang K3. Hal ini dapat diukur dari kemampuan atau kemauan karyawan untuk mengatasi segala risiko yang ditimbulkan dari pekerjaan, karyawan memperoleh jaminan atas kesehatan dan keselamatan kerja dalam bentuk tunjangan atau asuransi kesehatan dan keselamatan kerja, serta dalam proses kerja karyawan memperoleh hak keamanan berupa kelengkapan sarana alat perlindungan diri yang memadai.

#### d. Konsekuensi Kepuasan Kerja

Seorang manajer sumber daya manusia sangat berkepentingan untuk memahami dan memenuhi berbagai dimensi kepuasan kerja serta mengantisipasi berbagai kemungkinan konsekuensi tertutama yang bernuansa negatif. Ada beberapa pendapat berkaitan tentang konsekuensi kepuasan kerja terhadap karyawan, yaitu:

- 1) Robbins (2007) mengungkapkan dampak kepuasan kerja jika dipenuhi dapat meningkatkan produktifitas, menurunkan absensi, menekan perputaran kerja.

Opsi tindakan pelampiasan ketidakpuasan kerja berupa:

- a) Keluar (*Exit*), ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian posisi baru maupun minta berhenti.
- b) Suara (*Voice*), ketidakpuasan yang diungkapkan lewat usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan,

- 2) Luthans (2006) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap:

- a) Kinerja

Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi, kinerja akan meningkat, walaupun hasilnya tidak langsung. Ada beberapa variabel moderating yang menghubungkan antara kinerja dengan kepuasan kerja, terutama penghargaan. Jika karyawan menerima penghargaan yang mereka anggap pantas mendapatkannya dan puas, mungkin ia menghasilkan kinerja yang lebih besar.

### b) Pergantian karyawan

Kepuasan kerja yang tinggi tidak akan membuat pergantian karyawan menjadi rendah, sebaliknya bila terdapat ketidakpuasan kerja, maka pergantian karyawan mungkin akan tinggi.

Ketidakpuasan karyawan dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya daripada mengundurkan diri, karyawan dapat mengeluh, menjadi tidak patuh, mencuri properti organisasi, atau menghindari sebagian tanggung jawab kerja mereka (Robbins, 2007).

Untuk membuat karyawan merasakan puas dalam bekerja, pihak pimpinan perusahaan harus memastikan bahwa gaji, keamanan dan kondisi kerja aman serta hubungan rekan kerja dan atasan baik. Pihak pimpinan juga harus mampu menyediakan faktor penggerak motivator (intrinsik) kepada karyawan seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan pengembangan kesempatan untuk maju. Bila hal ini mendapat perhatian dari perusahaan akan memberikan tingkat kepuasan yang tinggi (Griffin, 2006).

Untuk mengembangkan sikap-sikap positif kepada karyawan, sebaiknya pimpinan harus terus memotivasi para karyawannya agar kepuasan kerja karyawannya menjaditinggi, mengingat kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup yang bergantung pada tindakan individu dalam menemukan saluran-saluran yang memadai untuk mewujudkan kemampuan, minat serta ciri pribadi nilai-nilainya.

### 3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja atau kondisi kerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu faktor yang cukup penting dalam upaya peningkatan kinerja sehingga kepuasan kerja pegawai tercipta. Lingkungan kerja atau kondisi kerja itu sendiri adalah kondisi dimana pegawai itu bekerja. Jadi sejauhnya jika manajemen perusahaan mempersiapkan kondisi kerja pegawai yang tepat supaya pegawai suatu organisasi dapat bekerja dengan baik.

#### a. Definisi Lingkungan Kerja

Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang lingkungan kerja:

Menurut Nitisemito (2007) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut: "Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan".

Menurut Sedarmayati (2008) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut: "Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok".

Menurut Intanghina (2008) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut: Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan.

## b. Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sarwoto dalam Sedarmayanti (2008) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni :

- 1) Lingkungan tempat kerja/Lingkungan kerja fisik (physical working environment)

Menurut Sedarmayanti (2008), "Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya :temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, kebersihan, pencahayaan, kebisingan, music getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

- 2) Suasana kerja/Lingkungan kerja non fisik (Non - Physical Working Environment)

Menurut Sedarmayanti (2008), "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”.

Menurut Nitisemito (2007) Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Sentoso (2006) yang mengutip pernyataan Myon Woo Lee sang pencetus teori W dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan.

Lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan lingkungan tempat kerja karyawan yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan antar sesama karyawan (hubungan horisontal). Dengan adanya suasana kerja dan komunikasi yang harmonis, maka karyawan akan merasa betah di tempat kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, efisien dan efektif. Terciptanya suasana kerja dan komunikasi yang baik tergantung pada penyusunan organisasi perusahaan secara benar seperti yang dikemukakan oleh Sarwoto (2006) bahwa : “Suasana kerja yang baik dihasilkan terutama dalam

organisasi yang tersusun secara baik, organisasi yang tidak tersusun secara baik banyak menimbulkan suasana kerja yang kurang baik juga". Bila tumbuh masalah mengenai penyelesaian pekerjaan misalnya, maka dalam kondisi hubungan kerja yang baik seperti ini, semua problema tentu akan lebih mudah dipecahkan secara kekeluargaan.

Penerapan hubungan kerja yang baik antar karyawan akan terlihat pada suasana kerja yang :

- a) Tidak terdapat konflik antar karyawan
- b) Setiap karyawan bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya
- c) Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan
- d) Pelaksanaan pekerjaan di liputi oleh suasana santai dan keakraban, bukan suasana yang mencekam penuh ancaman.
- e) Adanya saling menghargai dan percaya antar karyawan.

Hubungan kerja yang berhasil dibina antara bawahan dengan atasan akan memperlihatkan suasana antara lain:

- a) Para karyawan betul-betul menghormati, menghargai kepemimpinan atasannya.
- b) Atasan dianggap sebagai rekan sekerja yang seluruh kebijaksanaannya perlu didukung, bukan seorang majikan yang menakutkan.
- c) Adanya perhatian yang besar dari atasan terhadap masalah bawahan untuk mencari jalan pemecahannya.

- d) Adanya usaha atasan untuk memperlihatkan ketauladanan kerja bagi para bawahan.
- e) Para bawahan selalu merasa termotivasi untuk bekerja karena adanya penghargaan atas prestasi yang mereka dapatkan.

Oleh karena itu suatu hubungan kerja antar bawahan dengan atasan tercermin dalam lingkungan kerja fisik dan non fisik yang diberikan kepada karyawan secara baik dan benar.

### **c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2008) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah:

#### **I) Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja**

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan

adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

### 2) Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

### 3) Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan

panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

#### 4) Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh mahluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan sukunya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

#### 5) Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan

kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat. Semakin lama telinga mendengar kebisingan, maka akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

#### 6) Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian "air condition" yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

#### 7) Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

#### 8) Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga

dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

### 9) Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

### 10) Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan keberadaan dari keamanan itu sendiri. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan.

## d. Arti Penting Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap karyawan perusahaan dalam usaha untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik dan memuaskan karyawan tentu akan meningkatkan kinerja dari karyawan itu sendiri. Sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Demikian juga sebaliknya bila lingkungan kerja kurang memuaskan bagi karyawan menyebabkan karyawan bekerja dalam suasana yang kurang tenang, sehingga akan dapat mempertinggi tingkat kesalahan yang mereka lakukan.

Handoko (2008) menyatakan bahwa: Lingkungan dimana perusahaan beroperasi akan terus mengalami perubahan, perusahaan swasta maupun negeri harus secara terus menerus memberikan tanggapan atas perubahan demikian kalau tidak kemungkinan akan mengalami kegagalan, sebagian hubungan antara perusahaan dan lingkungan tempat beroperasinya memerlukan perhatian khusus.

#### **4. Kepemimpinan**

##### **a. Definisi Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2006). Adapun sebagian besar teori kepemimpinan memfokuskan pada gaya kepemimpinan. Variabel ini sangat penting karena gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya untuk merealisasi visinya.

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik gaya yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Veithzal Rivai, 2006: 64).

Sedangkan menurut Stoner, et al (2006) kepemimpinan didefinisikan

sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Untuk mencapai semua itu seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam melakukan pengarahan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Menurut Heidjachman (2005), pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain dan di dalam mengerjakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan dengan bantuan orang lain. Untuk lebih jelasnya berikut ini beberapa definisi yang di kemukakan oleh para ahli manajemen tentang kepemimpinan, diantaranya:

Kepemimpinan berati mempengaruhi orang-orang lain untuk mengambil tindakan, artinya seorang pemimpin harus berusaha mempengaruhi pengikutnya dengan berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat dipandang efektif apabila dapat membujuk para pengikutnya untuk meninggalkan kepentingan pribadi mereka demi keberhasilan organisasi (Mochammad Teguh, 2006).

### b. Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dikarenakan Reksohadiprojo dan Handoko (2008)

Menurut Hersey dan Blanchard (2006), gaya kepemimpinan terdiri dari kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas dimaksudkan sebagai kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut); menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan,dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya; dicirikan dengan upaya menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas.

Dari penjelasan-penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang dilakukan dan ditunjukan oleh seorang pemimpin di dalam bawahannya juga memuat bagaimana cara pemimpin bekerja sama dengan bawahannya dalam mengambil keputusan, pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan berinteraksi dan bagaimana hubungan yang tercipta diantara pemimpin dan bawahannya tersebut.

Seorang pemimpin bukanlah hanya seorang yang dapat memimpin saja tetapi harus dikembangkan lagi yaitu kemampuan dan kualitas yang dimiliki oleh seorang pemimpin itu sendiri, salah satu yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah syarat-syarat kepemimpinan yang akan dikemukakan oleh Kartono (2007) bahwa kemampuan pemimpin dan syarat yang harus dimiliki adalah:

- 1) Kemandirian, berhasrat untuk melakukan tindakan secara individual (individualisme).
- 2) Besarnya rasa keingintahuan, untuk mengetahui sesuatu yang belum dia ketahui.
- 3) Multi terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
- 4) Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
- 5) perfeksionis, serta ingin mendapatkan yang sempurna.
- 6) Mudah menyesuaikan diri, adaptasi tinggi.
- 7) Sabar namun ulet.
- 8) waspada, peka,jujur,optimis,berani,gigih,dan realistik.
- 9) Komunikatif serta pandai berbicara atau berpidato.
- 10) Berjiwa wiraswasta.
- 11) Sehat jasmani, dinamis,sanggup dan suka menerima tugas yang berat, serta berani mengambil resiko.
- 12) Tajam firasatnya, tajam dan adil pertimbangannya.
- 13) Berpengetahuan luas dan haus akan ilmu pengetahuan.
- 14) Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin di capai,dibimbingidealisme tinggi.
- 15) Punya imajinasi tinggi, daya kombinasi dan daya inovasi.

Dari penjelasan di atas,dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang berpengetahuan luas, adil, jujur, optimis, gigih, ulet, bijaksana, mampu memotivasi diri sendiri, memiliki hubungan baik dengan bawahan dimana semua ini diperoleh dari pengembangan kepribadiannya

sehingga seorang pemimpin memiliki nilai tambah tersendiri dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin.

### c. Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut Stoner et.al (2006) disebutkan bahwa gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Lebih lanjut diterangkan bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempengaruhi pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya. Ada lima tipe gaya kepemimpinan, yaitu : (a) Gaya partisipatif, (b) Gaya pengasuh, (c) Gaya otoriter, (d) Gaya birokratis dan (e) Gaya berorientasi pada tugas.

#### 1) Gaya partisipatif

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin selalu berkonsultasi dengan karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasannya pada saat mengambil keputusan. Pemimpin mendorong partisipasi bawahan, bawahan diberi rangsangan untuk memikirkan masalah yang dihadapi, menekankan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugasnya serta diperhatikan secara pribadi, sehingga akan meningkatkan rasa memiliki organisasi dengan baik.

#### 2) Gaya pengasuh

Gaya kepemimpinan yang memberikan panduan kepada para anggota untuk melakukannya, menjadwalkan pekerjaan karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara, serta mempertahankan standar kerja.

### 3) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang atau sekelompok kecil orang, yang diantaranya tetap ada seseorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah (bawahan) semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Pemimpin sebagai penguasa merupakan penentu, bukan saja dalam melaksanakan kegiatan, tetapi juga penentu nasib bawahannya. Bawahan tidak boleh dan tidak diberi kesempatan berinisiatif, mengeluarkan pendapat dan menyampaikan kreativitasnya. Dengan kata lain setiap perintah atasan merupakan keputusan yang terbaik, yang harus dilaksanakan tanpa komentar dan pertanyaan. Hanya atasan yang boleh berpikir mengenai sesuatu yang akan dijadikan keputusan dan kegiatan, meski sekecil apapun.

### 4) Gaya Birokratis,

Gaya kepemimpinan ini menunjukkan ciri-ciri berikut:

- a) Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan melakukan tugas.
- b) Bekerja harus sesuai dan mengikuti secara ketat semua peraturan, prosedur, dan mekanisme yang sudah ditetapkan. Prosedur dan mekanisme kerja lebih diutamakan dibandingkan dengan kerjasama dan hasil yang akan dicapai.
- c) Menuntut ketataan pada perintah pimpinan yang tinggi, dengan membuat atau mencari peraturan yang membenarkannya. Bilamana terjadi

ketidaktaatan akan diartikan merugikan organisasi sesuai dengan peraturan.

- d) Adanya sanksi yang jelas jika seorang bawahan tidak menjalankan tugas sesuai dengan standar kinerja yang telah ditentukan.

### **5) Gaya yang Berpola pada Pelaksanaan Tugas**

Pemimpin menaruh perhatian besar dan memiliki keinginan kuat untuk melaksanakan tugas-tugasnya, tanpa campur tangan orang lain. Pemimpin menuntut pula agar setiap anggota seperti dirinya, menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dengan tidak perlu menghiraukan dan mencampuri tugas-tugas orang lain. Asumsi yang diharapkan adalah bahwa jika semua anggota melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien, akan dicapai hasil yang diharapkan sebagai penggabungan hasil yang dicapai dari masing-masing anggota.

#### **d. Dimensi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Davis yang dikutip oleh Reksohadiprojo dan Handoko (2008), ciri-ciri utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:

- 1) Kecerdasan (*Intelligence*) : Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.
- 2) Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (*Social maturity and Breadth*): Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi: Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi tinggi, bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.
- 4) Sikap-sikap hubungan manusiawi: Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan lebih tinggi daripada bawahannya dan mempunyai motivasi, dorongan berprestasi yang tinggi pula. Disamping itu untuk melihat gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator.

Disamping itu Siagian (2007) untuk melihat gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator yang dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Iklim saling mempercayai
- 2) Penghargaan terhadap ide bawahan
- 3) Memperhitungkan perasaan para bawahan
- 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
- 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan
- 6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas tugas yang dipercayakan padanya
- 7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang pernah dilakukan pihak lain, yaitu tentang penelitian yang serupa yang memiliki tujuan yang sama dengan yang dinyatakan dalam judul penelitian. Berikut ini ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang dirangkum dalam Tabel 2.1 berikut.

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
1	Yunanda, M.A (2012)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. (Studi Pada Perum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air)	Uji hipotesis menggunakan analisis path (path analysis). Untuk menganalisis data yang digunakan ialah uji normalitas residual	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Selain itu lingkungan kerja dan kepuasan kerja juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian secara tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin nyaman lingkungan kerja di tempat kerja mengakibatkan kinerja karyawan meningkat, jika kepuasan kerja karyawan juga meningkat.
2	Dhermawan, A.A.N.B., Sudibya, I.G.A., dan Utama, I.W.M (2012)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.	Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan SEM (Struktural Equation Modeling)	Hasil penelitian berimplikasi terhadap motivasi, kondisi lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi pegawai yang perlu ditingkatkan guna meningkatkan kepuasan kerja dan apabila kepuasan kerja pegawai meningkat maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3	Yasa, I.P.S., dan Utama, I.W.M (2014)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Karma Jimbaran.	Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis jalur (path analysis).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung positif dan signifikan kepuasan kerja dan kinerja dipengaruhi oleh kompensasi dan lingkungan kerja.
4	Linawati dan Suhaji (2012)	Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Herculon Carpet Semarang)	Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan persamaan regresi linear berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan.
5	Tjandra, D.N. Dan Setiawati, M (2014)	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Food and Beverage "X" Hotel Surabaya.	Metode kuantitatif dengan menggunakan persamaan regresi linear berganda yang dilanjutkan dengan uji secara parsial dan simultan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya lingkungan kerja, kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, baik secara parsial maupun secara simultan.
6	Soegihartono, A. (2012)	Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT. Alam Kayu Sakti Semarang).	Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan analisis jalur.	Penelitian ini dapat membuktikan kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja. Begitupula komitmen organisasi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja. Selain itu pula komitmen organisasi mampu memediasi kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja.
7	Raharjo, S.T dan Nafisah, D (2006)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departmen Agama Kabupaten Kendal dan Departmen Agama Kota Semarang).	Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan persamaan regresi linear berganda.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya partisipatif, gaya direktif, gaya suportif dan gaya pengasuh memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

1	2	3	4	5
8	Ruyatnasih, Musadan, A dan Hasyim, B. (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Operator SPBU PT. Mitrabuana Jayalestari Karawang.	Metode analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif (angka) dan data kualitatif (bukan angka). Metode kuantitatif yang digunakan adalah pengujian hipotesis korelasi	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah 25,5 persen, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.
9	Dewi, S.P. (2012)	Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB. Group)	Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Yang dilanjutkan dengan uji t secara parsial dan uji F secara simultan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya pengendalian internal dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan.
10	Virgana (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta.	Penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik kausal. Sedangkan data dianalisis dengan analisis jalur (path analysis).	Berdasarkan analisis terhadap hasil penelitian tentang pegawai Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai; serta terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.
11	Syain, S (2007)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap kinerja Pegawai Klinik Spesialis Bestari Medan Tahun 2007.	Jenis penelitian ini adalah penelitian survey bersifat analitik deskriptif dengan pendekatan cross sectional study. Analisis data dilakukan dengan menggunakan uji regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel indikator kepuasan pegawai di klinik spesialis Bestari Medan mempunyai hubungan signifikan dengan kinerja.

### C. Kerangka Pemikiran

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja dari pegawainya, karena dengan kinerja yang baik tentu akan membawa hasil yang baik pula. Agar aktivitas kinerja dapat berjalan dengan baik, organisasi/instansi tentu harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan dengan optimal. Dari beberapa teori kinerja yang telah dipaparkan oleh beberapa para ahli sebelumnya, dalam penelitian ini penulis menggunakan teori dan dimensi kinerja menurut Mangkunegara. Hal ini dikarenakan teori dan dimensi yang dikemukakan tersebut sesuai dengan fenomena yang ada pada objek penelitian. Mangkunegara (2006) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan dimensi yang dipaparkan sebagai alat ukur untuk menilai kinerja pegawai yang terdiri dari kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama serta inisiatif (Mangkunegara, 2006).

Kinerja karyawan memiliki peranan penting bagi suatu organisasi, apabila kinerja yang ditampilkan pegawai rendah maka akan mengakibatkan organisasi dalam mencapai tujuan menjadi terhambat (Ariana dan Riana, 2013). Kinerja adalah pencapaian hasil kerja karyawan berdasarkan kualitas maupun kuantitas sebagai prestasi kerja dalam periode waktu tertentu yang disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2006). Mathis dan Jackson (2009) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Beberapa hasil penelitian juga mendukung kinerja

dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Yunanda, M.A (2012), Dhermawan, dkk. (2012), Soegihartono, A. (2012) dan Syain, S (2007) menyatakan secara signifikan dan positif kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah faktor pendorong meningkatnya kinerja pegawai yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja organisasi Gorda dalam Dhermawan, dkk. (2012).

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karena kepuasan kerja memainkan peranan yang penting dalam pengembangan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja karyawan (Ahmed dan Uddin, 2012). Kepuasan kerja adalah sikap positif ataupun negatif dari emosional karyawan memandang pekerjaannya baik yang ditunjukan dalam keadaan menyenangkan atau tidak (Handoko, 2007). pegawai yang mampu menggunakan keterampilan dan pengetahuannya pada pekerjaan akan menjadi sangat puas dengan pekerjaan tersebut (Berg dalam Soegihartono, 2012). Pegawai cenderung akan meningkatkan kinerjanya baik dari ukuran kuantitas dan kualitas apabila kepuasan karyawan terpenuhi (Pramitha dkk., 2012).

As'ad dalam Dhermawan, dkk. (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap yang terkait dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, supervisi, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja, kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial di dalam pekerjaan, dan perlakuan atasan. Mathis dan Jackson (2006), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Strauss dan Sayles dalam Handoko (2007), mengemukakan

bahwa kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri pegawai. Menurut Robbins (2003), kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan dimana seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan. Morse dalam Panggabean (2004), menyebutkan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang diperoleh. Artinya jika seseorang telah merasa puas dengan pekerjaannya, maka orang tersebut akan mampu memberikan hasil kerja maksimal pula.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang dalam suatu organisasi. Salah satunya berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penelitian sebelumnya maupun para ahli mengungkapkan bahwa lingkungan kerja memiliki faktor penting dalam memberikan kepuasan kerja bagi pegawai.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Yunanda, M.A (2012), Dhermawan,dkk (2012), Yasa, I.P.S., dan Utama, I.W.M (2014), Linawati dan Suhaji (2012), Tjandra, D.N. Dan Setiawati, M (2014) dan Virgana (2011) menyatakan bahwsanya lingkungan kerja yang baik akan mampu memberikan kepuasan kerja bagi pegawai untuk memberikan hasil kerja optimal.

Lingkungan kerja pada dasarnya menunjuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan melingkupi kerja karyawan pada suatu perusahaan. Lingkungan kerja tidak hanya terbatas dari bentuk fisik tempat bekerja. Lingkungan kerja bisa dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti sarana dan prasarana yang disediakan oleh perusahaan, rekan kerja, tingkat persaingan, kepemimpinan, komunikasi, sehingga lingkungan kerja yang mendukung akan membuat karyawan tetap

bertahan dan dapat menurunkan tingkat stres kerja pada karyawan, sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

Sedarmayati (2006) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok". Selanjutnya Sedarmayanti (2006) juga menjelaskan bahwa jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni: 1) Lingkungan tempat kerja/Lingkungan kerja fisik (physical working environment); dan 2) Suasana kerja/Lingkungan kerja non fisik (Non - Physical Working Environment). Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan 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.

Selain lingkungan kerja yang mampu memberikan kenyamanan bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, kepemimpinan juga memiliki peranan sangat penting dalam memberikan kepuasan kerja bagi pegawai agar dapat memberikan hasil kerja yang maksimal. Beberapa hasil penelitian yang dilakukan Linawati dan Suhaji (2012), Tjandra, D.N. Dan Setiawati, M (2014), Soegihartono, A. (2012), Raharjo, S.T dan Nafisah, D (2006), Ruyatnasih, Musadan, A dan Hasyim, B. (2013), Dewi, S.P. (2012) dan Virgana (2011) telah

membuktikan bahwasanya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang demikian dituntut adanya seorang pemimpin yang mengenal secara keseluruhan anggota organisasi sehingga dapat menumbuhkan kerja sama yang harmonis diantara komponen organisasi, disini peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya dalam hal arahan (direktif), supportif, partisipatif dan orientasi prestasi untuk kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja bawahannya.

Pemimpin yang efektif akan dapat menjalankan fungsinya dengan baik, tidak hanya ditunjukkan dari kekuasaan yang dimiliki tetapi juga ditunjukkan pula oleh perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan dan kepuasan karyawan terhadap pemimpin dan peningkatan kualitas karyawan, terutama sikap mengayomi yang ditunjukkan untuk menguatkan kemauan karyawan dalam melaksanakan tugas guna mencapai sasaran organisasi (Soegihartono, 2012).

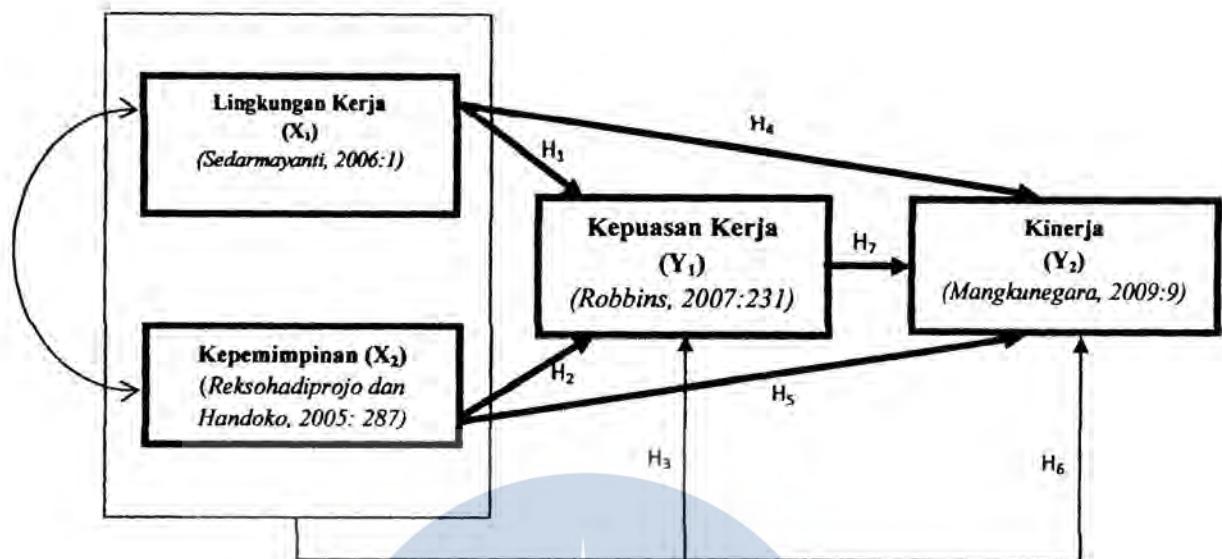
Pemimpin yang baik akan mampu menumbuhkan kepercayaan dari para karyawan sehingga akan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Dorongan dari atasan diharapkan mampu menimbulkan dorongan bawahan sehingga dapat meningkatkan prestasi karyawan (Soegihartono, 2012).

Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Menurut Bass dalam Raharjo dan Nafisah (2006), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara yaitu: (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang

diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Teori Path Goal (Evans, 1970; House, 1971; House&Mitchell, 1974 dalam Raharjo dan Nafisah, 2006) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Berdasarkan pemaparan teori dan kajian dari penelitian terdahulu di atas, maka untuk menjawab permasalahan penelitian dibentuk kerangka pemikiran seperti terlihat pada gambar berikut.



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

#### D. Hipotesis

Hipotesis adalah pengambilan kesimpulan sementara untuk kemudian diuji kebenarannya. Dalam penelitian ini, hipotesa penelitian yang diambil adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
3. Lingkungan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
4. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
5. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
6. Lingkungan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
7. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian *survey* dengan membuat angket kepada responden (Pegawai) yang akan menjawab pernyataan-pernyataan tentang pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.

Tingkat eksplanasi (*level of explanation*) penelitian ini adalah penelitian *deskriptif* dan *verifikatif*, dimana penelitian *deskriptif* adalah menganalisa data dengan untuk memperoleh deskripsi atau gambaran tentang lingkungan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai melalui data sampel sebagaimana adanya, melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo. Sedangkan penelitian *Verifikatif* digunakan untuk mengukur hubungan antar variabel lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja serta dampaknya kinerja pegawai. Dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi menjelaskan, memprediksi dan mengontrol suatu gejala.

Penelitian ini merupakan penelitian yang menguji lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen dan kepuasan kerja sebagai variabel penghubung. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian *survey* untuk membuktikan hipotesis yang telah disusun terhadap variabel-variabel yang akan diteliti. Penelitian ini

mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

Penelitian ini dilakukan pada lingkup yang tidak terlalu luas, sehingga kuesioner dapat diantarkan langsung dalam waktu yang tidak lama. Dengan adanya kontak langsung antara peneliti dengan responden akan menciptakan suatu kondisi yang cukup baik, sehingga responden dengan sukarela akan memberikan data yang obyektif dan cepat (Sugiyono, 2012). Pengamatan menggunakan cakupan waktu yang bersifat *cross section*, yang berarti data dan informasi diperoleh dari hasil pengumpulan data yang dilakukan pada satu waktu tertentu yaitu pada awal tahun 2015 sampai akhir tahun 2015.

Adapun alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat analisis jalur (*path analysis*). Perhitungan dengan menggunakan analisis jalur mensyaratkan data yang digunakan memiliki skala pengukuran interval. Karena tingkat pengukuran skala dari *Likert's Summated Rating* adalah ordinal, maka agar dapat diolah lebih lanjut harus diubah terlebih dahulu menjadi skala interval dengan menggunakan *Methode Of Successive Interval (MSI)*.

Selain itu penelitian ini juga merupakan penelitian korelasi. Yang dimaksud dengan penelitian korelasi adalah suatu metode penelitian yang digunakan untuk memahami objek penelitian dengan berupaya menjelaskan keterkaitan antara beberapa variabel penelitian, variabel bebas dan terikat dengan menggunakan analisis korelasi *Pearson Product Moment*.

## B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu sesuai informasi yang ditetapkan oleh peneliti, sebagai unit analisis penelitian Narimawati (2008). Sedangkan menurut Sugiyono (2006) populasi merupakan sewilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi target yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil yang ada pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo, yang berjumlah 66 orang pegawai yang terdiri atas pegawai negeri sipil. Menurut Arikunto (2012) apabila subjek kurang dari 100 lebih baik diambil semuanya. Dikarenakan jumlah populasi dalam penelitian ini kurang dari 100 orang maka penelitian ini menggunakan teknik sensus.

Sensus adalah Pengumpulan data yang mencakup seluruh elemen atau anggota populasi yang diteliti. Sensus dalam penelitian ini adalah pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo yang berjumlah 66 pegawai.

## C. Instrumen Penelitian

Instrument penelitian merupakan suatu metode pengumpulan data yang merupakan bagian paling penting dalam sebuah penelitian. Ketersediaan data akan sangat menentukan dalam proses pengolahan dan analisa selanjutnya. Karenanya, dalam pengumpulan data harus dilakukan teknik yang menjamin bahwa data

diperoleh itu benar, akurat dan bisa di pertanggungjawabkan sehingga hasil pengolahan dan analisa data tidak bias.

### **1. Kuesioner (Angket)**

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk menggali data sesuai dengan permasalahan penelitian. Menurut Masri Singarimbun, pada penelitian survai, penggunaan angket merupakan hal yang paling pokok untuk pengumpulan data di lapangan. Hasil kuesioner inilah yang akan diangkakan (kuantifikasi), disusun tabel-tabel dan dianalisa secara statistik untuk menarik kesimpulan penelitian.

Tujuan pokok pembuatan kuesioner adalah (a) untuk memperoleh informasi yang relevan dengan masalah dan tujuan penelitian, dan (b) untuk memperoleh informasi dengan reliabel dan validitas yang tinggi. Hal yang perlu diperhatikan oleh peneliti dalam menyusun kuesioner, pertanyaan-pertanyaan yang disusun harus sesuai dengan hipotesa dan tujuan penelitian.

Menurut Arikunto (2008), sebelum kuesioner disusun memperhatikan prosedur sebagai berikut:

- a. Merumuskan tujuan yang akan dicapai dengan kuesioner.
- b. Mengidentifikasikan variabel yang akan dijadikan sasaran kuesioner.
- c. Menjabarkan setiap variabel menjadi sub-sub variabel yang lebih spesifik dan tunggal.
- d. Menentukan jenis data yang akan dikumpulkan, sekaligus unit analisisnya.

## 2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat peneliti, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan film dokumenter dan data lain yang relevan. Di dalam metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, peraturan-peraturan, dan lain-lain. Dalam pengertian lebih luas, dokumen bukan hanya yang bersifat tertulis saja, tetapi dapat pula berupa benda-benda peninggalan seperti prasasti dan simbol-simbol.

## D. Jenis dan Sumber Data

Data adalah segala sesuatu yang diketahui atau dianggap mempunyai sifat bisa memberikan gambaran tentang suatu keadaan atau persoalan (Supranto, dalam Apriyani, 2008). Jenis data yang diperoleh dalam penelitian ini menggunakan data kualitatif dan kuantitatif yang bersumber dari:

### 1. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti baik dari data pribadi (*responden*) maupun dari suatu instansi yang mengolah data untuk keperluan penelitian seperti dengan melakukan wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Data primer umumnya berupa data kualitatif dan digunakan untuk membuktikan hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya. Data primer diperoleh dengan mengadakan penelitian dan kuesioner.

## 2. Data Sekunder

Merupakan data yang berfungsi sebagai pelengkap data primer. Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung, biasanya dari pihak kedua yang mengolah data keperluan orang lain. Data sekunder dapat diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber pada literature dan buku-buku perpustakaan atau data-data dari instansi yang berkaitan dengan yang diteliti.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dilakukan guna untuk memperoleh temuan-temuan yang relevan yang ditemukan peneliti saat melakukan penelitian dilapangan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan dokumentasi:

### 1. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang diperoleh dari jawaban yang diberikan responden berdasarkan daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya. Pada penelitian ini digunakan kuesioner dengan skala *Likert* dimana pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan nilai 1 sampai dengan 5 untuk mewakili pendapat responden seperti “Tidak Pernah” sampai dengan “Selalu”, “Sangat Rendah” sampai dengan “Sangat Puas”, dan sebagainya (Idriantono dan Supomo 2007). Dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden yang terpilih sebagai sampel dalam penelitian. Kuesioner berisi daftar pertanyaan yang ditujukan kepada responden untuk diisi. Dengan demikian,

peneliti akan memperoleh data atau fakta yang bersifat teoritis yang memiliki hubungan dengan permasalahan yang akan dibahas.

## 2. Studi Dokumentasi

Studi Dokumentasi merupakan cara yang dilakukan dengan menelaah dan mengkaji catatan/laporan dan dokumen-dokumen lain dari berbagai organisasi yang ada kaitannya dengan permasalahan yang diteliti, yang dalam hal ini adalah lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai melalui kajian teori yang diperoleh melalui internet dan kunjungan kepustakaan.

## F. Definisi Operasional Variabel

Metode penelitian yang dilakukan oleh penulis bersifat metode *survey* dengan membuat angket kepada responden yang akan menjawab pernyataan-pernyataan tentang lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo. Angket atau kuesioner yang dirancang merupakan pengembangan dari teori yang telah dibahas pada BAB II sebelumnya, yang merupakan pengembangan dari masing-masing indikator tiap variabel dan di sesuaikan dengan pokok permasalahan pada objek penelitian. Adapun langkah awal yang dilakukan dalam pembuatan kuesioner ini yaitu dengan menyusun pernyataan-pernyataan berdasarkan masing-masing indikator dalam bentuk operasional variabel; membuat kisi-kisi angket/kuesioner dengan cara menentukan indikator yang akan diteliti; serta mengkonsultasikan butir-butir angket yang telah disusun dengan pembimbing.

Menurut Singarimbun & Effendi (2007), definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel dapat diukur. Menurur Azwar (2006), definisi operasional adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati. Variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati dan memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu obyek atau fenomena. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

Variabel perantara (*Intervening*) Kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima.

Variabel terikat kinerja ( $Y_2$ ). Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Variabel bebas pertama lingkungan kerja ( $X_1$ ). Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Variabel bebas kedua kepemimpinan ( $X_2$ ). Kepemimpinan berarti mempengaruhi orang-orang lain untuk mengambil tindakan, artinya seorang pemimpin harus berusaha mempengaruhi pengikutnya dengan berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Setelah kita membicarakan beberapa pengertian dasar tentang beberapa definisi variabel dalam penelitian ini, berikut dapat kita lihat operasional variabel yang di rancang untuk kuesioner dan skala data adalah seperti yang disajikan pada tabel berikut:

### 1. Variabel Terikat (*Dependent*)

Untuk variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah Kinerja Indikator yang mempengaruhi kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjsama, tanggung jawab dan inisiatif (Mangkunegara, 2006). Untuk lebih rinci variabel dependent, dimensi dan indikator-indikator dibuat dalam Tabel 3.1.

**Tabel 3.1. Operasional Variabel Kinerja (Y<sub>2</sub>)**

No	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1	2	3	4	5
1	Kinerja (Y <sub>2</sub> ) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	Kuantitas Kerja	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan	Interval
			Ketepatan waktu	Interval
		Kualitas Kerja	Tingkat kerapihan mengerjakan tugas.	Interval
			Tingkat ketelitian mengerjakan tugas	Interval
			Tingkat kesuaian hasil kerja dengan perintah	Interval
		Kerjasama	Menjalin kerja sama dengan rekan kerja dan atasan.	Interval
			Tingkat kekompakkan	Interval
		Tanggung jawab	Bekerja sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab	Interval
			Bertanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan	Interval

1	2	3	4	5
		Inisiatif	Tingkat semangat dalam melaksanakan tugas	Interval
			Tingkat kemampuan melaksanakan tugas	Interval

Sumber: Mangkunegara (2006)

## 2. Variabel Penghubung (*Intervening*)

Untuk variabel *intervenig* dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah hubungan baik dilingkungan kerja, kemampuan utilitas, Kebijakan kesejahteraan dan Perhatian perusahaan pada masalah keamanan kerja (Robbins 2007). Untuk lebih rinci variabel dependent, dimensi dan indikator-indikator dibuat dalam Tabel 3.2.

**Tabel 3.2. Operasional Variabel Kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>)**

No	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1	2	3	4	5
2	Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> ) merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima.	Hubungan baik di lingkungan kerja	Hubungan Kerjasama	Interval
			Adaptasi dengan sarana dan prasarana	Interval
		Kemampuan utilitas	Kemampuan untuk mengikuti aturan perusahaan	Interval
			Kesempatan untuk berkreasi dan peluang promosi karier	Interval
			Upah	Interval
		Kebijakan kesejahteraan	Tunjangan/Kompensasi	Interval
			Insentif	Interval
		Perhatian perusahaan pada masalah keamanan kerja	Kesehatan dan keselamatan kerja	Interval
			Satuan Keamanan	Interval

Sumber: Robbins (2007)

### 3. Variabel Bebas (*Independen*)

Variabel independent, variabel ini sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, antecedent. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel sebagaimana pada Tabel 3.3 dan Tabel 3.4 sebagai berikut:

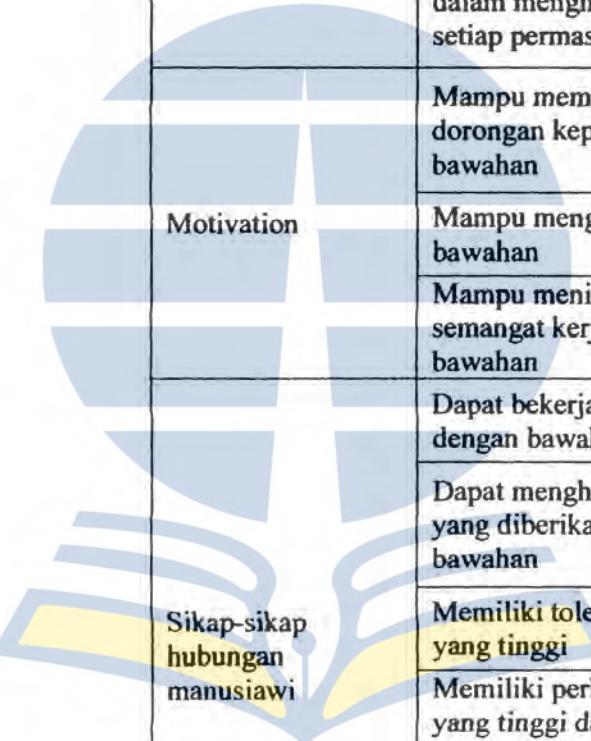
**Tabel 3.3. Operasional Variabel Lingkungan Kerja (X<sub>1</sub>)**

No	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1	2	3	4	5
3	<p>Lingkungan Kerja (X<sub>1</sub>) merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.</p>	Lingkungan kerja fisik (physical working environment)	Fasilitas Kantor	Interval
			Kebersihan	Interval
			Sirkulasi udara	Interval
			Pencahayaan	Interval
			Kebisingan	Interval
		Lingkungan kerja non fisik (Non - Physical Working Environment)	Warna	Interval
			Ruang gerak yang diperlukan	Interval
			Hubungan kerja dengan atasan	Interval
			Hubungan kerja dengan sesama rekan kerja	Interval
			Hubungan kerja dengan bawahan	Interval

Sumber: Sedarmayanti (2006).

**Tabel 3.4. Operasional Variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)**

No	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1	2	3	4	5
3	<p>Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)</p>	Intelligence	Memiliki kecerdasan yang lebih	Interval
			Kecerdasan dalam menentukan Prosedur dan mekanisme kerja	Interval

1	2	3	4	5
Kepemimpinan merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.	 <p style="text-align: center;">Social Maturity and Breadth</p> <p style="text-align: center;">Motivation</p> <p style="text-align: center;">Sikap-sikap hubungan manusiawi</p>	Kecerdasan dalam menentukan semua standar kerja	Kecerdasan dalam menentukan semua standar kerja	Interval
			Cecerdasan dalam mengambil sebuah keputusan	Interval
		Memiliki emosi yang stabil dan dewasa	Memiliki emosi yang stabil dan dewasa	Interval
			Memiliki sikap kedewasaan baik dalam menghadapi setiap permasalahan	Interval
		Mampu memberikan dorongan kepada bawahan	Mampu memberikan dorongan kepada bawahan	Interval
			Mampu mengarahkan bawahan	Interval
		Mampu meningkatkan semangat kerja bawahan	Mampu meningkatkan semangat kerja bawahan	Interval
			Dapat bekerjasama dengan bawahan	Interval
		Dapat menghargai ide yang diberikan oleh bawahan	Dapat menghargai ide yang diberikan oleh bawahan	Interval
			Memiliki toleransi yang tinggi	Interval
		Memiliki perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.	Memiliki perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.	Interval
			Dapat memahami permasalahan yang dialami oleh bawahan	Interval

Sumber: Reksohadiprojo dan Handoko (2007)

## G. Transformasi Data

Variabel-variabel penelitian ini diukur dengan menggunakan skala Likert Summated Rating's (LSR) untuk setiap pilihan jawaban diberi skor dan skor yang diperoleh mempunyai tingkat pengukuran ordinal.

Untuk menganalisa data diperlukan data dengan ukuran paling tidak interval sebagai persyaratan dalam menggunakan alat analisis jalur (*Path analysis*). Seluruh variabel yang skala ordinal terlebih dahulu dinaikkan/ditransformasikan tingkat pengukurnya ke tingkat interval melalui *Methode of Successive Intevals* (MSI) (Harun, 2006), dengan langkah kerja sebagai berikut:

1. Perhatikan setiap item pernyataan dalam kuesioner
2. Untuk setiap item tersebut, tentukan beberapa orang responden yang mendapat skor: 1, 2, 3, 4, 5 ----- →disebut frekuensi (f)
3. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden -----→ disebut proporsi (p)
4. Berdasarkan proporsi tersebut, hitung proporsi kumulatif
5. Gunakan table normal, hitung nilai Z setiap proporsi kumulatif
6. Hitung nilai densitas normal (Y) yang sesuai dengan nilai Z
7. Tentukan nilai interval (*scala value*) untuk setiap skor jawaban sebagai berikut:

$$SV = \frac{Density\ at\ lower\ limit - Density\ at\ upper\ limit}{Area\ under\ upper\ limit - Area\ under\ lower\ limit}$$

Dimana:

<i>Density at lower limit</i>	: Kepadatan batas bawah
<i>Density at upper limit</i>	: Kepadatan batas atas
<i>Area under upper limit</i>	: Daerah dibawah batas atas
<i>Area under lower limit</i>	: Daerah dibawah batas bawah

Sesuai dengan skala ordinal ke interval, yaitu *scala value* (SV) yang nilainya terkecil (harga negatif yang tebesar) diubah menjadi sama dengan nilai 1 (satu) *Transformed Scala Value*  $Y = SV + (SV \min) + 1$

## H. Uji Kualitas Data

Sebelum kuesioner digunakan untuk pengumpulan data yang sebenarnya, terlebih dahulu dilakukan uji coba kepada responden yang memiliki karakteristik yang sama dengan karakteristik populasi penelitian. Uji coba dilakukan untuk mengetahui tingkat kesahihan (validitas) dan kekonsistenan (reliabilitas) alat ukur penelitian, sehingga diperoleh *item-item* pertanyaan/pernyataan yang layak untuk digunakan sebagai alat ukur untuk pengumpulan data penelitian. Uji instrumen penelitian ini dilakukan setelah seminar proposal BTR 1, yang kepada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo yang diambil sampel 20 orang pegawai, dimana 20 orang pegawai ini termasuk kedalam sampel penelitian ini juga.

### 1. Uji Validitas

Validitas merupakan pengukuran yang berhubungan dengan kesesuaian dan kecermatan instrument dalam mengukur suatu yang diukur (Sugiyono, 2010 dalam Apriyani, 2011). Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada suatu pertanyaan kuesiner mampu untuk mengungkapkan suatu yang di ukur oleh kuesioner tersebut. Dengan menggunakan instrument penelitian yang memiliki validitas tinggi, maka hasil penelitian akan mampu menjelaskan masalah penelitian sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Menurut Sugiyono (2012), apabila nilai koefisien korelasi butir item pernyataan yang diuji lebih besar dari 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan atau pernyataan tersebut merupakan konstruksi (*construct*) yang valid.

Pengujian statistik mengacu pada kriteria :

- 1).  $r_{\text{hitung}} < r_{\text{kritis}}$  maka tidak valid
- 2).  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{kritis}}$  maka valid

Pengujian validitas konstruk dengan SPSS 20.0 adalah menggunakan Korelasi. Kriterianya, instrumen valid apabila nilai korelasi (*pearson correlation*) adalah positif, dan nilai probabilitas korelasi [sig. (2-tailed)] < taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban dari responden, suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal. Menurut Cooper Schindler (2005) *reliability a measure is reliable to the degree that it supplies consistent results*. Pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan *test-retest, parallel forms, split half*.

Secara umum pengujian reliabilitas dilihat dari dua pandangan, yaitu *internal consistency and without bias error*. Dengan menggunakan program *Statistic Program Social Science* (SPSS) Versi 20.0 sebuah variabel dependen dan independen mempunyai *internal consistency* dan *without bias error* apabila angka *alpha Cronbach's* menunjukkan angka diatas 0.60 atau lebih besar dari 0.60 atau dinyatakan *reliabel*. Karena dianggap mempunyai jawaban responden yang konsisten dan stabil (*stability and consistency*). Konsisten atau stabil dari waktu

kewaktu, maka hasil data hasil angket memiliki tingkat *reliabilitas* yang baik, atau dengan kata lain data hasil angket dapat dipercaya.

## I. Metode Analisis

Berdasarkan pertimbangan tujuan penelitian, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Deskriptif dan Metode Verivikatif. Dalam pelaksanaan penelitian ini menggunakan jenis atau alat bentuk penelitian deskriptif dan verifikatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data dilapangan.

### 1. Metode Deskriptif (Kualitatif)

Penelitian deskriptif adalah jenis penelitian yang menggambarkan apa yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan fakta-fakta yang ada untuk selanjutnya diolah menjadi data. Data tersebut kemudian dianalisis untuk memperoleh suatu kesimpulan.

Dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden yang terpilih sebagai sampel dalam penelitian. Kuesioner berisi daftar pertanyaan yang ditujukan kepada responden untuk diisi. Dengan demikian, peneliti akan memperoleh data atau fakta yang bersifat teoritis yang memiliki hubungan dengan permasalahan yang akan dibahas.

Dalam penelitian ini, untuk mengetahui sikap para responden terhadap tanggapan yang mereka berikan, penulis menggunakan skala *likert* dengan skor 1-5 yang diekspresikan mulai dari yang paling negative, netral sampai ke yang paling positif, seperti di bawah ini.

**Tabel 3.5. Skala Likert**

<b>Skala Likert</b>	<b>Kode</b>	<b>Nilai</b>
Sangat Tidak Setuju	STS	1
Tidak Setuju	TS	2
Cukup Setuju	CS	3
Setuju	S	4
Sangat Setuju	SS	5

Metode ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel penelitian. Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Setiap indikator yang dinilai oleh responden, diklasifikasikan dalam lima alternatif jawaban dengan menggunakan skala ordinal yang menggambarkan peringkat jawaban.
- 2) Dihitung total skor setiap variabel/subvariabel = jumlah skor dari seluruh indikator variabel untuk semua responden.
- 3) Dihitung skor setiap variabel/subvariabel = rata-rata dari total skor.
- 4) Untuk mendeskripsikan jawaban responden, juga digunakan statistik deskriptif seperti distribusi frekuensi dan tampilan dalam bentuk tabel ataupun grafik.

Untuk menjawab deskripsi tentang masing-masing variabel penelitian ini, terlebih dahulu dilakukan penghitungan bobot skor, seperti yang diungkapkan oleh Umar (2010) yang mengatakan bahwa perhitungan skor setiap komponen yang diteliti adalah dengan mengalikan seluruh frekuensi data dengan nilai bobot. Skor terendah dapat diperoleh dari bobot terendah dikali dengan jumlah sampel, sedangkan skor tertinggi dapat diperoleh dari bobot tertinggi dikalikan dengan jumlah sampel dengan formula sebagai berikut.

$$RK = \frac{n(m - 1)}{m}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel yang diambil

m = Jumlah alternatif jawaban tiap *item*

Berdasarkan rumus tersebut maka diperoleh jumlah rentang skala sebagai berikut:

$$RS = \frac{66(5 - 1)}{5} = 52,8$$

Untuk menetapkan peringkat dalam setiap variabel penelitian, dapat dilihat dari perbandingan antara skor actual dan ideal. Skor actual diperoleh melalui hasil perhitungan seluruh pendapat responden, sedangkan skor ideal diperoleh dari prediksi nilai tertinggi dikalikan dengan jumlah pertanyaan kuesioner dikalikan jumlah responden. Apabila digambarkan dengan rumus, maka akan tampak sebagai berikut:

$$\% \text{Skor aktual} = \frac{\text{Skor aktual}}{\text{Skor ideal}} \times 100\%$$

Keterangan:

- Skor aktual adalah jawaban seluruh responden atas kuesioner yang telah diajukan
- Skor ideal adalah skor atau bobot tertinggi atau semua responden diasumsikan memilih jawaban dengan skor tertinggi.

Prinsip pengklasifikasian persentase skor jawaban responden dengan kriteria pengklasifikasian sebagai berikut:

**Tabel 3.6. Kriteria Tanggapan Responden**

No	Rentang Skala	Lingkungan Kerja	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja
1	66 – 118,7	Sangat Buruk	Sangat Buruk	Sangat tidak Puas	Sangat Buruk
2	118,8 – 171,5	Buruk	Buruk	Tidak Puas	Buruk
3	171,6 – 224,3	Cukup Baik	Cukup Baik	Cukup Puas	Cukup Baik
4	224,4 – 277,1	Baik	Baik	Puas	Baik
5	277,2 – 330	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Puas	Sangat Baik

*Sumber: Data diolah untuk keperluan penelitian*

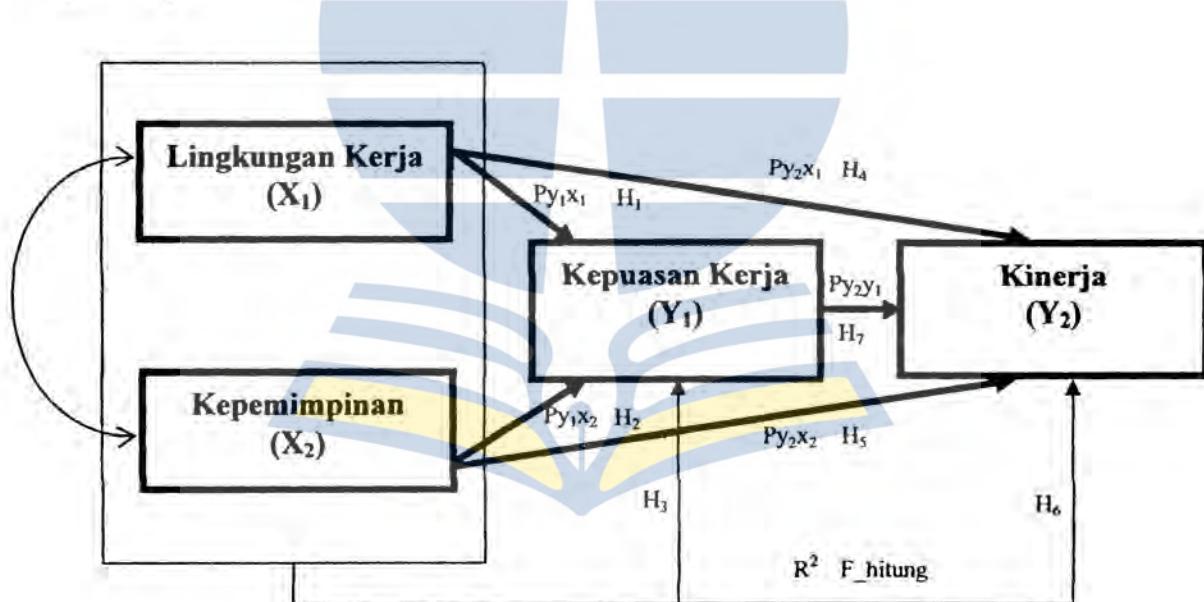
## 2. Analisis Jalur (Path Analysis)

Data dan hipotesis penelitian ini akan dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Sunyoto (2011) menulis bahwa analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya langsung tetapi juga secara tidak langsung.

Teknik *path analysis*, yang dikembangkan oleh Sewall Wright di tahun 1934, sebenarnya merupakan pengembangan korelasi yang diurai menjadi beberapa interpretasi akibat yang ditimbulkannya. Sewall Wright adalah seorang ahli genetik yang mengembangkan *path analysis* untuk membuat kajian hipotesis hubungan sebab akibat dengan menggunakan korelasi. Lebih lanjut, *path analysis* mempunyai kedekatan dengan regresi berganda; atau dengan kata lain, regresi berganda merupakan bentuk khusus dari *path analysis*. Teknik ini juga dikenal sebagai model sebab-akibat (*causing modeling*). Penamaan ini didasarkan pada alasan bahwa analisis jalur memungkinkan pengguna dapat menguji proposisi teoritis mengenai hubungan sebab dan akibat tanpa memanipulasi variabel-variabel. (Sarwono, 2012).

*Path Analysis* adalah teknik statistik yang digunakan untuk menguji hubungan struktural atau kausal antara dua atau lebih variabel, dimana dalam hal ini variabel yang dimaksud adalah karakteristik individu, lingkungan kerja dan kinerja karyawan satu *variabel intervening* yaitu kepuasan kerja. *Variable intervening* merupakan variabel antara atau mediasi yang fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen kepada variabel dependen. Untuk menguji *variabel intervening* digunakan metode analisis jalur, sebagai perluasan dari analisis regresi linier berganda.

Metode analisis jalur (*path analysis*) dapat digambarkan dengan struktur jalur seperti dibawah ini :

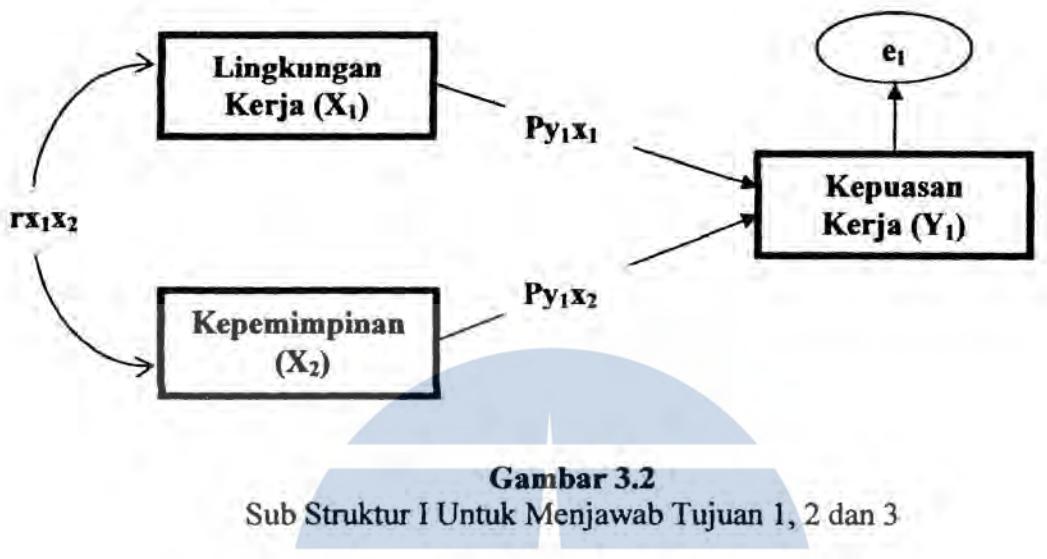


**Gambar 3.1.** Model Analisis Jalur

Untuk menjawab tujuan 1, 2 dan 3 yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung variable lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) secara parsial dan simultan terhadap variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dengan persamaan.

### Sub-Struktur 1

$$Y_1 = Py_1x_1 X_1 + Py_1x_2 X_2 + e_1$$



**Gambar 3.2**  
Sub Struktur I Untuk Menjawab Tujuan 1, 2 dan 3

- 1) Pengaruh langsung dan tidak langsung  $X_1$  terhadap  $Y_1$

$$X_1 \rightarrow Y_1 = Py_1x_1. Py_1x_1 \text{ (Pengaruh langsung)}$$

$$X_1 \rightarrow Y_1 \text{ melalui } X_2 = Py_1x_1. rx_1x_2. Py_1x_2 \text{ (Pengaruh tidak langsung).}$$

- 2) Pengaruh langsung dan tidak langsung  $X_2$  terhadap  $Y_1$

$$X_2 \rightarrow Y_1 = Py_1x_2. Py_1x_2 \text{ (Pengaruh langsung)}$$

$$X_2 \rightarrow Y_1 \text{ melalui } X_1 = Py_1x_2. rx_1x_2. Py_1x_1 \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

- 3) Pengaruh langsung dan tidak langsung  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama terhadap  $Y_1$ .

$$X_1 \& X_2 \rightarrow Y_1 = (Py_1x_1. Py_1x_1) (Py_1x_2 + Py_1x_2) \text{ (pengaruh langsung)}$$

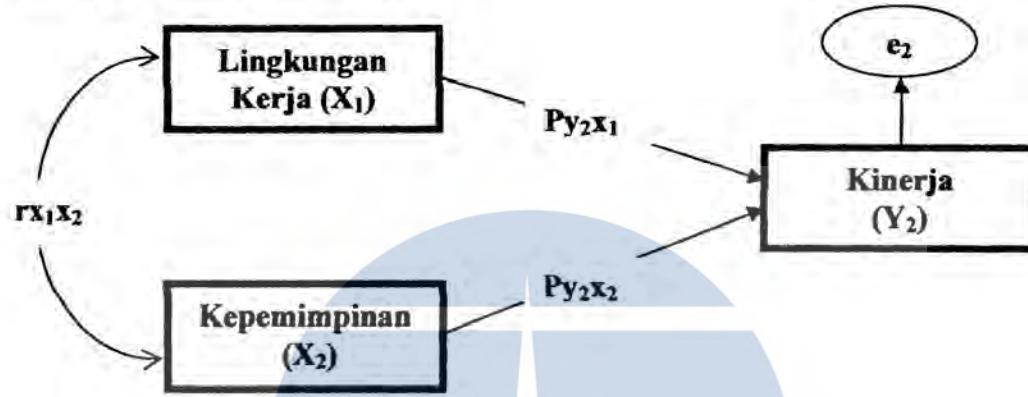
$$X_1 \& X_2 \rightarrow Y_1 = (Py_1x_1. rx_1x_2. Py_1x_2) (Py_1x_2. rx_1x_2. Py_1x_1) \text{ (Pengaruh tidak langsung.)}$$

Sedangkan untuk menjawab tujuan 4, 5 dan 6 yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) secara

parsial dan simultan terhadap variabel kinerja ( $Y_2$ ) dengan persamaan sebagai berikut:

### Sub-Struktur 2

$$Y_2 = Py_2x_1 X_1 + Py_2x_2 X_2 + e_2$$



**Gambar 3.3**  
Sub Struktur II Untuk Menjawab Tujuan 4, 5 dan 6.

- 4) Pengaruh langsung dan tidak langsung  $X_1$  terhadap  $Y_2$

$$X_1 \rightarrow Y_2 = Py_2x_1. Py_2x_1 \text{ (Pengaruh langsung)}$$

$$X_1 \rightarrow Y_2 \text{ melalui } X_2 = Py_2x_1. rx_1x_2. Py_2x_2 \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

- 5) Pengaruh langsung dan tidak langsung  $X_2$  terhadap  $Y_2$

$$X_2 \rightarrow Y_2 = Py_2x_2. Py_2x_2 \text{ (Pengaruh langsung)}$$

$$X_2 \rightarrow Y_2 \text{ melalui } X_1 = Py_2x_2. rx_1x_2. Py_2x_1 \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

- 6) Pengaruh langsung dan tidak langsung  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama terhadap  $Y_2$ .

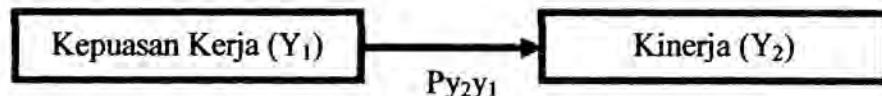
$$X_1 \& X_2 \rightarrow Y_2 = (Py_2x_1. Py_2x_1) (Py_2x_2 + Py_2x_2) \text{ (pengaruh langsung)}$$

$$X_1 \& X_2 \rightarrow Y_2 = (Py_2x_1. rx_1x_2. Py_2x_2) (Py_2x_2. rx_1x_2. Py_2x_1) \text{ (Pengaruh tidak langsung.)}$$

Untuk menjawab tujuan 7 yaitu pengaruh langsung variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap variabel kinerja ( $Y_2$ ) dengan persamaan sebagai berikut:

### Sub-Struktur 3

$$Y_2 = Py_2y_1 \cdot Y_1 + e_3$$



**Gambar 3.4**  
Sub Struktur III Untuk Menjawab Tujuan 7

7) Pengaruh langsung Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

$$Y_1 \rightarrow Y_2 = Py_2y_1 \cdot Py_2y_1$$

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi (KD) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah dari nol (0) dan satu (1), nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independent dalam menjelaskan variasi variabel dependent amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependent. Analisis Koefisien determinasi (KD) digunakan untuk melihat seberapa besar variabel independent (X) berpengaruh terhadap variabel dependent (Y) yang dinyatakan dalam persentase.

Untuk mencari besarnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel bebas terhadap bariabel tak bebas digunakan koefisien determinan dengan rumus:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Dimana:

KD = Koefisien Determinasi (Seberapa jauh perubahan variabel Y dipergunakan oleh variabel X.

R = Koefisien Korelasi

Untuk memudahkan pelaksanaan analisis data, maka penelitian ini akan menggunakan program SPSS.

### b. Uji t (Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah masing-masing variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat secara parsial dengan  $\alpha = 0,05$  dan juga penerimaan atau penolakan hipotesis.

Uji parsial (Uji t) untuk menjawab hipotesis satu, dua, empat, lima dan tujuh. Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*) secara parsial. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  pada derajat kesalahan 5%. Apabila nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka variabel bebasnya (*independent variable*) memberi pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y). Sebaliknya Apabila nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka variabel bebasnya (X) tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y).

Kriteria dari pengujian hipotesis secara parsial pada tingkat signifikansi 0,05 (5%) adalah sebagai berikut:

- Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau alpha < 0,05, maka tolak  $H_0$  dan terima  $H_1$
- Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau alpha > 0,05, maka terima  $H_0$  dan tolak  $H_1$

### c. Uji F (Simultan)

Uji F dilakukan untuk melihat apakah model *regresi* dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen. Tingkat probabilitas  $< 0,05$  dianggap signifikan atau model *regresi* tersebut dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2011).

Uji simultan atau uji F adalah untuk menjawab hipotesis tiga dan enam. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebas (*independent variable*) secara simultan mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (*dependent variable*). Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  pada derajat kesalahan 5%. Apabila nilai  $F_{hitung} >$  dari nilai  $F_{tabel}$ , maka beberapa variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara simultan atau bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y). Namun sebaliknya apabila nilai  $F_{hitung} <$  dari nilai  $F_{tabel}$ , maka beberapa variabel bebasnya ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara simultan tidak memberikan pengaruh terhadap variabel terikatnya (Y).

Uji F dapat juga dilakukan dengan melihat nilai probabilitas alphanya, apabila alpha  $< 0,05$  berarti beberapa variable bebas ( $X_1, X_2$ ) memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya (Y). Sebaliknya apabila alpha  $> 0,05$  berarti beberapa variable bebas tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya.

Kriteria pengujian hipotesis secara simultan pada tingkat signifikansi 0,05 (5%) adalah sebagai berikut:

- Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau alpha  $< 0,05$ , maka tolak  $H_0$  dan terima  $H_1$

- Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $\alpha > 0.05$ , maka terima  $H_0$  dan tolak  $H_1$

### J. Rancangan Uji Hipotesis

Dari tujuh hipotesis dapat dirancang uji hipotesis sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara parsial.

$H_0$ : Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

$H_1$ : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

$H_0$ : Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

$H_1$ : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

3. Lingkungan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

$H_0$ : Lingkungan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

$H_1$ : Lingkungan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

$H_0$ : Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

$H_1$ : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

5. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

$H_0$ : Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

$H_1$ : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

6. Lingkungan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

$H_0$ : Lingkungan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

$H_1$ : Lingkungan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

7. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

$H_0$ : Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

$H_1$ : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Profil Responden**

Setelah dilakukan sebaran kuesioner kepada 66 orang responden dan semua data dikumpulkan, langkah selanjutnya yakni melakukan analisis. Namun sebelumnya penulis akan menjelaskan profil dari responden berdasarkan usia, pendidikan dan masa kerja responden. Kuesioner disebarluaskan pada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bungoyang merupakan sampel dalam penelitian ini yang dilakukan secara acak. Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada para pegawai yang dijadikan sebagai responden, maka dapat diketahui karakteristik setiap responden dengan harapan agar informasi ini dapat dijadikan masukan yang akan diuraikan sebagai berikut.

##### **1. Latar Belakang Usia Responden**

Responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 66 orang yang merupakan sampel dari penelitian ini. Berdasarkan kelompok umur pada penelitian ini dibagi menjadi 5 kelompok yaitu yang berumur <25 tahun, 26-35 tahun, 36-45 tahun, 46-55 tahun dan > 55 Tahun. Berikut ini merupakan gambaran tingkat usia responden pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungoyang ditampilkan dalam bentuk Tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.1.Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Tingkat Usia	Frekuensi	Persentase
1	< 25	8	12,12%
2	26-35	21	31,82%
3	36-45	23	34,85%
4	46-55	10	15,15%
5	> 55	4	6,06%
<b>Total</b>		<b>66</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data Diolah Untuk Keperluan Penelitian*

Dari Tabel 4.1 diatas, diperoleh karakter responden berdasarkan tingkat usia dengan hasil sebagai berikut: responden yang berusia < 25 tahun adalah sebanyak 8 orang atau 12,12%. responden yang berusia 26– 35 tahun adalah sebanyak 21 orang atau 31,82%, responden yang berusia 36– 45 tahun adalah sebanyak 23 orang atau 34,85%, responden yang berusia 46– 55 tahun adalah sebanyak 10 orang atau 15,15%, dan responden yang berusia >55 tahun adalah sebanyak 4 orang atau 6,06%.

## **2. Latar Belakang Pendidikan Responden**

Jenjang pendidikan pada dasarnya turut mempengaruhi pola pikir seseorang. Semakin tinggi pendidikannya, semakin tinggi pula pola pikirnya. Namun ada pula sebaliknya dimana tingkat pendidikannya rendah, tetapi mempunyai pola pikir yang maju. Berikut ini merupakan gambaran dari latar belakang pendidikan responden pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo yang ditampilkan dalam bentuk Tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.2.Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	Strata Dua	3	4,55%
2	Strata Satu	39	59,09%
3	DIPLOMA	15	22,73%
4	SMA	9	13,64%
<b>Total</b>		<b>66</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data Diolah Untuk Keperluan Penelitian*

Dari Tabel 4.2 diatas ini mengelompokkan responden berdasarkan Pendidikan, dan ternyata sebagian besar responden didominasi oleh lulusan Strata satu, dimana Strata Dua (S2) sebesar 4,55% atau sebanyak 3 orang, Strata satu (S1) sebesar 59,09% atau sebanyak 39 orang, Diploma yaitu sebesar 22,73% atau sebanyak 15 orang responden dan untuk SMA sebesar 13,64% atau sebanyak 9 orang.

### 3. Masa Kerja Responden

Lamanya masa kerja seseorang dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi hasil kerja maksimal yang diberikan oleh seseorang tersebut, dengan lamanya seseorang bekerja pada organisasi tentu akan menambah pengalaman bekerja lebih baik. Berikut ini merupakan gambaran dari masa kerja responden yaitu pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungoyang ditampilkan dalam bentuk Tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.3.Masa Kerja Responden**

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	< 5 Tahun	5	7,58%
2	6 - 10 Tahun	11	16,67%
3	11 - 15 Tahun	26	39,39%
4	16 - 20 Tahun	17	25,76%
5	> 20 Tahun	7	10,61%
<b>Total</b>		<b>66</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data Diolah Untuk Keperluan Penelitian*

Tabel 4.3 diatas memperlihatkan masa kerja responden sebagian besar memiliki masa kerja 6-15 tahun. Dimana untuk pegawai yang masa kerjanya < 5 tahun sebanyak 5 orang atau sebesar 7,58%, 6-10 sebanyak 11 orang atau sebesar 16,67%, masa kerja 11-15 tahun sebanyak 26 orang atau sebesar 39,39%, masa kerja 16-20 tahun sebanyak 17 orang atau sebesar 25,76%, dan untuk > 20 ada 7 orang atau jika dipersentasekan sebesar 10,61%.

## B. Hasil Uji Kualitas Data

### 1. Hasil Uji Validitas

Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan alat bantu Komputer dan Program SPSS 21.0 *for windows*, diketahui validitas masing-masing butir instrument dengan membandingkan  $r$  Kritis (dimana  $n = 20$  memiliki  $r$  Kritis sebesar 0,4438) dapat dijelaskan pada tabel-tabel rangkuman validitas seperti terlihat berikut ini:

**Tabel 4.4**  
**Rangkuman Validitas Instrumen Lingkungan Kerja**

No Item	Korelasi Skor Item terhadap Skor Total	$r$ Kritis	Keterangan
1	2	3	4
1	0,628		Valid
2	0,462		Valid
3	0,726		Valid
4	0,733		Valid
5	0,715		Valid
6	0,713		Valid
7	0,728		Valid
8	0,743		Valid
9	0,705		Valid
10	0,454		Valid

1	2	3	4
11	0,512		Valid
12	0,495		Valid
13	0,726		Valid
14	0,496		Valid
15	0,728		Valid
16	0,788		Valid
17	0,623		Valid
18	0,774		Valid

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 21.0 for windows.

Dari hasil perhitungan seperti tertera pada tabel di atas, dengan membandingkan antara hasil hitung skor item terhadap skor dengan skor  $r$  Kritis, dapat diketahui bahwa dari sejumlah butir instrument yang diuji cobakan ternyata semua dinyatakan *valid* (18 butir pertanyaan untuk variabel lingkungan kerja). Dengan demikian, instrument lingkungan kerja yang diajukan dalam penelitian ini keseluruhan berjumlah atau sebanyak 18 butir.

**Tabel 4.5**  
Rangkuman Validitas Instrumen Kepemimpinan

No Item	Korelasi Skor Item terhadap Skor Total	$r$ Kritis	Keterangan
1	2	3	4
1	0,736		Valid
2	0,468		Valid
3	0,808		Valid
4	0,871		Valid
5	0,832		Valid
6	0,796		Valid
7	0,735		Valid
8	0,774		Valid
9	0,642		Valid
10	0,724		Valid
11	0,808		Valid
12	0,832		Valid

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
13	0,796	<b>0,4438</b>	Valid
14	0,668		Valid
15	0,643		Valid

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 21.0 for windows.

Dari hasil perhitungan seperti tertera pada tabel di atas, dengan membandingkan antara hasil hitung skor item terhadap skor dengan skor  $r$  Kritis, dapat diketahui bahwa dari sejumlah butir instrument yang diuji cobakan ternyata semua dinyatakan *valid* (15 butir pertanyaan untuk variabel gaya kepemimpinan). Dengan demikian, instrument gaya kepemimpinan yang diajukan dalam penelitian ini keseluruhan berjumlah atau sebanyak 15 butir.

**Tabel 4.6**  
Rangkuman Validitas Instrumen Kepuasan Kerja

No Item	Korelasi Skor Item terhadap Skor Total	$r$ Kritis	Keterangan
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	0,846	<b>0,4438</b>	Valid
2	0,616		Valid
3	0,927		Valid
4	0,895		Valid
5	0,875		Valid
6	0,909		Valid
7	0,912		Valid
8	0,775		Valid
9	0,464		Valid
10	0,914		Valid
11	0,752		Valid
12	0,902		Valid
13	0,774		Valid
14	0,925		Valid
15	0,835		Valid
16	0,892		Valid

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
17	0,897	<b>0,4438</b>	Valid
18	0,636		Valid
19	0,466		Valid

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 21.0 for windows.

Dari hasil perhitungan seperti tertera pada tabel di atas, dengan membandingkan antara hasil hitung skor item terhadap skor dengan skor r Kritis, dapat diketahui bahwa dari sejumlah butir instrument yang diuji cobakan ternyata semua dinyatakan *valid* (19 butir pertanyaan untuk variabel kepuasan kerja). Dengan demikian, instrument kepuasan kerja yang diajukan dalam penelitian ini keseluruhan berjumlah atau sebanyak 19 butir.

**Tabel 4.7**  
Rangkuman Validitas Instrumen Kinerja

No Item	Korelasi Skor Item terhadap Skor Total	r Kritis	Keterangan
1	2	3	4
1	0,817		Valid
2	0,607		Valid
3	0,928		Valid
4	0,897		Valid
5	0,860		Valid
6	0,908		Valid
7	0,913		Valid
8	0,770		Valid
9	0,455		Valid
10	0,910		Valid
11	0,757		Valid
12	0,890		Valid
13	0,745		Valid
14	0,914		Valid
15	0,821		Valid
16	0,887		Valid
17	0,895		Valid

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
18	0,662		Valid
19	0,520		Valid
20	0,653		Valid
21	0,495		Valid
		<b>0,4438</b>	

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 21.0 for windows.

Dari hasil perhitungan seperti tertera pada tabel di atas, dengan membandingkan antara hasil hitung skor item tehadap skor dengan skor r Kritis, dapat diketahui bahwa dari sejumlah butir instrument yang diuji cobakan ternyata semua dinyatakan *valid* (21 butir pertanyaan untuk variabel kinerja). Dengan demikian, instrument kinerja yang diajukan dalam penelitian ini keseluruhan berjumlah atau sebanyak 21 butir.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban dari responden, suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal. Menurut Cooper Schindler (2005:215) *reliability a measure is reliable to the degree that is supplies consistent results*. Pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan *test-retest, parallel forms, split half*.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan alat bantu Komputer dan Program SPSS 21.0 for windows yang hasilnya dapat dilihat pada lampiran, maka secara ringkas hasilnya dapat ditunjukkan melalui tabel berikut ini.

**Tabel 4.8.** Rangkuman Reliabilitas Instrumen Variabel Penelitian

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Batasan Pengukuran	Keterangan
1	2	3	4	5
Lingkungan Kerja (X1)	18	0,916		Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X2)	15	0,940	0,6	Reliabel
Kepuasan Kerja (X <sub>3</sub> )	19	0,967		Reliabel
Kinerja (Y)	21	0,964		Reliabel

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 21.0 for windows.

Hasil pengolahan statistik dengan menggunakan alat bantu Komputer dan Program SPSS 21.0 for windows diperoleh nilai Cronbach Alpha untuk keempat variabel penelitian lebih besar dari nilai batas pengukurannya 0,6. Hal ini menjelaskan bahwasanya keempat variabel penelitian dinyatakan reliable. Artinya terdapat konsistensi jawaban responden atas pertanyaan kuesioner yang diajukan.

## C. Hasil Penelitian

### 1. Analisis Deskriptif

#### a. Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja

Pada dasarnya setiap anggota dari suatu organisasi memiliki keinginan dapat bekerja dengan suasana lingkungan kerja yang nyaman agar merasa betah sehingga mampu menciptakan hasil kerja yang optimal. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi termasuk salah satu hal yang penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses kerja dalam suatu organisasi, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai yang melaksanakan proses kerja tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi pegawai dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan

kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan.

Lingkungan kerja menunjuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan melingkupi kerja pegawai di suatu organisasi. Lingkungan kerja tidak hanya terbatas dari bentuk fisik tempat kita bekerja. Lingkungan kerja bisa dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti sarana dan prasarana yang disediakan oleh instansi, rekan kerja, tingkat persaingan, kepemimpinan, komunikasi, sehingga lingkungan kerja yang mendukung akan membuat pegawai tetap bertahan dan dapat menurunkan tingkat stres kerja pada pegawai, sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai di instansi tersebut. Pada tabel berikut akan digambarkan deskriptif variabel lingkungan kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo berdasarkan dari sebaran kuesioner yang telah dilakukan.

**Tabel 4.9.** Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja ( $X_1$ ).

No.	Pernyataan	Persepsi					Total Skor
		STS	TS	CS	S	SS	
1	2						
1	Fasilitas kantor di tempat saya bekerja sangatlah memadai sehingga dapat mendukung hasil kerja yang optimal	0	0	20	39	7	251
2	Instansi tempat saya bernaung senantiasa selalu bersih sehingga membuat suasana kerja terasa nyaman	0	0	11	44	11	264
3	Adanya Ventilasi dan Jendela yang baik sehingga suhu dan kelembapan di ruang kerja dapat terjaga dengan baik	0	1	19	34	12	255
4	AC yang ada pada ruang kerja sangat membantu sekali dalam mendinginkan ruangan kerja disaat cuaca panas	0	0	17	37	12	259
5	Adanya jendela yang cukup memadai dalam memberikan penerangan ruang pada siang hari	0	1	25	33	7	244
6	Adanya pencahayaan lampu yang sangat baik sehingga pegawai mampu melihat objek yang dikerjakan secara jelas	0	4	13	40	9	252

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
7	Pintu antar ruang tempat saya bekerja sangat baik, sehingga suara dari ruangan lain tidak terdengar dan tidak mengganggu konsentrasi	0	1	23	39	3	242
8	Teman-teman tempat saya bekerja sangat jarang sekali berbincang-bincang diruang kerja, sehingga tidak mengganggu konsentrasi bekerja	0	0	21	32	13	256
9	Warna cat dinding pada ruangan kerja sangat bersih, sehingga mampu membuat suasana kerja menjadi nyaman	0	0	20	37	9	253
10	Penggunaan warna cat dinding pada ruangan kerja sangat pas, sehingga membuat suasana kerja menjadi nyaman	0	0	19	38	9	254
11	Ruang kerja tempat saya bekerja cukup luas sehingga memudahkan bagi saya untuk bergerak bebas keluar masuk ruangan	0	1	29	29	7	240
12	Tata letak peralatan kerja dapat tertata dengan baik, sehingga tidak mengganggu saat bekerja	0	1	14	34	17	265
13	Para pegawai betul-betul dapat menghormati, menghargai kepemimpinan atasannya.	0	1	11	38	16	267
14	Para pegawai selalu merasa termotivasi untuk bekerja karena adanya penghargaan atas prestasi yang mereka dapatkan.	0	0	17	37	12	259
15	Pelaksanaan pekerjaan di liputi oleh suasana santai dan keakraban	0	0	9	41	16	271
16	Adanya saling menghargai dan percaya antar pegawai	0	4	13	40	9	252
17	Tidak terdapat konflik antar karyawan	0	1	23	39	3	242
18	Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan	0	0	21	32	13	256
<b>Rata-rata Jawaban Responden</b>		<b>0,0</b>	<b>0,8</b>	<b>18,1</b>	<b>36,8</b>	<b>10,3</b>	
<b>Rata-rata Persentase Jawaban Responden</b>		<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>27%</b>	<b>56%</b>	<b>16%</b>	<b>254,6</b>

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Dari Tabel 4.9 diatas dapat dilihat bobot skor rata-rata variabel lingkungan kerja dari delapan belas pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan-pernyataan yang diajukan sebesar 16 persen, yang menyatakan setuju sebesar 56persen, yang menyatakan cukup setuju

sebesar 27persen, dan yang menyatakan tidak setuju sebesar 1 persen. Berdasarkan skor rata-rata variabel lingkungan kerja pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo dikategorikan memiliki lingkungan kerja yang baik, dengan skor rata-rata sebesar 254,6, apabila dilihat pada Tabel 3.6 pada BAB III yakni kriteria tanggapan responden untuk variabel lingkungan kerja termasuk pada range 224,4 – 277,1 berada pada Kriteria Baik. Hal ini menunjukkan bahwasanya lingkungan kerja yang ada saat ini cukup memberikan kenyamanan bagi pegawai dalam melaksanakan aktivitasnya dalam bekerja.

Dimana skor tertinggi berada pada pernyataan “Pelaksanaan pekerjaan diliputi oleh suasana santai dan keakraban”. Hal ini mendeskripsikan bahwasanya lingkungan kerja non fisik berupa suasana santai dan keakraban dalam bekerja dapat tercipta dengan baik, yakni berupa komunikasi yang harmonis antara sesama rekan kerja maupun dengan atasan, tidak adanya tekanan dari atasan dalam bekerja, sehingga pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik efisien dan efektif.

Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada pernyataan “Ruang kerja tempat saya bekerja cukup luas sehingga memudahkan bagi saya untuk beraktifitas dalam ruangan”. Dari survei yang dilakukan pernyataan memiliki skor yang paling rendah, Hal ini menjelaskan bahwasanya ruang kerja tempat pegawai beraktifitas belumlah begitu memuaskan bagi pegawai dalam melaksanakan aktifitas kerjanya, sesuai dengan hasil pengamatan yang dilakukan bahwa ruangan kerja yang ada saat ini tidaklah memadai lagi, ruangan yang seharusnya diisi oleh 3 orang, namun sekarang ruangannya diisi oleh 5 orang,

sehingga membuat ruangan kerja menjadi sempit, panas dan agak sulit dalam melakukan pergerakan, karena dokumen-dokumen pentingpun tidak tersusun dengan rapi karena ruangan yang tidak memadai, suasana yang seperti hampir terjadi pada setiap ruangan yang ada.

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap pegawai dalam usaha untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik dan memuaskan pegawai tentu akan meningkatkan kinerja dari pegawai itu sendiri. Sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Demikian juga sebaliknya bila lingkungan kerja kurang memuaskan bagi pegawai menyebabkan pegawai bekerja dalam suasana yang kurang tenang, sehingga akan dapat mempertinggi tingkat kesalahan yang mereka lakukan.

Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

### **b. Analisa Deskriptif Variabel Kepemimpinan**

Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan seorang pemimpin adalah hal yang penting diperhatikan. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi dituntut untuk bisa membuat individu-individu dalam organisasi yang dipimpinnya bisa

berperilaku sesuai dengan yang diinginkan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu seorang pemimpin haruslah bisa memahami perilaku individu-individu di dalam organisasi yang dipimpinnya untuk bisa menemukan gaya kepemimpinan yang tepat bagi organisasinya.

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang demikian dituntut adanya seorang pemimpin yang mengenal secara keseluruhan anggota organisasi sehingga dapat menumbuhkan kerja sama yang harmonis diantara komponen organisasi, disini peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya dalam hal arahan (direktif), supportif, partisipatif dan orientasi prestasi untuk kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja bawahannya. Pada tabel berikut akan digambarkan deskriptif variabel kepemimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo berdasarkan dari sebaran kuesioner yang telah dilakukan.

**Tabel 4.10.** Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ).

No.	Pernyataan	Persepsi					Total Skor
		STS	TS	CS	S	SS	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pengikut.	0	1	18	42	5	249
2	Pemimpin mempunyai kecerdasan dalam menentukan Prosedur dan mekanisme kerja.	0	0	18	33	15	261
3	Pemimpin memiliki kecerdasan dalam menentukan semua standar bagaimana bawahan melakukan tugas.	0	2	19	37	8	249
4	Pemimpin memiliki kecerdasan dalam mengambil sebuah keputusan yang sulit.	0	3	15	38	10	253
5	Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa dalam mengarahkan bawahan untuk dapat mengikuti secara ketat semua peraturan instansi.	0	0	11	47	8	261

1	2						
6	Pemimpin mampu menghadapi berbagai permasalahan yang terjadi dalam organisasi.	0	0	19	43	4	249
7	Pemimpin mampu memberikan solusi dari berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.	0	0	18	44	4	250
8	Pemimpin mampu mendorong bawahan untuk dapat bekerja mencapai prestasi yang lebih baik.	0	3	24	33	6	240
9	Pemimpin mampu memberikan pengarahan kepada bawahan untuk dapat bekerja dengan baik sesuai dengan prosedur yang ada.	0	1	8	41	16	270
10	Pemimpin mampu meningkat semangat dan gairah kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.	0	0	20	42	4	248
11	Pemimpin mampu bekerjasama dengan bawahannya dengan baik.	0	2	18	38	8	250
12	Pemimpin dapat menghargai ide yang diberikan oleh bawahannya.	0	3	23	39	1	236
13	Pemimpin memiliki toleransi yang tinggi terhadap bawahannya.	0	0	10	48	8	262
14	Pemimpin memiliki perhatian yang tinggi terhadap bawahannya.	0	0	19	43	4	249
15	Pemimpin dapat memahami permasalahan yang dialami oleh bawahannya.	0	1	10	39	16	268
<b>Rata-rata Jawaban Responden</b>		<b>0,0</b>	<b>1,1</b>	<b>16,7</b>	<b>40,5</b>	<b>7,8</b>	<b>253,0</b>
<b>Rata-rata Persentase Jawaban Responden</b>		<b>0%</b>	<b>2%</b>	<b>25%</b>	<b>61%</b>	<b>12%</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Dari Tabel 4.10 diatas dapat dilihat bobot skor rata-rata variabel kepemimpinan dari lima belas pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan-pernyataan yang diajukan sebesar 12 persen, yang menyatakan setuju sebesar 61persen, yang menyatakan cukup setuju sebesar 25persen, dan yang menyatakan tidak setuju sebesar 2 persen. Berdasarkan skor rata-rata variabel kepemimpinan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo dikategorikan memiliki kepemimpinan yang baik, dengan skor rata-rata sebesar 253, apabila dilihat pada Tabel 3.6 pada BAB III yakni kriteria tanggapan responden untuk variabel kepemimpinan termasuk pada range 224,4 –

277,1 berada pada Kriteria Baik. Hal ini menunjukan bahwasanya pimpinan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo telah mampu mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Dimana skor tertinggi berada pada pernyataan “Pemimpin mampu memberikan pengarahan kepada bawahan untuk dapat bekerja dengan baik sesuai dengan prosedur yang ada”. Hal ini mendeskripsikan bahwasanya pemimpin pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo cukup mampu dalam memberikan pengarahan kepada bawahan untuk dapat bekerja dengan baik sesuai dengan prosedur yang ada, sehingga hasil kerja yang diberikan oleh bawahanpun dapat maksimal.

Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada pernyataan “Pemimpin dapat menghargai ide yang diberikan oleh bawahannya”. Dari hasil survey yang dilakukan pernyataan memiliki skor yang paling rendah dibandingkan dengan pernyataan lainnya. Hal ini menjelaskan bahwasanya pimpinan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo walaupun dikategorikan baik dalam melaksanakan tugasnya, namun pemimpin cenderung belum begitu bisa menghargai ide yang diberikan oleh bawahan, dimana hal ini tampak ketika rapat yang berlangsung, meskipun pemimpin dapat menghargai ide yang diberikan oleh bawahan, namun pemimpin tidak mampu untuk merealisasikan ide yang telah di berikan tersebut. Untuk diiharapkan kedepan pemimpin harus mampu bersikap terbuka kepada bawahannya dengan menghargai ide-ide yang diberikan oleh bawahan dalam rangka untuk mencapai tujuan yang lebih baik lagi kedepan.

Pemimpin yang baik akan mampu menumbuhkan kepercayaan dari para pegawai sehingga akan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Dorongan dari atasan diharapkan mampu menimbulkan dorongan bawahan sehingga dapat meningkatkan prestasi pegawai (Soegihartono, 2012).

Dalam sebuah organisasi bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Kepemimpinan di definisikan sebagai kemampuan menggunakan pengaruh dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson et.al 2006). Kemampuan mempengaruhi akan menentukan cara yang digunakan pegawai dalam mencapai hasil kerja. Hal ini didasari pada argumen bahwa seorang pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi perilaku pegawai. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi.

### c. Analisa Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang ingin merasakan kepuasan mereka dalam bekerja, seseorang akan berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga dari hasil kerja yang maksimal itu mereka dapat merasakan kepuasan kerja yang mereka inginkan.

Kepuasan kerja merupakan perbandingan antara apa yang dirasakan dan diperoleh seseorang dibandingkan dengan apa yang seharusnya dirasakan dan diperolehnya dari suatu pekerjaan. Wujud dari kepuasan kerja dapat diindikasikan dengan prestasi kerja, tingkat absensi yang rendah dan jumlah karyawan yang berhenti atau *turnover* karyawan yang rendah (Firman, 2011). Pada tabel berikut akan digambarkan deskriptif variabel kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo berdasarkan dari sebaran kuesioner yang telah dilakukan.

**Tabel 4.11.** Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>).

No.	Pernyataan	Persepsi					Total Skor
		STS	TS	CS	S	SS	
1	2						
1	Adanya hubungan yang baik dengan pimpinan	0	0	12	39	15	267
2	Adanya hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja	0	0	12	38	16	268
3	Memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik	0	1	11	39	15	266
4	Dapat bekerja sama untuk menyelesaikan tugas tertentu dalam suatu tim kerja atau individual	0	1	16	35	15	265
5	Memiliki kesanggupan untuk melaksanakan pekerjaan walaupun tanpa pengawasan	0	1	30	26	9	241
6	Memiliki kemampuan dalam untuk merawat sarana atau peralatan kerja dengan baik	0	0	14	43	9	259
7	Adanya kemampuan dalam mengikuti kebijakan yang diberikan oleh pimpinan	0	2	18	41	5	247
8	Adanya kemampuan untuk mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan	0	0	16	45	5	253
9	Kemampuan untuk mengikuti aturan jam kerja	0	1	22	30	13	253
10	Adanya kesempatan dalam mengembangkan kreativitas kerja.	0	1	8	48	9	263
11	Adanya kesempatan dalam meningkatkan jenjang karier.	0	0	19	39	8	253
12	Besaran upah yang diberikan sesuai beban kerja yang diberikan	0	1	20	35	10	252
13	Besaran upah yang diberikan telah sesuai dalam memenuhi kebutuhan hidup	0	1	15	41	9	256

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
14	Adanya tunjangan yang diberikan oleh instansi	0	1	16	38	11	257
15	Adanya insentif yang diberikan bagi pegawai yang berprestasi	0	1	12	45	8	258
16	Adanya uang lembur yang diberikan bagi yang melaksanakannya	0	0	14	43	9	259
17	Adanya sarana yang memadai dalam kesehatan dan keselamatan kerja	0	2	18	41	5	247
18	Adanya jaminan atas kesehatan dan keselamatan kerja dalam bentuk tunjangan atau asuransi kesehatan dan keselamatan kerja yang berikan oleh perusahaan	0	3	18	40	5	245
19	Adanya satuan keamanan dalam rangka memberikan kenyamanan dalam bekerja.	0	1	22	30	13	253
<b>Rata-rata Jawaban Responden</b>		<b>0,0</b>	<b>0,9</b>	<b>16,5</b>	<b>38,7</b>	<b>9,9</b>	
<b>Rata-rata Persentase Jawaban Responden</b>		<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>25%</b>	<b>59%</b>	<b>15%</b>	<b>255,9</b>

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Dari Tabel 4.11 diatas dapat dilihat bobot skor rata-rata variabel kepuasan kerja dari sembilan belas pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan-pernyataan yang diajukan sebesar 15 persen, yang menyatakan setuju sebesar 59persen, yang menyatakan cukup setuju sebesar 25persen, dan yang menyatakan tidak setuju sebesar 1 persen. Berdasarkan skor rata-rata variabel kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo dikategorikan memiliki puas, dengan skor rata-rata sebesar 255,9,apabila dilihat pada Tabel 3.6 pada BAB III yakni kriteria tanggapan respondenuntuk variabel kepuasan kerja termasuk pada range 224,4 – 277,1 berada pada Kriteria Puas. Hal ini menunjukan bahwasanya pegawai telah merasa puas dengan pekerjaan yang mereka miliki saat ini. Pegawai memiliki hubungan yang baik dengan lingkungan kerjanya, sehingga pegawai cukup mampu untuk

mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dimana skor tertinggi berada pada pernyataan “Adanya hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja”. Hal ini mendeskripsikan bahwasanya hubungan kerja yang terbentuk pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo memiliki hubungan kerja yang baik, baik dengan pimpinan maupun dengan sesama rekan kerja. Sehingga mampu memberikan kepuasan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dengan baik untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada pernyataan “Memiliki kesanggupan untuk melaksanakan pekerjaan walaupun tanpa pengawasan”. Dari hasil survey yang dilakukan pernyataan memiliki skor yang paling rendah dibandingkan dengan pernyataan lainnya. Hal ini menjelaskan bahwasanya pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo belum begitu bisa untuk dapat melaksanakan pekerjaannya tanpa pengawasan dari pimpinan, artinya kurang adanya inisiatif dari diri pegawai untuk melaksanakan pekerjaan secara mandiri, jika pimpinan ada baru mereka bekerja, namun jika pimpinan tidak ada cenderung pegawai lebih mengerjakan hal-hal yang lain diluar tugas pokoknya.

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karena kepuasan kerja memainkan peranan yang penting dalam pengembangan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja karyawan (Ahmed dan Uddin, 2012). Kepuasan kerja adalah sikap positif ataupun negatif dari emosional karyawan memandang pekerjaannya baik yang ditunjukan dalam keadaan menyenangkan atau tidak (Handoko, 2008). Karyawan yang mampu

menggunakan keterampilan dan pengetahuannya pada pekerjaan akan menjadi sangat puas dengan pekerjaan tersebut (Berg, 1999). Karyawan cenderung akan meningkatkan kinerjanya baik dari ukuran kuantitas dan kualitas apabila kepuasan karyawan terpenuhi (Pramitha dkk., 2012).

#### **d. Analisa Deskriptif Variabel Kinerja**

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi instansi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa organisasi pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja instansi. Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan swasta ataupun instansi pemerintah, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan suatu organisasi tersebut.

Keberhasilan suatu instansi sangat dipengaruhi oleh kinerja dari pegawainya, karena dengan kinerja yang baik tentu akan membawa hasil yang baik pula. Agar aktivitas kinerja dapat berjalan dengan baik, organisasi/instansi tentu harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usa ha untuk mengelola organisasi dengan optimal. Pada tabel berikut akan digambarkan deskriptif variabel kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo berdasarkan dari sebaran kuesioner yang telah dilakukan.

**Tabel 4.12. Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja (Y<sub>2</sub>).**

No.	Pernyataan	Persepsi					Total Skor
		STS	TS	CS	S	SS	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Mampu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik	0	2	11	39	14	263
2	Kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi dari apa yang ditugaskan	0	0	16	45	5	253

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
3	Mampu bekerja lebih cepat pada saat dibutuhkan	0	0	6	45	15	273
4	Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	0	0	7	44	15	272
5	Senantiasa untuk selalu rapi dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	5	45	16	275
6	Memahami dengan baik pekerjaan yang dilaksanakan	0	1	8	47	10	264
7	Menguasai dengan baik pekerjaan yang dilaksanakan	0	0	12	36	18	270
8	Senantiasa selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan	0	0	6	40	20	278
9	Senantiasa selalu berupaya untuk dapat menyesuaikan hasil kerja dengan perintah.	0	1	11	41	13	264
10	Kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan	0	0	9	46	11	266
11	Kemampuan memberikan bimbingan dan penjelasan pada pegawai lain	0	0	7	44	15	272
12	Mampu bekerjasama dengan baik dengan rekan kerja	0	0	5	45	16	275
13	Mampu mendiskusikan permasalahan dalam pekerjaan secara bersama	0	1	8	47	10	264
14	Mampu bekerja sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja	0	0	12	36	18	270
15	Mampu menyelesaikan beban kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.	0	0	9	40	17	272
16	Senantiasa betanggung jawab terhadap tugas yang diberikan	0	1	11	41	13	264
17	Mampu bertanggung jawab atas hasil kerja yang dilaksanakan	0	2	11	39	14	263
18	Mampu bekerja atas inisiatif sendiri, tanpa harus menunggu perintah dari atasan	0	0	15	40	11	260
19	Memiliki inisiatif pribadi dalam mengambil tindakan dalam bekerja	0	0	11	40	15	268
20	Memiliki kemampuan untuk memberikan ide-ide ataupun gagasan dalam melaksanakan tugas	0	0	3	41	22	283
21	Memiliki semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru	0	0	5	45	16	275
<b>Rata-rata Jawaban Responden</b>		<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>9,0</b>	<b>42,2</b>	<b>14,5</b>	<b>268,8</b>
<b>Rata-rata Persentase Jawaban Responden</b>		<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>14%</b>	<b>64%</b>	<b>22%</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Dari Tabel 4.12 diatas dapat dilihat skor rata-rata variabel kinerja dari duapuluh satu pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan

sangat setuju atas pernyataan-pernyataan yang diajukan sebesar 22 persen, yang menyatakan setuju sebesar 64persen, yang menyatakan cukup setuju sebesar 14persen, dan yang menyatakan tidak setuju sebesar 1 persen. Berdasarkan skor rata-rata variabel kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo dikategorikan memiliki kinerja baik, dengan skor rata-rata sebesar 268,8,apabila dilihat pada Tabel 3.6 pada BAB III yakni kriteria tanggapan responden untuk variabel kinerja termasuk pada range 224,4 – 277,1 berada pada Kriteria Baik. Hal ini menunjukkan bahwasanya pegawai telah mampu memberikan hasil kerja yang baik bagi organisasi tempat mereka bernaung.

Dimana skor tertinggi berada pada pernyataan “Senantiasa selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan”. Hal ini mendeskripsikan bahwasanya pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo memiliki ketelitian yang baik saat dan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan, sehingga mampu memberikan hasil kerja yang baik.

Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada pernyataan “Kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi dari apa yang ditugaskan”. Hal ini menjelaskan bahwasanya pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo kurang begitu bisa untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tambahan yang diberikan kepada mereka, dan cenderung hanya mau menjalani tugas pokok saja. Hal ini dikarekan kurang adanya dorongan dari diri pegawai berupa motivasi untuk dapat melaksanakan pekerjaan melebihi dari apa yang ditugaskan kepada mereka. Seperti yang diungkapkan oleh Hariandja (2008)seseorang senantiasa akan mengarahkan dan mendorong perilaku atau

keinginan untuk melakukan sesuatu kegiatan jika mereka bisa memperoleh yang mereka inginkan.

Keberhasilan suatu instansi sangat dipengaruhi oleh kinerja dari pegawainya, karena dengan kinerja yang baik tentu akan membawa hasil yang baik pula. Agar aktivitas kinerja dapat berjalan dengan baik, organisasi/instansi tentu harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta ada untuk mengelola organisasi dengan optimal. Secara umum berdasarkan hasil survei yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo kinerja pegawai sudah baik. Kinerja pada dasarnya dapat mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut (Hasibuan, 2008). Diharapkan kedepannya hasil kinerja yang baik ini dapat dipertahankan dan tingkatkan lagi guna untuk memberikan hasil kerja yang optimal dalam pencapaian visi dan misi Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.

## **2. Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)**

Analisis ini merupakan salah satu pilihan dalam rangka mempelajari ketergantungan sejumlah variabel didalam model. Analisis ini merupakan metode yang baik untuk menerangkan apabila terdapat seperangkat data yang besar untuk dianalisis dan mencari hubungan kausal. Pengembangan model analisa jalur harus didasarkan pada hubungan kualitas yang memiliki teori yang kuat. Pengembangan ini bertujuan untuk mengembangkan kausalitas yang ingin di uji dan dinyatakan

dalam bentuk persamaan sebelum dibuat analisa jalurnya. Model dirancang berdasarkan konsep dan teori.

### a. Analisis Jalur Struktur 1

Untuk menjawab tujuan penelitian 1, 2 dan 3 yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) secara parsial dan simultan terhadap variabel kepuasan kerja( $Y_1$ ), maka dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan alat bantu software SPSS versi 21.0. Adapun langkah yang dilakukan adalah menghitung korelasi antar variabel, sehingga diperoleh seperti Tabel 4.13 di bawah ini.

**Tabel 4.13. Matriks Korelasi Antar Variabel**

		Correlations	
		LGKKERJA_X1	GYKEP_X2
LGKKERJA_X1	Pearson Correlation	1	,801**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	66	66
GYKEP_X2	Pearson Correlation	,801**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	66	66

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

Sumber: Hasil Ouput SPSS 21.0

Selanjutnya berdasarkan kepada hasil perhitungan matriks korelasi dapat dihitung koefisien jalur, pengaruh secara keseluruhan dari  $X_1$  sampai  $X_2$  serta koefisien jalur variabel lainnya di luar variabel  $X_1$  sampai  $X_2$ . Berdasarkan hasil perhitungan didapat hasil sebagai berikut.

**Tabel 4.14.**

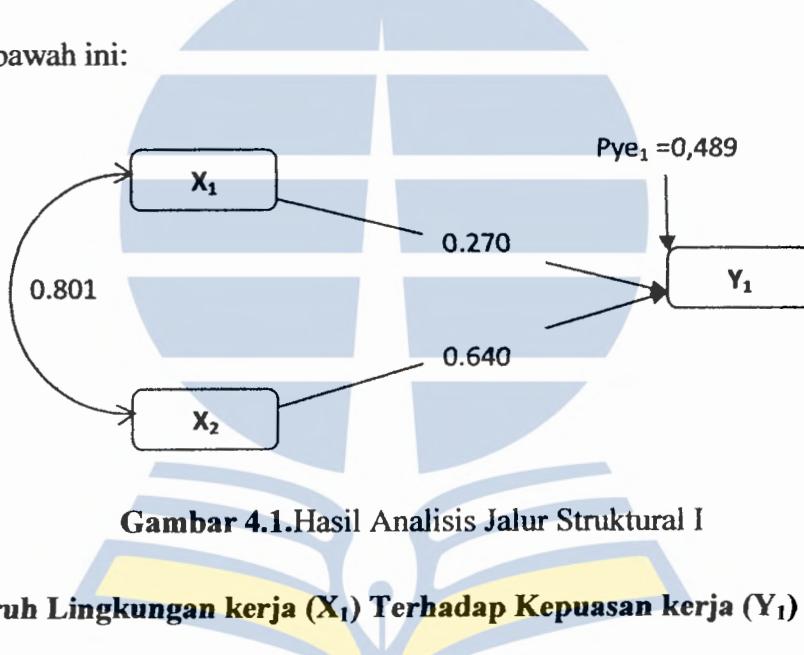
Hasil Regresi Lingkungan kerjadan KepemimpinanTerhadap Kepuasan kerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,023	,283		-,082	,935
1 LGKKERJA_X1	,264	,101	,270	2,626	,011
GYKEP_X2	,767	,123	,640	6,216	,000

a. Dependent Variable: KEPKER\_Y1

Hasil regresi diatas di masukkan ke dalam gambar persamaan struktural seperti dibawah ini:

**Gambar 4.1.Hasil Analisis Jalur Struktural I**

### 1)Pengaruh Lingkungan kerja ( $X_1$ ) Terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ )

Adapun hasil pengujian untuk menjawab hipotesis Pertama yaitu besarnya pengaruh lingkungan kerja ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) sebagai berikut.

➤ Pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Y_1$

$$\begin{aligned}
 X_1 \rightarrow Y_1 &= X_1 \Omega Y_1 \\
 &= (Py_1 x_1) (Py_1 x_1) \\
 &= (0.270) (0.270) \\
 &= 0.0729 = 7,29\%
 \end{aligned}$$

- Pengaruh tidak langsung  $X_1$  terhadap  $Y_1$

$$\begin{aligned}
 X_1 \text{ terhadap } Y_1 &= X_1 \Omega X_2 \rightarrow Y_1 \\
 \text{melalui } X_2 &= (Py_1x_1) (rx_1x_2) (Py_1x_2) \\
 &= (0.270) (0.801) (0.640) \\
 &= 0.1384128 = 13,84\%
 \end{aligned}$$

- Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned}
 &= 0.0729 + 0.1384128 \\
 &= 0.2113128 = 21.13\%
 \end{aligned}$$

Dari uraian diatas didapat pengaruh langsung lingkungan kerja ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) bernilai positif sebesar 7,29%, begitu pula untuk pengaruh tidak langsung bernilai positif sebesar 13,84% dan pengaruh total sebesar 21,13%, hal ini menunjukan bahwa lingkungan kerja secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, dimana pengaruh tidak langsung memiliki nilai yang besar dibandingkan nilai pengaruh langsung.

## 2) Pengaruh Kepemimpinan ( $X_2$ ) Terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ )

Adapun hasil pengujian untuk menjawab hipotesis Kedua yaitu besarnya pengaruh kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) sebagai berikut.

- Pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Y_1$

$$\begin{aligned}
 X_2 \rightarrow Y_1 &= X_2 \Omega Y_1 \\
 &= (Py_1x_2) (Py_1x_2) \\
 &= (0.640) (0.640) \\
 &= 0.4096 = 40,96\%
 \end{aligned}$$

➤ Pengaruh tidak langsung  $X_2$  terhadap  $Y_1$

$$\begin{aligned}
 X_2 \text{ terhadap } Y_1 &= X_2 \Omega X_1 \rightarrow Y_1 \\
 \text{melalui } X_1 &= (Py_1x_2) (rx_2x_1) (Py_1x_1) \\
 &= (0.640) (0.801) (0.270) \\
 &= 0.1384128 = 13,84\%
 \end{aligned}$$

➤ Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned}
 &= 0.4096 + 0.1384128 \\
 &= 0.5480128 = 54.80\%
 \end{aligned}$$

Dari uraian diatas didapat pengaruh langsung kepemimpinan( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) bernilai positif sebesar 40,96%, begitu pula untuk pengaruh tidak langsung bernilai positif sebesar 13,84% dan pengaruh total sebesar 54,80%, hal ini menunjukan bahwa kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dimana pengaruh langsung memiliki nilai yang besar dibandingkan nilai tidak langsung.

**Tabel 4.15.** Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Lingkungan kerja dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja.

<b>Variabel</b>	<b>Langsung</b>	<b>Tidak Langsung</b>		<b>Sub Total</b>	<b>Total</b>
		<b>X<sub>1</sub></b>	<b>X<sub>2</sub></b>		
Lingkungan kerja ( $X_1$ )	7,29%		13,84%	13,84%	21,13%
Kepemimpinan ( $X_2$ )	40,96%	13,84%		13,84%	54,80%
<b>Pengaruh <math>X_1, X_2</math></b>					<b>75,93%</b>
<b>Pengaruh variabel lain</b>					<b>24,07%</b>

Sumber: Data diolah untuk keperluan penelitian

Nilai total pengaruh  $X_1, X_2$  tersebut diatas menjelaskan nilai koefisien determinasi  $R^2$  seperti yang terlihat pada hasil uji  $R^2$  pada Tabel 4.16berikut:

**Tabel 4.16.Uji R dan R Square**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,872 <sup>a</sup>	,760	,753	,16916

a. Predictors: (Constant), GYKEP\_X2, LGKKERJA\_X1

Nilai R sebesar 0,872 menunjukkan korelasi ganda (lingkungan kerja dan kepemimpinan) dengan kepuasan kerja. Dengan mempertimbangkan variasi Nilai R Square sebesar 0,760 yang menunjukkan besarnya peran atau kontribusi variabel lingkungan kerja dan kepemimpinanmampu menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 76% dan sisanya 24% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

### 3) Pengaruh Lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ).

Untuk menjawab tujuan Ketiga mengenai hubungan antara lingkungan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada hasil perhitungan dibawah ini:

- Pengaruh langsung  $X_1$ &  $X_2$  terhadap  $Y_1$

$$\begin{aligned}
 X_1 \& X_2 \rightarrow Y_1 &= X_1 \& X_2 \Omega Y_1 \\
 &= (Py_1x_1.Py_1x_1) + (Py_1x_2.Py_1x_2) \\
 &= 7,27\% + 40,96\% \\
 &= 48,29\%
 \end{aligned}$$

- Pengaruh tidak langsung secara bersama-sama antara  $X_1$ &  $X_2$  terhadap  $Y_1$

$$\begin{aligned}
 &= X_1 \& X_2 \rightarrow Y_1 \\
 &= (Py_1x_1) (rx_1x_2) (Py_1x_2) + (Py_1x_2) (rx_1x_2) (Py_1x_1) \\
 &= 13,84\% + 13,84\% = 27,68\%
 \end{aligned}$$

➤ Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$= 21,13\% + 54,80\%$$

$$= 75.93\%$$

Dari perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa total pengaruh langsung dan tidak langsung lingkungan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja sebesar 75,93%, dimana angka tersebut menjelaskan bahwa secara langsung lingkungan kerja dan kepemimpinan memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja sebesar 75.93%.

### b. Analisis Jalur Struktur 2

Untuk mengetahui apakah variabel bebas yaitu lingkungan kerja dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan alat bantu software SPSS versi 21.0. Adapun langkah yang dilakukan adalah menghitung korelasi antar variabel, sehingga diperoleh seperti pada Tabel 4.13.

Selanjutnya berdasarkan kepada hasil perhitungan matriks korelasi dapat dihitung koefisien jalur, pengaruh secara keseluruhan dari  $X_1$  sampai  $X_2$  serta koefisien jalur variabel lainnya di luar variabel  $X_1$  sampai  $X_2$ . Berdasarkan hasil perhitungan didapat hasil sebagai berikut.

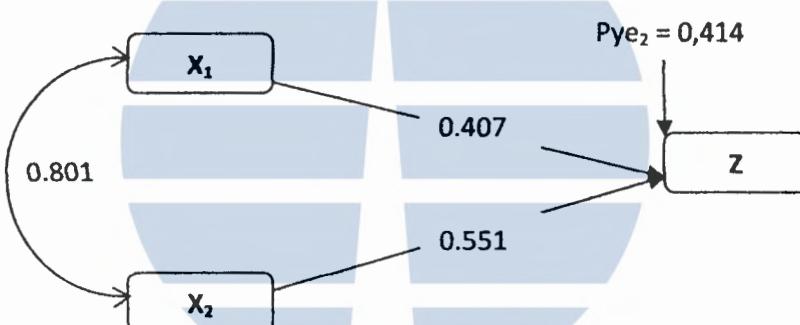
**Tabel 4.17**  
Hasil Regresi Lingkungan Kerjadan KepemimpinanTerhadap Kinerja.

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	,212	,229		,927	,358
1 LGKKERJA_X1	,381	,081	,407	4,684	,000
GYKEP_X2	,633	,100	,551	6,346	,000

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y2

Hasil regresi diatas di masukkan ke dalam gambar persamaan structural seperti dibawah ini:



**Gambar 4.2.Hasil Analisis Jalur Struktural II**

### 1) Pengaruh Lingkungan kerja(X<sub>1</sub>) Terhadap Kinerja (Y<sub>2</sub>)

Adapun hasil pengujian untuk menjawab hipotesis Keempat yaitu besarnya pengaruh lingkungan kerja (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja (Y<sub>2</sub>) sebagai berikut.

- Pengaruh langsung X<sub>1</sub> terhadap Y<sub>2</sub>

$$\begin{aligned}
 X_1 \rightarrow Y_2 &= X_1 \Omega Y_2 \\
 &= (Py_2x_1) (Py_2x_1) \\
 &= (0.407) (0.407) \\
 &= 0.165649 = 16,56\%
 \end{aligned}$$

- Pengaruh tidak langsung  $X_2$  terhadap  $Y_2$

$$\begin{aligned}
 X_1 \text{ terhadap } Y_2 &= X_2 \Omega X_1 \rightarrow Y_2 \\
 \text{melalui } X_2 &= (Py_2x_1) (rx_1x_2) (Py_2x_2) \\
 &= (0.407) (0.801) (0.551) \\
 &= 0.179629857 = 17,96\%
 \end{aligned}$$

- Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned}
 &= 0.165649 + 0.179629857 \\
 &= 0.345278857 = 34.53\%
 \end{aligned}$$

Dari uraian diatas didapat pengaruh langsung lingkungan kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $Y_2$ ) bernilai positif sebesar 16,56%, begitu pula untuk pengaruh tidak langsung bernilai positif sebesar 17,96% dan pengaruh total sebesar 34,53%, hal ini menunjukan bahwa lingkungan kerja secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dimana pengaruh tidak langsung memiliki nilai yang besar dibandingkan nilai pengaruh langsung.

## 2) Pengaruh Kepemimpinan ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja ( $Y_2$ )

Adapun hasil pengujian untuk menjawab hipotesis Kelima yaitu besarnya pengaruh kepemimpinan( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y_2$ ).

- Pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Y_2$

$$\begin{aligned}
 X_2 \rightarrow Y_2 &= X_2 \Omega Y_2 \\
 &= (Py_2x_2) (Py_2x_2) \\
 &= (0,551) (0,551) \\
 &= 0.303601 = 30,36\%.
 \end{aligned}$$

➤ Pengaruh tidak langsung X<sub>2</sub> terhadap Y<sub>2</sub>

$$\begin{aligned}
 X_2 \text{ terhadap } Y_2 &= X_2 \Omega X_1 \rightarrow Y_2 \\
 \text{melalui } X_1 &= (Py_2x_2) (rx_2x_1) (Py_2x_1) \\
 &= (0.551) (0.801) (0.407) \\
 &= 0.179629857 = 17,96\%
 \end{aligned}$$

➤ Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned}
 &= 0.303601 + 0.179629857 \\
 &= 0.483230857 = 48.32\%
 \end{aligned}$$

Dari uraian diatas didapat pengaruh langsung kepemimpinan (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja (Y<sub>2</sub>) bernilai positif sebesar 30,96%, begitu pula untuk pengaruh tidak langsung bernilai positif sebesar 17,96% dan pengaruh total sebesar 48,32%, hal ini menunjukan bahwa kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja, dimana pengaruh langsung memiliki nilai yang besar dibandingkan nilai pengaruh tidak langsung.

**Tabel 4.18.** Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Lingkungan kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja

<b>Variabel</b>	<b>Langsung</b>	<b>Tidak Langsung</b>		<b>Sub Total</b>	<b>Total</b>
		<b>X<sub>1</sub></b>	<b>X<sub>2</sub></b>		
Lingkungan kerja (X <sub>1</sub> )	16,56%		17,96%	17,96%	34.53%
Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	30,36%	17,96%		17,96%	48.32%
<b>Pengaruh X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub></b>					82.85%
<b>Pengaruh variabel lain</b>					17.15%

Sumber: Data diolah untuk keperluan penelitian

Nilai total pengaruh X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> tersebut diatas menjelaskan nilai koefisien determinasi R<sup>2</sup> seperti yang terlihat pada hasil uji R<sup>2</sup> pada Tabel 4.19 berikut:

**Tabel 4.19.Uji R dan R Square**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,911 <sup>a</sup>	,829	,824	,13681

a. Predictors: (Constant), GYKEP\_X2, LGKKERJA\_X1

Nilai R sebesar 0,911 menunjukkan korelasi ganda (lingkungan kerja dan kepemimpinan) dengan kinerja. Dengan mempertimbangkan variasi nilai R Square sebesar 0,829 yang menunjukkan besarnya peran atau kontribusi variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan mampu menjelaskan variabel kinerja sebesar 82,9% dan sisanya 17,1% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

### 3) Pengaruh Lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap Kinerja ( $Y_2$ ).

Untuk menjawab tujuan Keenam mengenai hubungan antara lingkungan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja dapat dilihat pada hasil perhitungan dibawah ini:

- Pengaruh langsung  $X_1 \& X_2$  terhadap  $Y_2$

$$\begin{aligned}
 X_1 \& X_2 \rightarrow Y_2 &= X_1 \& X_2 \Omega Y_2 \\
 &= (Py_2x_1 \cdot Py_2x_1) + (Py_2x_2 \cdot Py_2x_2) \\
 &= 16,56\% + 30,36\% \\
 &= 46,92\%
 \end{aligned}$$

- Pengaruh tidak langsung secara bersama-sama antara  $X_1 \& X_2$  terhadap  $Y_2$

$$\begin{aligned}
 &= X_1 \& X_2 \rightarrow Y_2 \\
 &= (Py_2x_1) (rx_1x_2) (Py_2x_2) + (Py_2x_2) (rx_1x_2) (Py_2x_1) \\
 &= 17,96\% + 17,96\% = 35,92\%
 \end{aligned}$$

➤ Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$= 34,53\% + 48,32\%$$

$$= 82.85\%$$

Dari perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa total pengaruh langsung dan tidak langsung lingkungan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja ( $Y_2$ ) sebesar 82.85%, dimana angka tersebut menjelaskan bahwa secara langsung lingkungan kerja dan kepemimpinan memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai sebesar 82.85%.

### c. Analisis Jalur Struktur 3

Untuk mengetahui apakah variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo, dilakukan dengan menggunakan analisis regresi sederhana dengan menggunakan alat bantu software SPSS versi 21.0. Hasil persamaan regresi sederhana dapat dilihat pada tabel berikut:

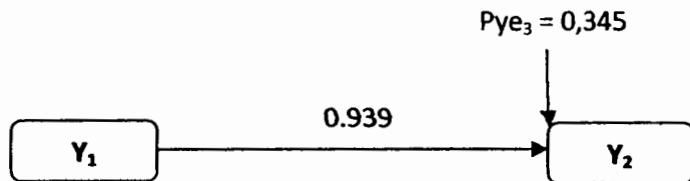
**Tabel 4.20**  
Hasil Kepuasan kerja Terhadap Kinerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,566	,163		3,481	,001
KEPKER_Y1	,900	,041	,939	21,781	,000

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y2

Hasil regresi diatas di masukkan ke dalam gambar persamaan struktur seperti dibawah ini:



**Gambar 4.3**  
Hasil Analisis Jalur Struktural III

### 1) Pengaruh Kepuasan kerja(Y<sub>1</sub>) terhadap Kinerja (Y<sub>2</sub>)

Untuk menjawab hipotesis Ketujuh untuk melihat besarnya pengaruh kepuasan kerja(Y<sub>1</sub>) terhadap kinerja (Y<sub>2</sub>) sebagai berikut:

- Pengaruh langsung Y<sub>1</sub> terhadap Y<sub>2</sub>

$$\begin{aligned}
 Y_1 \rightarrow Y_2 &= Py_2y_1 \cdot Py_2y_1 \\
 &= (0.939) (0.939) \\
 &= 0.881721 \\
 &= 88,17\%
 \end{aligned}$$

Dari proses perhitungan diatas didapat pengaruh langsung kepuasan kerja(Y<sub>1</sub>) terhadap kinerja (Y<sub>2</sub>) 88,17%, ini menunjukan bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.

Sedangkan untuk melihat seberapa besar variabel kepuasan kerja mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi R<sup>2</sup> berikut.

**Tabel 4.21.Uji R dan R Square**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,939 <sup>a</sup>	,881	,879	,11331

a. Predictors: (Constant), KEPKER\_Y1

Nilai R sebesar 0,939 menunjukkan korelasi kepuasan kerja dengan kinerja. Dengan mempertimbangkan variasi Nilai R Square sebesar 0,881 yang menunjukkan besarnya peran atau kontribusi variabel kepuasan kerjamampu menjelaskan variabel kinerja sebesar 88,1% dan sisanya 11,9% dipengaruhi oleh variabel lain.

## D. Analisa dan Pembahasan

### 1. Pembahasan Hipotesis Pertama

Dalam pengujian hipotesis pertama digunakan Uji Parsial (Uji-t) yang diolah dengan menggunakan Program SPSS versi 21.0, dimana untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ) terhadap variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Dari hasil pengujian pada Tabel 4.14 yang dilakukan diperoleh angka nilai t hitung variabel  $X_1$  sebesar 2.626, dikarenakan nilai t hitung  $> t$  Tabel ( $2.626 > 1.669$ ), maka secara parsial lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja pegawai. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,011, dikarenakan angka taraf signifikansi lebih  $< 0.05$  ( $0.011 < 0.05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa

lingkungan kerjaberpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.Berdasarkan dari penjelasan tersebut oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya lingkungan kerjaberpengaruh terhadap kinerja pegawai.Dengan demikian *Hipotesis Pertama Diterima.*

Besarnya pengaruh langsung lingkungan kerja ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) bernilai positif sebesar 7,29%, begitu pula untuk pengaruh tidak langsung bernilai positif sebesar 13,84% dan pengaruh total sebesar 21,13%, hal ini menunjukan bahwa lingkungan kerja secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, dimana pengaruh tidak langsung memiliki nilai yang besar dibandingkan nilai pengaruh langsung.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja secara signifikan dan positif.Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dua faktor yang menyatakan kepuasan ataupun ketidakpuasan dapat dipengaruhi kondisi tempat bekerja, kualitas, keamanan, pengawasan kerja serta hubungan yang berlangsung dengan orang lain Wibowo dalam Yasa, I.P.S., dan Utama, I.W.M (2014).Selain itu, penelitian ini juga sesuai dengan teori Herzberg yaitu kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan fisik dan non fisik (Yasa, I.P.S., dan Utama, I.W.M, 2014).Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Yunanda, M.A (2012), Dhermawan, A.A.N.B., Sudibya, I.G.A., dan Utama, I.W.M (2012), Tjandra, D.N. Dan Setiawati, M (2014) dan Virgana (2011) yang menunjukan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

## 2. Pembahasan Hipotesis Kedua

Dalam pengujian hipotesis kedua digunakan Uji Parsial (Uji-t) yang diolah dengan menggunakan Program SPSS versi 21.0, dimana untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel kepuasan kerja( $Y_1$ ). Dari hasil pengujian pada Tabel 4.16 yang dilakukan diperoleh angka nilai t hitung variabel  $X_2$  sebesar 6.216, dikarenakan nilai t hitung  $> t$  Tabel ( $6.216 > 1.669$ ), maka secara parsial kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi lebih  $< 0.05$  ( $0.000 < 0.05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan dari penjelasan tersebut oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian *Hipotesis Kedua Diterima*.

Besarnya pengaruh langsung kepemimpinan( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) bernilai positif sebesar 40,96%, begitu pula untuk pengaruh tidak langsung bernilai positif sebesar 13,84% dan pengaruh total sebesar 54,80%, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dimana pengaruh langsung memiliki nilai yang besar dibandingkan nilai tidak langsung.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan secara signifikan dan positif. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian yang

dilakukan oleh Tjandra, D.N. Dan Setiawati, M (2014), Raharjo, S.T dan Nafisah, D (2006) dan Virgana (2011) yang menunjukan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu, yaitu tujuan bersama. Menurut Rivai dalam Tjandra, D.N. Dan Setiawati, M (2014) adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **3. Pembahasan Hipotesis Ketiga**

Pengujian hipotesis ketiga akan diuji sesuai dengan paradigma yang mencerminkan hipotesis yaitu ligkungan kerjadan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo. Untuk menjawab hipotesis ketiga maka dilakukan uji secara simultan (Uji F). Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel terikat. Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan statistic Uji-F yang diperoleh dengan menggunakan bantuan program SPSS melalui tabel anova seperti tertera pada Tabel berikut ini:

**Tabel 4.22.**Hasil Uji F Secara Simultan Struktur Pertama

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5,722	2	2,861	99,973	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	1,803	63	,029		
Total	7,524	65			

a. Dependent Variable: KEPKER\_Y1

b. Predictors: (Constant), GYKEP\_X2, LGKKERJA\_X1

Dari uji Anova atau F test dengan menggunakan SPSS 21.0 didapat  $F_{hitung}$  sebesar 99.973 dengan tingkat probabilitas *p-value* sebesar 0,000, dikarenakan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $91.262 > 2.75$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan Hipotesa alternatif ( $H_1$ ) diterima, artinya ada pengaruh signifikan antara lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja( $Y_1$ ). Jadi pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja( $Y_1$ ) pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi jauh lebih  $< 0.05$  ( $0.000 < 0.05$ ) oleh karena itu berdasarkan penjelasan tersebut maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya hal ini membuktikan bahwa variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja( $Y_1$ ).

Selain itu pula perhitungan nilaitotal pengaruh langsung dan tidak langsung lingkungan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja sebesar 75,93%, dimana angka tersebut menjelaskan bahwa secara langsung lingkungan kerja dan kepemimpinan memberikan kontribusi terhadap

kepuasan kerja sebesar 75.93%. Dimana Nilai total pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$  tersebut menjelaskan nilai koefisien determinasi  $R^2$ . Dimana nilai R sebesar 0,872 menunjukan korelasi ganda (lingkungan kerja dan kepemimpinan) dengan kepuasan kerja. Dengan mempertimbangkan variasi Nilai R Square sebesar 0,760 yang menunjukan besarnya peran atau kontribusi variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 76% dan sisanya 24% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

#### **4. Pembahasan Hipotesis Keempat**

Dalam pengujian hipotesis keempat digunakan Uji Parsial (Uji-t) yang diolah dengan menggunakan Program SPSS versi 21.0, dimana untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja( $Y_2$ ). Dari hasil pengujian pada Tabel 4.17 yang dilakukan diperoleh angka nilai t hitung variabel  $X_1$  sebesar 4.684, dikarenakan nilai t hitung  $> t$  Tabel ( $4.684 > 1.669$ ), maka secara parsial lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi lebih  $< 0.05$  ( $0.000 < 0.05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan dari penjelasan tersebut oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian *Hipotesis Keempat Diterima*.

Besarnya pengaruh langsung lingkungan kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $Y_2$ ) bernilai positif sebesar 16,56%, begitu pula untuk pengaruh tidak langsung bernilai positif sebesar 17,96% dan pengaruh total sebesar 34,53%, hal ini menunjukan bahwa lingkungan kerja secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dimana pengaruh tidak langsung memiliki nilai yang besar dibandingkan nilai pengaruh langsung.

Kinerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja secara signifikan dan positif. Hasil penelitian ini didukung oleh teori yang dikemukakan Mangkunegara dalam Yasa, I.P.S., dan Utama, I.W.M (2014) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan berasal dari lingkungan kerja. Penelitian ini juga didukung beberapa kajian yang menyebutkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja, diantaranya yaitu Penelitian yang dilakukan oleh Yunanda, M.A (2012), Dhermawan, A.A.N.B., Sudibya, I.G.A., dan Utama, I.W.M (2012), Yasa, I.P.S., dan Utama, I.W.M (2014) dan Linawati dan Suhaji (2012) yang menunjukan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap pegawai dalam usaha untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik dan memuaskan pegawai tentu akan meningkatkan kinerja dari pegawai itu sendiri. Sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Demikian juga sebaliknya bila lingkungan kerja kurang memuaskan bagi pegawai menyebabkan pegawai bekerja dalam suasana

yang kurang tenang, sehingga akan dapat mempertinggi tingkat kesalahan yang mereka lakukan.

Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Lingkungan kerja berkaitan dengan keberadaan sarana dan prasarana serta aspek sosial yang mendukung pekerja dalam melaksanakan pekerjaan. Para anggota organisasi atau pegawai yang terlibat dalam pekerjaan yang sama, berbagi tugas bersama, atau menghadapi pekerjaan yang sama memerlukan faktor lingkungan yang dapat mendukung kebersamaan mereka. Sebagaimana dinyatakan oleh Evans dalam Virgana (2011) bahwa lingkungan kerja adalah semua kesempatan yang memungkinkan pegawai memberikan kontribusi untuk berkarya lebih produktif, aman, dan menyenangkan (*all of these opportunities contribute to creating a more productive, safer, and more enjoyable in work environment*).

## 5. Pembahasan Hipotesis Kelima

Dalam pengujian hipotesis kelima digunakan Uji Parsial (Uji-t) yang diolah dengan menggunakan Program SPSS versi 21.0, dimana untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja( $Y_2$ ). Dari hasil pengujian pada Tabel 4.17 yang dilakukan diperoleh angka

nilai t hitung variabel  $X_2$  sebesar 6.346, dikarenakan nilai t hitung  $> t$  Tabel ( $6.346 > 1.669$ ), maka secara parsial kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi lebih  $< 0.05$  ( $0.000 < 0.05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan dari penjelasan tersebut oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian *Hipotesis Kelima Diterima.*

Besarnya pengaruh langsung kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y_2$ ) bernilai positif sebesar 30,96%, begitu pula untuk pengaruh tidak langsung bernilai positif sebesar 17,96% dan pengaruh total sebesar 48,32%, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja, dimana pengaruh langsung memiliki nilai yang besar dibandingkan nilai pengaruh tidak langsung.

Kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan secara signifikan dan positif. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Linawati dan Suhaji (2012), Soegihartono, A. (2012), Raharjo, S.T dan Nafisah, D (2006), Ruyatnasi, Musadan, A dan Hasyim, B. (2013) dan Dewi, S.P. (2012) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dianut dan diterapkan oleh manajemen puncak atau pimpinan (Dewi, S.P., 2012). Teori path goal mengasumsikan bahwa pimpinan bisa mengubah gaya atau perilaku bawahan untuk memenuhi permintaan dari situasi tertentu, misalnya saat menghadapi kelompok baru atau proyek baru, pemimpin mungkin berperilaku direktif dalam membuat prosedur kerja dan menjelaskan apa yang mesti dilakukan.

Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Menurut Bass dalam Raharjo dan Nafisah (2006), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara yaitu: (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Teori Path Goal (Evans, 1970; House, 1971; House&Mitchell, 1974 dalam Raharjo dan Nafisah, 2006) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Untuk menciptakan kepemimpinan yang kondusif seorang pimpinan harus bisa memahami bawahannya dengan pandangan-pandangan yang disampaikan

oleh bawahan, pimpinan selalu memandang bahwa bawahan dalam melakukan pekerjaannya selalu ada kekurangannya, Pimpinan kurang mampu tentang penyelesaian masalah, dimana dalam pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah tidak melibatkan bawahan bagaiman diambil solusi yang terbaik dengan cara-cara baru. Kondisi demikian dapat menimbulkan kurang kepercayaan bawahan terhadap kemampuan Pimpinan. Dengan ukuran-ukuran tersebut diharapkan akan dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja (Soegihartono, A., 2012)

Pemimpin yang baik akan mampu menumbuhkan kepercayaan dari para pegawai sehingga akan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Dorongan dari atasan diharapkan mampu menimbulkan dorongan bawahan sehingga dapat meningkatkan prestasi pegawai (Soegihartono, 2012).

Dalam sebuah organisasi bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan menggunakan pengaruh dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson et.al 2006). Kemampuan mempengaruhi akan menentukan cara yang digunakan pegawai dalam mencapai hasil kerja. Hal ini didasari pada argumen bahwa seorang pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi perilaku pegawai. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi.

## 6. Pembahasan Hipotesis Keenam

Pengujian hipotesis keenamakan diuji sesuai dengan paradigma yang mencerminkan hipotesis yaitu ligkungan kerjadan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo. Untuk menjawab hipotesis keenam maka dilakukan uji secara simultan (Uji F). Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel terikat. Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan statistic Uji-F yang diperoleh dengan menggunakan bantuan program SPSS melalui tabel anova seperti tertera pada Tabel berikut ini:

**Tabel 4.23. Hasil Uji F Secara Simultan Struktur Kedua**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,734	2	2,867	153,182	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1,179	63	,019		
	Total	6,914	65			

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y2

b. Predictors: (Constant), GYKEP\_X2, LGKKERJA\_X1

Dari uji Anova atau F test dengan menggunakan SPSS 21.0 didapat  $F_{hitung}$  sebesar 153.182 dengan tingkat probabilitas *p-value* sebesar 0,000, dikarenakan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $153.182 > 2.75$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan Hipotesa alternatif ( $H_1$ ) diterima, artinya ada pengaruh signifikan antara lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja( $Y_2$ ). Jadi pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja( $Y_2$ ) pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo. Selain itu

pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi jauh lebih  $< 0.05$  ( $0.000 < 0.05$ ) oleh karena itu berdasarkan penjelasan tersebut maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya hal ini membuktikan bahwa variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja( $Y_2$ ) pegawai.

Selain itu pula perhitungan nilai total pengaruh langsung dan tidak langsung lingkungan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja ( $Y_2$ ) sebesar 82.85%, dimana angka tersebut menjelaskan bahwa secara langsung lingkungan kerja dan kepemimpinan memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai sebesar 82.85%. Dimana Nilai total pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$  tersebut menjelaskan nilai koefisien determinasi  $R^2$ . Dimana nilai  $R$  sebesar 0,911 menunjukkan korelasi ganda (lingkungan kerja dan kepemimpinan) dengan kinerja. Dengan mempertimbangkan variasi nilai  $R$  Square sebesar 0,829 yang menunjukkan besarnya peran atau kontribusi variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan mampu menjelaskan variabel kinerja sebesar 82,9% dan sisanya 17,1% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

## 7. Pembahasan Hipotesis Ketujuh

Dalam pengujian hipotesis ketujuh digunakan Uji Parsial (Uji-t) yang diolah dengan menggunakan Program SPSS versi 21.0, dimana untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap variabel kinerja( $Y_2$ ). Dari hasil pengujian pada Tabel 4.22 yang dilakukan diperoleh angka nilai t hitung variabel  $X_2$  sebesar 21.781, dikarenakan nilai t hitung  $>$  t Tabel

( $21.781 > 1.669$ ), maka secara parsial kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi lebih  $< 0.05$  ( $0.000 < 0.05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan dari penjelasan tersebut oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian *Hipotesis Ketujuh Diterima.*

Besarnya pengaruh langsung kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja ( $Y_2$ ) 88,17%, ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo. Kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja secara signifikan dan positif. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Soegihartono, A. (2012) dan Syain, S (2007) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karena kepuasan kerja memainkan peranan yang penting dalam pengembangan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja karyawan (Ahmed dan Uddin, 2012). Kepuasan kerja adalah sikap positif ataupun negatif dari emosional karyawan memandang pekerjaannya baik yang ditunjukan dalam keadaan menyenangkan atau tidak (Handoko, 2008). Karyawan yang mampu menggunakan keterampilan dan pengetahuannya pada pekerjaan akan menjadi

sangat puas dengan pekerjaan tersebut (Berg, 1999). Karyawan cenderung akan meningkatkan kinerjanya baik dari ukuran kuantitas dan kualitas apabila kepuasan karyawan terpenuhi (Pramitha dkk., 2012).

As'ad dalam Dhermawan, dkk. (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap yang terkait dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, supervisi, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja, kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial di dalam pekerjaan, dan perlakuan atasan. Mathis dan Jackson (2006), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Strauss dan Sayles dalam Handoko (2007), mengemukakan bahwa kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri pegawai. Menurut Robbins (2003), kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan dimana seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan. Morse dalam Panggabean (2004), menyebutkan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang diperoleh. Artinya jika seseorang telah merasa puas dengan pekerjaannya, maka orang tersebut akan mampu memberikan hasil kerja maksimal pula.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.
2. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.
3. Lingkungan kerja dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.
4. Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.
5. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.
6. Lingkungan kerja dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.
7. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.

## B. Saran

### 1. Secara Praktis

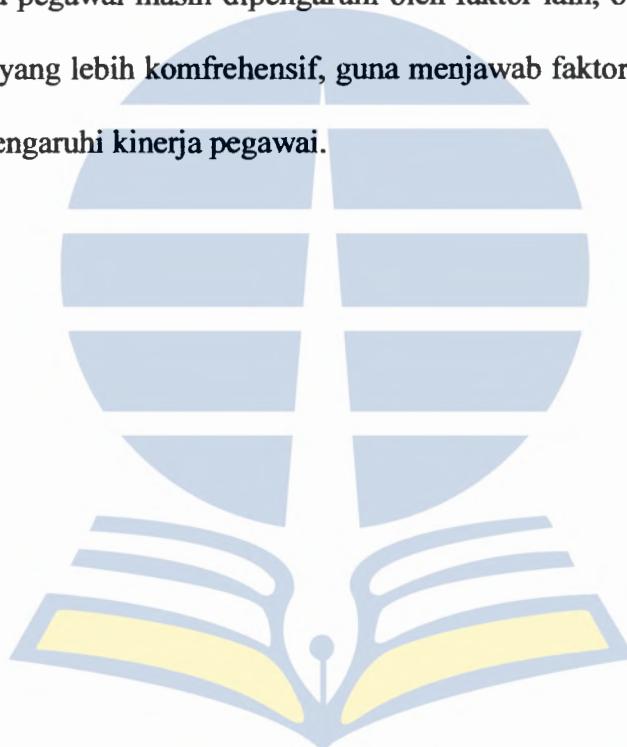
Berdasarkan beberapa kesimpulan diatas peneliti memberikan beberapa saran untuk perbaikan penelitian dimasa yang akan datang dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo sebagai berikut:

- a. Dimasa mendatang pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo mampu memfasilitasi ruang kerja pegawai dengan suasana kerja yang nyaman, seperti ruangan kerja yang tidak sempit, ruang kerja yang sejuk sehingga mampu memberikan rasa nyaman bagi pegawai dalam bekerja.
- b. Dimasa mendatang pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo pemimpin harus mampu bersikap terbuka kepada bawahannya dengan menghargai ide-ide yang diberikan oleh bawahan dalam rangka untuk mencapai tujuan yang lebih baik lagi kedepan.
- c. Dimasa mendatang pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo pimpinan mampu memberikan teguran kepada pegawainya agar senantiasa memiliki kesanggupan untuk melaksanakan pekerjaan walaupun tanpa pengawasan. Artinya diharapkan kepada pegawai agar dapat bekerja berdasarkan atas inisiatif dari diri untuk melaksanakan pekerjaanya, tanpa harus menunggu perintah baru akan melaksanakan pekerjaan.
- d. Dimasa mendatang Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo dapat mengoptimalkan kinerja pegawainya dengan meningkatkan kemampuan pegawainya untuk dapat meyelesaikan pekerjaan melebihi dari apa yang

ditugaskan. Karena berdasarkan survey yang dilakukan pegawai kurang begitu bisa untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tambahan yang diberikan kepada mereka, dan cenderung hanya mau menjalani tugas pokok saja.

## 2. Secara Akademis

- a. Penelitian ini perlu di tindak lanjuti lagi untuk melihat faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
- b. Kinerja pegawai masih dipengaruhi oleh faktor lain, oleh karena itu perlu kajian yang lebih komprehensif, guna menjawab faktor lain (*epsilon*) yang mempengaruhi kinerja pegawai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2012). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*, Edisi Revisi, Jakarta: Rineka Cipta.
- Dewi, S.P. (2012). Pengaruh pengendalian internal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan spbu yogyakarta (Studi kasus pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB. Group). *Jurnal Nominal*, Vol. 1, No. 1.
- Dhermawan, A.A.N.B., Sudibya, I.G.A., dan Utama, I.W.M. (2012). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* Vol. 6, No. 2.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2010). *Aplikasi analisis multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: UNDIP
- Griffin, R, W. (2006). *Manajemen*, Edisi Ketujuh, Jilid 2, Penerjemah: Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, M. S. P. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T. H. (2008). *Management personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hair, et. al. (2006). *Multivariate data analysis*, Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Heidjachman, R dan Husnan, S. (2005). *Manajemen personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hersey dan Blanchard, (2006). *Management of organizational behavior : Utilizing human resources*, Prentice Hall, New Jersey
- Indriantoro, N. & Supomo, B. (2007). *Metodologi penelitian*. Jakarta: Indeks.
- Ivancevich. (2006). *Perilaku dan manajemen organisasi*. Jakarta: Erlangga.Ivancevich (2006
- Kuncoro, M. (2010). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi bagaimana meneliti dan menulis tesis*, Edisi 3. Jakarta: Erlangga.

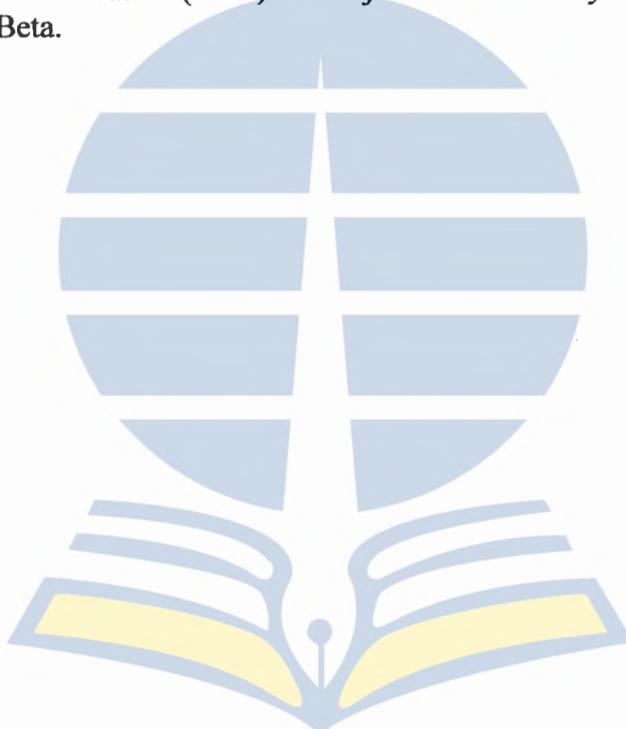
- Linawati dan Suhaji. (2012). Pengaruh motivasi, kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT. Herculon Carpet Semarang). Diambil 12 Mei 2015, dari situs World Wide Web: <https://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0CGYQFjAH&url=http%3A%2F%2Fjurnal.widyamanggala.ac.id%2Findex.php%2Fwmkeb%2Farticle%2Fdownloa d%2F66%2F57&ei=l6NyVefNM4-IuAS2-IOQCQ&usg=AFQjCNHPNCAJ-YSY5YQ6RDxIqybuvkTbZg&sig2=bNoYRhYAmW5ktjcKWHq-vg&bvm=bv.95039771,d.c2E>
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, A. A. P. (2006). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, A. S. (2007). *Manajemen personalia: Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Priyatno, D. (2012). *Belajar cepat olah data statistik dengan Spss*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Raharjo, S.T dan Nafisah, D. (2006). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan (Studi empiris pada Departmen Agama Kabupaten Kendal dan Departmen Agama Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, Volume 3, Nomor 2.
- Robbin, P. S. (2007). *Perilaku organisasi: Konsep dan kontroversi aplikasi*. Alih bahasa Handayana Pujaatmika. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhalindo
- Rivai, V. (2006). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan, dari teori ke praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ruyatnasi, Musadan, A dan Hasyim, B. (2013). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada bagian operator SPBU PT. Mitrabuana Jayalestari Karawang. *Jurnal Manajemen*, Vol. 10, No. 3.
- Sarwoto. (2006). *Dasar-dasar organisasi dan manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sedarmayanti, (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Sentoso, S.P. (2006). *Model manajemen sumber daya manusia indonesia*, Asia dan Timur Jauh. Jakarta: Bumi Aksara.

- Siagian, Sondang P. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*, edisi keempat, cetakan pertama, Penerbit: YKPN: Yogyakarta
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabet
- Soegihartono, A. (2012). Pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan mediasi komitmen (di PT. Alam Kayu Sakti Semarang). *Jurnal Mitra Ekonomi da Manajemen Bisnis*, Vol. 3, No. 1
- Syain, S. (2007). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai klinik spesialis Bestari Medan Tahun 2007. Tesis USU Medan.
- Tampubolon, M. P. (2008). *Perilaku keorganisasian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Thoha, M. (2006). *Perilaku organisasi konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tjandra, D.N dan Setiawati, M. (2014). Analisis pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Food and Beverage "X" Hotel Surabaya. diambil 20 Juni 2015, dari situs World Wide Web:  
[https://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CDUQFjAE&url=http%3A%2F%2Fdownoad.portalgaruda.org%2Farticle.php%253Farticle%253D193628%2526val%253D6506%2526title%253DANALISIS%252520PENGARUH%252520LINGKUNGAN%252520KERJA&ei=UuSYVdKBCZW58gX3uofYCQ&usg=AFQjCNEwYWYy2vAhb\\_vLviOYekSitir1ew&sig2=jS-egHXg5gGgooBaIU7R5A&bvm=bv.96952980,d.dGc](https://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CDUQFjAE&url=http%3A%2F%2Fdownoad.portalgaruda.org%2Farticle.php%253Farticle%253D193628%2526val%253D6506%2526title%253DANALISIS%252520PENGARUH%252520LINGKUNGAN%252520KERJA&ei=UuSYVdKBCZW58gX3uofYCQ&usg=AFQjCNEwYWYy2vAhb_vLviOYekSitir1ew&sig2=jS-egHXg5gGgooBaIU7R5A&bvm=bv.96952980,d.dGc)
- Umar, H. (2009). *Metode riset bisnis: dilengkapi contoh proposal dan riset bidang manajemen dan akuntansi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Virgana. (2011). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Ilmiah Educational Management*, Vol. 2, No. 1.
- Wahyudi, B. (2007), “*Manajemen sumber daya manusia*”. Bandung: Sulita.
- Wijaya, T. (2012). *Cepat menguasai SPSS 20, Cetakan Kelima*. Yogyakarta: Cahaya Atma Pustaka.
- Yasa, I.P.S., dan Utama, I.W.M. (2014). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Karma Jimbaran. Diambil 10 Mei 2015, dari situs World Wide Web:  
<https://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=0CF0QFjAG&url=http%3A%2F%2Fdownlo>

[ad.portalgaruda.org%2Farticle.php%3Farticle%3D151131%26val%3D989%26title%3DPengaruh%2520Kompensasi%2520dan%2520Lingkungan%2520Kerja%2520Terhadap%2520Kepuasan%2520Kerja%2520dan%2520Kinerja%2520Karyawan%2520pada%2520Karma%2520Jimbara&ei=l6NyVefNM4-IuAS2-IOQCQ&usg=AFQjCNE0A-1JQYU0hF5ngMgPRrgMGy1tqw&sig2=D0lhjECuVYsYL7pi7Eoemg&bvm=bv.95039771,d.c2E](http://ad.portalgaruda.org%2Farticle.php%3Farticle%3D151131%26val%3D989%26title%3DPengaruh%2520Kompensasi%2520dan%2520Lingkungan%2520Kerja%2520Terhadap%2520Kepuasan%2520Kerja%2520dan%2520Kinerja%2520Karyawan%2520pada%2520Karma%2520Jimbara&ei=l6NyVefNM4-IuAS2-IOQCQ&usg=AFQjCNE0A-1JQYU0hF5ngMgPRrgMGy1tqw&sig2=D0lhjECuVYsYL7pi7Eoemg&bvm=bv.95039771,d.c2E)

Yunanda, M.A. (2012). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. (Studi pada perum jasa tirta I Malang bagian laboratorium kualitas air). Diambil 10 Mei 2015, dari situs World Wide Web: <http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/173>

Yuniarsih, T dan Suwatno. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Alfa Beta.



## Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

### Hal : Permohonan Mengajukan Kuesioner

Kepada Yth.  
Bpk/Ibu/Sdr. Responden  
Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penelitian untuk penyusunan tugas akhir (tesis), bersama ini saya mohon bantuan Ibu/Bpak/Sdr bersedia menjadi responden dalam penelitian yang saya lakukan (angket terlampir)

Angket ini ditujukan untuk diisi oleh Bapak/Ibu/Sdr dengan menjawab seluruh pertanyaan yang telah disediakan. Saya mengharapkan jawaban yang Ibu/Bapak/Sdr berikan nantinya adalah jawaban objektif agar diperoleh hasil maksimal. Perlu diketahui bahwa jawaban yang diberikan tidak akan mempengaruhi status dan jabatan Ibu/Bapak/Sdr, hanya jawaban objektif dan realistiklah yang saya perlukan.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai”. Adapun judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.”**

Demikian surat pengantar ini disampaikan, atas perhatian serta partisipasi yang diberikan, saya ucapkan terima kasih.

Muara Bungo, .....2015  
Hormat saya,

**(HERPENDI)**  
NIM. 500076163

## **I. PETUNJUK PENGISIAN**

1. Mohon dengan hormat untuk menjawab semua pertanyaan sesuai dengan pendapat Ibu/Bapak/Saudara, dengan cara member tanda *checklist* (✓) pada kotak jawaban yang dianggap sesuai.
  2. Berikut ini disajikan pertanyaan dengan lima kategori pilihan:

STS : Sangat Tidak Setuju (1)  
TS : Tidak Setuju (2)  
CS : Cukup Setuju (3)  
S : Setuju (4)  
SS : Sangat Setuju (5)
  3. Bacalah setiap pertanyaan yang dimaksud secara seksama, kemudian tentukan pilihan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Ibu/Bapak/Saudara ditempat kerja.

## **II. IDENTITAS RESPONDEN**

1. Umur:  18 – 25 Tahun  26 – 35 Tahun  
 36 – 45 Tahun  46 – 55 Tahun  
 > 55 Tahun

2. Pendidikan:  ≤ SLTA  Diploma  Sarjana (S1)  
 Master (S2)  Doktoral (S3)

3. Masa Kerja:  < 5 Tahun  10 – 15 Tahun  > 20 Tahun  
 5 – 10 Tahun  15 – 20 Tahun

### III. KUESIONER PENELITIAN

## A. KINERJA (Y)

No.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		STS	TS	CS	S	SS
<b>Dimensi 1: Kuantitas Kerja</b>						
1	Mampu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik					
2	Kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi dari apa yang ditugaskan					

3	Mampu bekerja lebih cepat pada saat dibutuhkan					
4	Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
5	Senantiasa untuk selalu rapi dalam menyelesaikan pekerjaan					

#### **Dimensi 2: Kualitas Kerja**

6	Memahami dengan baik pekerjaan yang dilaksanakan					
7	Menguasai dengan baik pekerjaan yang dilaksanakan					
8	Senantiasa selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan					
9	Senantiasa selalu berupaya untuk dapat menyesuaikan hasil kerja dengan perintah.					

#### **Dimensi 3: Kerjasama**

10	Kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan					
11	Kemampuan memberikan bimbingan dan penjelasan pada pegawai lain					
12	Mampu bekerjasama dengan baik dengan rekan kerja					
13	Mampu mendiskusikan permasalahan dalam pekerjaan secara bersama					

#### **Dimensi 4: Tanggung Jawab**

14	Mampu bekerja sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja					
15	Mampu menyelesaikan beban kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.					
16	Senantiasa betanggung jawab terhadap tugas yang diberikan					
17	Mampu bertanggung jawab atas hasil kerja yang dilaksanakan					

#### **Dimensi 5: Inisiatif**

18	Mampu bekerja atas inisiatif sendiri, tanpa harus menunggu perintah dari atasan					
19	Memiliki inisiatif pribadi dalam mengambil tindakan dalam bekerja					
20	Memiliki kemampuan untuk memberikan					

	ide-ide ataupun gagasan dalam melaksanakan tugas					
21	Memiliki semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru					

**B. LINGKUNGAN KERJA (X<sub>1</sub>)**

No.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		STS	TS	CS	S	SS
<b>Dimensi 1: Lingkungan kerja fisik</b>						
1	Fasilitas kantor ditempat saya bekerja sangatlah memadai sehingga dapat mendukung hasil kerja yang optimal					
2	Instansi tempat saya bernaung senantiasa selalu bersih sehingga membuat suasana kerja terasa nyaman					
3	Adanya Ventilasi dan Jendela yang baik sehingga suhu dan kelembapan di ruang kerja dapat terjaga dengan baik					
4	AC yang ada pada ruang kerja sangat membantu sekali dalam mendinginkan ruangan kerja disaat cuaca panas					
5	Adanya jendela yang cukup memadai dalam memberikan penerangan ruang pada siang hari					
6	Adanya pencahayaan lampu yang sangat baik sehingga pegawai mampu melihat objek yang dikerjakan secara jelas					
7	Pintu antar ruang tempat saya bekerja sangat baik, sehingga suara dari ruangan lain tidak terdengar dan tidak mengganggu konsentrasi					
8	Teman-teman tempat saya bekerja sangat jarang sekali berbincang-bincang diruang kerja, sehingga tidak mengganggu konsentrasi bekerja					
9	Warna cat dinding pada ruangan kerja sangat bersih, sehingga mampu membuat suasana kerja menjadi nyaman					
10	Penggunaan warna cat dinding pada ruangan kerja sangat pas, sehingga membuat suasana kerja menjadi nyaman					

11	Ruang kerja tempat saya bekerja cukup luas sehingga memudahkan bagi saya untuk bergerak bebas keluar masuk ruangan					
12	Tata letak peralatan kerja dapat tertata dengan baik, sehingga tidak mengganggu saat bekerja					
<b>Dimensi 2: Lingkungan kerja non fisik</b>						
13	Para pegawai betul-betul dapat menghormati, menghargai kepemimpinan atasannya.					
14	Para pegawai selalu merasa termotivasi untuk bekerja karena adanya penghargaan atas prestasi yang mereka dapatkan.					
15	Pelaksanaan pekerjaan di liputi oleh suasana santai dan keakraban					
16	Adanya saling menghargai dan percaya antar pegawai					
17	Tidak terdapat konflik antar karyawan					
18	Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan					

**C. KEPEMIMPINAN (X<sub>2</sub>)**

No.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		SS	S	CS	TS	STS
<b>Dimensi 1: Intelligence</b>						
1	Pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pengikut.					
2	Pemimpin mempunyai kecerdasan dalam menentukan Prosedur dan mekanisme kerja.					
3	Pemimpin memiliki kecerdasan dalam menentukan semua standar bagaimana bawahan melakukan tugas.					
4	Pemimpin memiliki kecerdasan dalam mengambil sebuah keputusan yang sulit.					
<b>Dimensi 2: Social Maturity and Breadht</b>						
5	Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa dalam mengarahkan bawahan untuk dapat					

	mengikuti secara ketat semua peraturan instansi.					
6	Pemimpin mampu menghadapi berbagai permasalahan yang terjadi dalam organisasi.					
7	Pemimpin mampu memberikan solusi dari berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.					
<b>Dimensi 3: Motivation</b>						
8	Pemimpin mampu mendorong bawahan untuk dapat bekerja mencapai prestasi yang lebih baik.					
9	Pemimpin mampu memberikan pengarahan kepada bawahan untuk dapat bekerja dengan baik sesuai dengan prosedur yang ada.					
10	Pemimpin mampu meningkat semangat dan gairah kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.					
<b>Dimensi 4: Sikap-sikap hubungan manusiawi</b>						
11	Pemimpin mampu bekerjasama dengan bawahannya dengan baik.					
12	Pemimpin dapat menghargai ide yang diberikan oleh bawahannya.					
13	Pemimpin memiliki toleransi yang tinggi terhadap bawahannya.					
14	Pemimpin memiliki perhatian yang tinggi terhadap bawahannya.					
15	Pemimpin dapat memahami permasalahan yang dialami oleh bawahannya.					

#### D. KEPUASAN KERJA (X<sub>3</sub>)

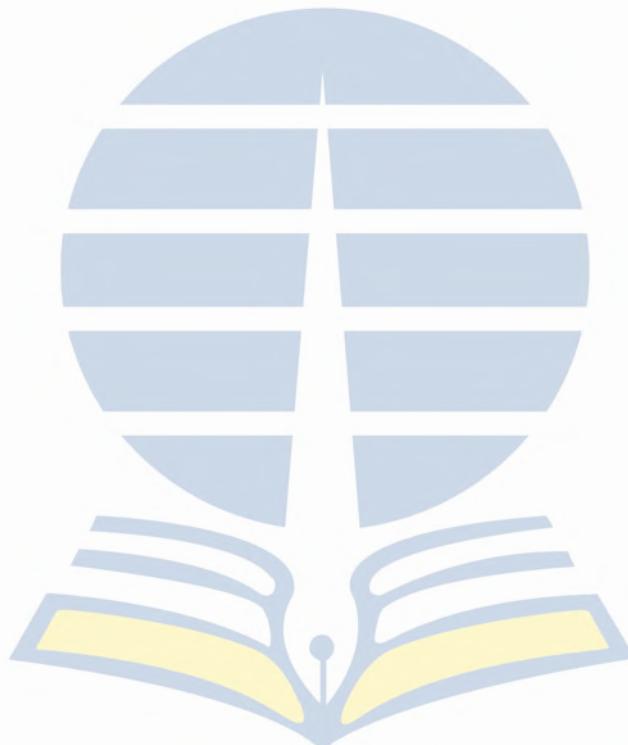
No.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		STS	TS	CS	S	SS
<b>Dimensi 1: Hubungan baik di lingkungan kerja</b>						
1	Adanya hubungan yang dengan pimpinan					
2	Adanya hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja					
3	Memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik pelanggan					

4	Dapat bekerja sama untuk menyelesaikan tugas tertentu dalam suatu tim kerja atau individual					
5	Memiliki kesanggupan untuk melaksanakan pekerjaan walaupun tanpa pengawasan					
6	Memiliki kemampuan dalam untuk merawat sarana atau peralatan kerja dengan baik					
<b>Dimensi 2: Kemampuan utilitas</b>						
7	Adanya kemampuan dalam mengikuti kebijakan yang diberikan oleh pimpinan					
8	Adanya kemampuan untuk mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan					
9	Kemampuan untuk mengikuti aturan jam kerja					
10	Adanya kesempatan dalam mengembangkan kreativitas kerja.					
11	Adanya kesempatan dalam meningkatkan jenjang karier.					
<b>Dimensi 3: Kebijakan kesejahteraan</b>						
12	Besaran upah yang diberikan sesuai beban kerja yang diberikan					
13	Besaran upah yang diberikan telah sesuai dalam memenuhi kebutuhan hidup					
14	Adanya tunjangan yang diberikan oleh perusahaan					
15	Adanya insentif yang diberikan bagi karyawan yang berprestasi					
16	Adanya uang lembur yang diberikan bagi yang melaksanakannya					
<b>Dimensi 4: Perhatian perusahaan pada masalah keamanan kerja</b>						
17	Adanya sarana yang memadai dalam kesehatan dan keselamatan kerja					
18	Adanya jaminan atas kesehatan dan keselamatan kerja dalam bentuk tunjangan atau asuransi kesehatan dan keselamatan kerja yang berikan oleh perusahaan					
19	Adanya satuan keamanan dalam rangka memberikan kenyamanan dalam bekerja.					

Atas partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/I yang telah mengisi kuesioner penelitian  
ini saya ucapkan terima kasih.

Ma. Bungo, 2015  
Salam Hormat saya,

**HERPENDI**  
*Mahasiswa MM UT Jambi*



## LAMPIRAN 2

## REKAPITULASI DATA KUESIONER DARI RESPONDEN

RESPONDE	VARIABEL INDEPENDENT (X1) LINGKUNGAN KERJA														RATA-RATA				
	DIMENSI 1							DIMENSI 2											
	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	X1_11	X1_12	X1_13	X1_14	X1_15	X1_16	X1_17	X1_18	RATA-RATA
1	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4,33
2	4	4	3	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	3,28
3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3,67
4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3,61
5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3,61
6	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3,61
7	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3	3,61
8	3	3	3	4	3	5	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	3,61
9	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4,06
10	2	5	3	3	4	5	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	4	4	3,50
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
12	3	3	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	2,78
13	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4,44
14	2	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3,89
15	3	4	3	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3,50
16	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	4,56
17	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4,22
18	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3,67
19	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4,78
20	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	5	4,22

## REKAPITULASI DATA KUESIONER DARI RESPONDEN

RESPONDE	VARIABEL INDEPENDENT (X2) GAYA KEPEMIMPINAN															RATA-RATA
	DIMENSI 1				DIMENSI 2				DIMENSI 3				DIMENSI 4			
	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2_11	X2_12	X2_13	X2_14	X2_15	
1	3	2	4	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4,07
2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3,60
3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4,13
4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4,00
5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4,00
6	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4,00
7	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3,73
8	4	3	4	4	4	3	3	4	2	5	4	4	3	3	4	3,60
9	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,93
10	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4,13
11	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,93
12	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2,13
13	5	5	4	5	5	4	4	5	2	5	4	5	4	4	5	4,40
14	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2,73
15	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4,33
16	4	4	5	4	3	4	3	5	3	5	5	3	4	5	2	3,93
17	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4,20
18	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	2	3,40
19	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,87
20	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	5	4	5	5	4,40



## REKAPITULASI DATA KUESIONER DARI RESPONDEN

RESPONDE	VARIABEL INDEPENDENT (Y1) KEPUASAN KERJA																			RATA-RATA	
	DIMENSI 1						DIMENSI 2					DIMENSI 3					DIMENSI 4				
	Y1_1	Y1_2	Y1_3	Y1_4	Y1_5	Y1_6	Y1_7	Y1_8	Y1_9	Y1_10	Y1_11	Y1_12	Y1_13	Y1_14	Y1_15	Y1_16	Y1_17	Y1_18	Y1_19		
1	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4,42	
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,95	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,89	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,89	
6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,89	
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	
8	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3,68	
9	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,95	
10	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4,16	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,95	
12	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2,05	
13	5	2	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4,11	
14	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4,47	
15	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4,16	
16	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4,37	
17	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4,42	
18	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3,84	
19	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,89	
20	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4,68	

## REKAPITULASI DATA KUESIONER DARI RESPONDEN

RESPONDEN	VARIABEL INDEPENDENT (Y2) KINERJA																				RATA-RATA		
	DIMENSI 1					DIMENSI 2					DIMENSI 3					DIMENSI 4				DIMENSI 5			
	Y2_1	Y2_2	Y2_3	Y2_4	Y2_5	Y2_6	Y2_7	Y2_8	Y2_9	Y2_10	Y2_11	Y2_12	Y2_13	Y2_14	Y2_15	Y2_16	Y2_17	Y2_18	Y2_19	Y2_20	Y2_21		
1	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4,38	
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3,86	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3,81	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3,81	
6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3,81	
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	
8	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,71	
9	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,95	
10	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4,05	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3,86	
12	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2,14	
13	5	2	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	1	4	4	3,95	
14	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4,43	
15	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4,14		
16	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4,43	
17	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4,38	
18	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,81	
19	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90	
20	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4,71	

**LAMPIRAN 3****KONVERSI DATA ORDINAL MENJADI INTERVAL**

RESPONDEN	VARIABEL INDEPENDENT (X1) LINGKUNGAN KERJA														DIMENSI 2						RATA-RATA
	DIMENSI 1																				
	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	X1_11	X1_12	X1_13	X1_14	X1_15	X1_16	X1_17	X1_18			
1	3,55	4,78	3,55	3,55	3,55	4,78	4,78	3,55	3,55	3,55	4,78	4,78	3,55	3,55	4,78	3,55	2,57	4,78	3,97		
2	3,55	3,55	2,57	3,55	3,55	3,55	3,55	2,57	1,81	1,81	1,81	2,57	2,57	2,57	3,55	2,57	2,57	3,55	2,88		
3	2,57	3,55	2,57	2,57	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	2,57	2,57	3,55	3,55	2,57	3,55	3,55	3,22		
4	2,57	3,55	2,57	2,57	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	1,81	2,57	3,55	3,55	2,57	3,55	3,55	3,18		
5	2,57	3,55	2,57	2,57	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	1,81	2,57	3,55	3,55	2,57	3,55	3,55	3,18		
6	2,57	3,55	2,57	2,57	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	1,81	2,57	3,55	3,55	2,57	3,55	3,55	3,18		
7	2,57	2,57	3,55	2,57	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	1,81	3,55	3,55	3,55	2,57	3,55	2,57	3,18		
8	2,57	2,57	2,57	3,55	2,57	4,78	3,55	3,55	3,55	4,78	3,55	2,57	2,57	2,57	3,55	2,57	3,55	2,57	3,20		
9	4,78	3,55	3,55	4,78	4,78	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	1,81	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,66		
10	1,81	4,78	2,57	2,57	3,55	4,78	2,57	2,57	3,55	2,57	2,57	4,78	2,57	2,57	2,57	2,57	3,55	3,55	3,11		
11	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55		
12	2,57	2,57	3,55	1,81	1,81	1,81	1,81	1,81	2,57	2,57	2,57	2,57	3,55	3,55	3,55	1,81	2,57	2,57	1,81	2,44	
13	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	3,55	4,78	3,55	3,55	4,78	3,55	3,55	2,57	4,78	3,55	3,55	4,78	4,78	3,55	4,11	
14	1,81	4,78	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	2,57	2,57	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	4,78	3,55	3,48		
15	2,57	3,55	2,57	4,78	3,55	3,55	2,57	3,55	3,55	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57	3,55	3,55	3,07		
16	4,78	3,55	4,78	4,78	4,78	4,78	3,55	3,55	4,78	2,57	2,57	4,78	4,78	4,78	3,55	4,78	4,78	4,78	4,26		
17	3,55	3,55	4,78	4,78	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	4,78	3,55	3,55	4,78	3,55	3,55	3,82		
18	2,57	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	2,57	3,55	2,57	2,57	1,81	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,24		
19	3,55	3,55	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	3,55	4,78	4,78	4,78	4,51		
20	3,55	4,78	4,78	3,55	3,55	4,78	3,55	3,55	3,55	3,55	2,57	2,57	4,78	3,55	3,55	4,78	3,55	4,78	3,85		

## KONVERSI DATA ORDINAL MENJADI INTERVAL

RESPONDEN	VARIABEL INDEPENDENT (X2) GAYA KEPEMIMPINAN															RATA-RATA
	DIMENSI 1				DIMENSI 2				DIMENSI 3				DIMENSI 4			
	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2_11	X2_12	X2_13	X2_14	X2_15	
1	2,55	1,87	3,46	4,68	4,68	3,46	4,68	3,46	3,46	2,55	3,46	4,68	3,46	4,68	3,46	3,64
2	3,46	3,46	3,46	3,46	2,55	2,55	2,55	2,55	3,46	3,46	2,55	2,55	3,46	3,46	3,46	3,10
3	3,46	3,46	3,46	4,68	4,68	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	4,68	3,46	3,46	2,55	3,64	
4	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	4,68	3,46	3,46	2,55	3,46	3,46	4,68	3,46	2,55	3,50	
5	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	4,68	3,46	3,46	2,55	3,46	3,46	4,68	3,46	2,55	3,50	
6	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	4,68	3,46	3,46	2,55	3,46	3,46	4,68	3,46	2,55	3,50	
7	3,46	3,46	2,55	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	2,55	2,55	3,46	3,46	2,55	3,46	3,22
8	3,46	2,55	3,46	3,46	3,46	2,55	2,55	3,46	1,87	4,68	3,46	3,46	2,55	2,55	3,46	3,13
9	3,46	2,55	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	3,40
10	4,68	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	4,68	4,68	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	2,55	3,46	3,64
11	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	2,55	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	3,40
12	1,87	2,55	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	2,55	1,87	1,96
13	4,68	4,68	3,46	4,68	4,68	3,46	3,46	4,68	1,87	4,68	3,46	4,68	3,46	3,46	4,68	4,00
14	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55	1,87	1,87	1,87	2,55	2,55	2,55	1,87	2,55	2,37
15	3,46	4,68	3,46	3,46	3,46	4,68	4,68	4,68	3,46	3,46	3,46	4,68	3,46	3,46	3,87	
16	3,46	3,46	4,68	3,46	2,55	3,46	2,55	4,68	2,55	4,68	4,68	2,55	3,46	4,68	1,87	3,52
17	3,46	3,46	4,68	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46	4,68	3,46	4,68	3,46	3,70	
18	3,46	3,46	3,46	3,46	2,55	2,55	2,55	3,46	1,87	3,46	3,46	2,55	2,55	3,46	1,87	2,94
19	3,46	3,46	4,68	4,68	4,68	4,68	4,68	4,68	4,68	4,68	4,68	4,68	4,68	4,68	4,68	4,52
20	4,68	3,46	4,68	4,68	4,68	4,68	3,46	2,55	2,55	3,46	3,46	4,68	3,46	4,68	4,68	3,99



## KONVERSI DATA ORDINAL MENJADI INTERVAL

RESPONDEN	VARIABEL INDEPENDENT (X3) KEPUASAN KERJA																		RATA-RATA		
	DIMENSI 1						DIMENSI 2						DIMENSI 3					DIMENSI 4			
Y1_1	Y1_2	Y1_3	Y1_4	Y1_5	Y1_6	Y1_7	Y1_8	Y1_9	Y1_10	Y1_11	Y1_12	Y1_13	Y1_14	Y1_15	Y1_16	Y1_17	Y1_18	Y1_19			
1	4,66	3,3	4,66	3,3	4,66	3,3	4,66	3,3	3,3	3,3	4,66	4,66	4,66	3,3	3,3	4,66	4,66	2,31	3,89		
2	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,30		
3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	2,31	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,25		
4	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	2,31	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	2,31	3,20		
5	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	2,31	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	2,31	3,3	3,20		
6	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	2,31	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	2,31	3,20		
7	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,30		
8	3,3	2,31	2,31	2,31	3,3	3,3	2,31	3,3	3,3	3,3	2,31	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	2,31	3,3	2,99		
9	3,3	2,31	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,25		
10	4,66	3,3	3,3	3,3	4,66	4,66	3,3	4,66	2,31	3,3	3,3	3,3	4,66	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,55		
11	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	2,31	3,3	3,25		
12	1	1,77	1,77	1,77	1,77	1,77	1,77	2,31	1,77	1,77	1,77	1,77	1,77	1,77	1	1,77	1,77	1,77	1,77		
13	4,66	1,77	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	4,66	3,3	2,31	3,3	4,66	3,3	3,3	4,66	3,3	4,66	3,53		
14	3,3	4,66	4,66	3,3	3,3	4,66	4,66	4,66	3,3	3,3	3,3	3,3	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	3,3	3,94		
15	3,3	2,31	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	2,31	4,66	4,66	4,66	4,66	3,3	3,55		
16	4,66	2,31	4,66	4,66	3,3	4,66	4,66	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	4,66	3,3	4,66	3,82		
17	4,66	3,3	4,66	4,66	3,3	4,66	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	4,66	4,66	4,66	3,3	4,66	3,3	3,3	3,87		
18	3,3	2,31	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	2,31	3,3	2,31	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,14		
19	3,3	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	3,3	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	4,52		
20	4,66	3,3	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	1,77	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	3,3	4,66	4,66	4,29		

## KONVERSI DATA ORDINAL MENJADI INTERVAL

RESPONDEN	VARIABEL INDEPENDENT (Y) KINERJA																					RATA-RATA	
	DIMENSI 1					DIMENSI 2					DIMENSI 3				DIMENSI 4				DIMENSI 5				
	Y2_1	Y2_2	Y2_3	Y2_4	Y2_5	Y2_6	Y2_7	Y2_8	Y2_9	Y2_10	Y2_11	Y2_12	Y2_13	Y2_14	Y2_15	Y2_16	Y2_17	Y2_18	Y2_19	Y2_20	Y2_21		
1	4,67	3,33	4,67	3,33	4,67	3,33	4,67	3,33	3,33	3,33	4,67	4,67	4,67	3,33	3,33	3,33	4,67	4,67	3,33	3,33	2,32	3,86	
2	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	
3	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	2,32	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	2,32	2,32	3,33	3,19	
4	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	2,32	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	2,32	2,32	2,32	3,33	3,14	
5	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	2,32	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	2,32	2,32	2,32	3,33	3,14	
6	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	2,32	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	2,32	2,32	2,32	3,33	3,14	
7	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	
8	3,33	2,32	2,32	2,32	3,33	3,33	2,32	3,33	3,33	3,33	2,32	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	2,32	3,33	3,33	3,33	3,04	
9	3,33	2,32	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,28	
10	4,67	3,33	3,33	3,33	4,67	4,67	3,33	4,67	2,32	3,33	3,33	4,67	4,67	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	2,32	2,32	2,32	3,46
11	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	2,32	2,32	2,32	3,33	3,19	
12	1	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	2,32	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1	1,75	1,75	1,75	2,32	2,32	2,32	2,32	1,81	
13	4,67	1,75	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	4,67	3,33	2,32	3,33	4,67	3,33	3,33	4,67	1	3,33	3,33	3,33	3,41		
14	3,33	4,67	4,67	3,33	3,33	4,67	4,67	4,67	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	4,67	4,67	4,67	4,67	3,33	3,33	3,33	3,33	3,90	
15	3,33	2,32	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	2,32	4,67	4,67	4,67	4,67	3,33	3,33	4,67	3,55	
16	4,67	2,32	4,67	4,67	3,33	4,67	4,67	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	4,67	3,33	4,67	4,67	4,67	4,67	3,92	
17	4,67	3,33	4,67	4,67	3,33	4,67	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	4,67	4,67	4,67	3,33	4,67	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,84	
18	3,33	2,32	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	2,32	3,33	2,32	3,33	3,33	3,33	3,33	2,32	3,33	3,33	3,33	3,14	
19	3,33	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	3,33	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,54	
20	4,67	3,33	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	1,75	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	3,33	4,67	4,67	4,67	4,67	4,34	

## OUTPUT VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL LINGKUNGAN KERJA (X1)

		Correlations																		
		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	X1_11	X1_12	X1_13	X1_14	X1_15	X1_16	X1_17	X1_18	RataRata
X1_1	Pearson Correlation	1	,092	,620**	,650**	,456*	,289	,370	,289	,388	,162	,081	,132	,620**	,424	,370	,665**	,147	,408	,628**
	Sig. (2-tailed)		,698	,004	,002	,043	,216	,109	,217	,091	,496	,735	,578	,004	,063	,109	,001	,537	,074	,003
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X1_2	Pearson Correlation	,092	1	,232	,288	,380	,516**	,282	,187	,132	,-157	,067	,404	,232	,050	,282	,472*	,258	,679**	,462*
	Sig. (2-tailed)	,698		,324	,218	,099	,020	,228	,430	,580	,509	,778	,077	,324	,833	,228	,036	,272	,001	,040
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X1_3	Pearson Correlation	,620**	,232	1	,547*	,299	,249	,273	,252	,458*	,186	,186	,391	1,000**	,602**	,273	,897**	,444*	,357	,726**
	Sig. (2-tailed)	,004	,324		,013	,200	,291	,244	,283	,042	,433	,433	,088	0,000	,005	,244	,000	,050	,122	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X1_4	Pearson Correlation	,650**	,288	,547*	1	,623**	,524*	,432	,525*	,412	,110	,110	,336	,547*	,083	,432	,677**	,487*	,557*	,733**
	Sig. (2-tailed)	,002	,218	,013		,003	,018	,057	,017	,071	,643	,643	,148	,013	,729	,057	,001	,030	,011	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X1_5	Pearson Correlation	,456*	,380	,299	,623**	1	,566**	,633**	,659**	,473*	,111	,221	,218	,299	,331	,633**	,405	,536*	,783**	,715*
	Sig. (2-tailed)	,043	,099	,200	,003		,009	,003	,002	,035	,642	,348	,357	,200	,153	,003	,077	,015	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X1_6	Pearson Correlation	,289	,516*	,249	,524*	,566**	1	,631**	,597**	,562**	,351	,251	,444	,249	-,038	,631**	,413	,456*	,709**	,713**
	Sig. (2-tailed)	,216	,020	,291	,018	,009		,003	,005	,010	,129	,286	,050	,291	,875	,003	,071	,044	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X1_7	Pearson Correlation	,370	,282	,273	,432	,633**	,631**	1	,747**	,347	,493*	,605**	,184	,273	,285	1,000**	,349	,285	,679**	,728*
	Sig. (2-tailed)	,109	,228	,244	,057	,003	,003		,000	,134	,027	,005	,438	,244	,223	0,000	,132	,223	,001	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X1_8	Pearson Correlation	,289	,187	,252	,525*	,659**	,597**	,747**	1	,598**	,677**	,677**	,153	,252	,245	,747**	,299	,594**	,589**	,743**
	Sig. (2-tailed)	,217	,430	,283	,017	,002	,005	,000		,005	,001	,001	,520	,283	,299	,000	,201	,006	,006	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X1_9	Pearson Correlation	,388	,132	,458	,412	,473*	,562**	,347	,598**	1	,597**	,492*	,223	,458*	,447*	,347	,450*	,640**	,423	,705**
	Sig. (2-tailed)	,091	,580	,042	,071	,035	,010	,134	,005		,005	,028	,345	,042	,048	,134	,047	,002	,063	,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X1_10	Pearson Correlation	,162	-,157	,186	,110	,111	,351	,493*	,677**	,597**	1	,804**	-,032	,186	,161	,493*	,108	,273	,099	,454*
	Sig. (2-tailed)	,496	,509	,433	,643	,642	,129	,027	,001	,005		,000	,893	,433	,496	,027	,652	,244	,678	,044
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

		1322.pdf																			
X1_11	Pearson Correlation	,081	,067	,186	,110	,221	,251	,605	,677	,492	,804	1	,161	,186	,308	,605	,108	,273	,198	,512	
	Sig. (2-tailed)	,735	,778	,433	,643	,348	,286	,005	,001	,028	,000		,499	,433	,186	,005	,652	,244	,403	,021	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X1_12	Pearson Correlation	,132	,404	,391	,336	,218	,444	,184	,153	,223	,-032	,161	1	,391	,072	,184	,382	,214	,454	,495	
	Sig. (2-tailed)	,578	,077	,088	,148	,357	,050	,438	,520	,345	,893	,499		,088	,762	,438	,097	,365	,044	,026	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X1_13	Pearson Correlation	,620	,232	1,000	,547	,299	,249	,273	,252	,458	,186	,186	,391	1	,602	,273	,897	,444	,357	,726	
	Sig. (2-tailed)	,004	,324	0,000	,013	,200	,291	,244	,283	,042	,433	,433	,088		,005	,244	,000	,050	,122	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X1_14	Pearson Correlation	,424	,050	,602	,083	,331	,-038	,285	,245	,447	,161	,308	,072	,602	1	,285	,550	,382	,296	,496	
	Sig. (2-tailed)	,063	,833	,005	,729	,153	,875	,223	,299	,048	,496	,186	,762	,005		,223	,012	,096	,204	,026	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X1_15	Pearson Correlation	,370	,282	,273	,432	,633	,631	1,000	,747	,347	,483	,605	,184	,273	,285	1	,349	,285	,679	,728	
	Sig. (2-tailed)	,109	,228	,244	,057	,003	,003	0,000	,000	,134	,027	,005	,438	,244	,223		,132	,223	,001	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X1_16	Pearson Correlation	,685	,472	,897	,677	,405	,413	,349	,299	,450	,108	,108	,382	,897	,550	,349	1	,467	,543	,788	
	Sig. (2-tailed)	,001	,036	0,000	,001	,077	,071	,132	,201	,047	,652	,652	,097	,000		,012	,132	,038	,013	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X1_17	Pearson Correlation	,147	,258	,444	,487	,536	,456	,285	,594	,640	,273	,273	,214	,444		,382	,285	,467	1	,360	,623
	Sig. (2-tailed)	,537	,272	,050	,030	,015	,044	,223	,006	,002	,244	,244	,365	,050		,096	,223	,038	,119	,003	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X1_18	Pearson Correlation	,408	,679	,357	,557	,783	,709	,679	,589	,423	,099	,198	,454	,357		,296	,679	,543	,360	1	,774
	Sig. (2-tailed)	,074	,001	,122	,011	,000	,000	,001	,006	,063	,678	,403	,044	,122		,204	,001	,013	,119		,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Rata-Rata	Pearson Correlation	,628	,462	,726	,733	,715	,713	,728	,743	,705	,454	,512	,495	,726	,496	,728	,788	,623	,774	1	
	Sig. (2-tailed)	,003	,040	0,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,044	,021	,026	,000		,026	,000	,003	,000		
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	

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

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

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	20	100,0

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,916	18

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Correlations

	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2_11	X2_12	X2_13	X2_14	X2_15	RataRata		
X2_1	Pearson Correlation	1	,639**	,634**	,651**	,553*	,460*	,350	,601**	,274	,711**	,634**	,553*	,460*	,274	,538*	,736**	
	Sig. (2-tailed)		,002	,003	,002	,011	,041	,131	,005	,242	,000	,003	,011	,041	,242	,014	,000	
	N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X2_2	Pearson Correlation	,639**	1	,313	,253	,165	,440	,200	,495**	,098	,497**	,313	,165	,440	,165	,193	,468**	
	Sig. (2-tailed)		,002	,179	,282	,487	,052	,399	,027	,680	,026	,179	,487	,052	,487	,415	,037	
	N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X2_3	Pearson Correlation	,634**	,313	1	,707**	,527*	,527*	,348	,573**	,471*	,768**	1,000**	,527*	,527*	,791**	,386	,808**	
	Sig. (2-tailed)		,003	,179	,000	,017	,017	,133	,008	,036	,000	0,000	,017	,017	,000	,093	,000	
	N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X2_4	Pearson Correlation	,651**	,253	,707**	1	,897**	,541*	,563*	,587*	,508*	,619**	,707**	,897**	,541*	,630**	,608	,871**	
	Sig. (2-tailed)		,002	,282	,000		,000	,014	,010	,007	,022	,004	,000	,014	,003	,004	,000	
	N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X2_5	Pearson Correlation	,553*	,185	,527*	,897**	1	,614**	,673**	,499*	,504*	,441*	,527*	1,000**	,614**	,459*	,719**	,832**	
	Sig. (2-tailed)		,011	,487	,017	,000		,004	,001	,025	,023	,051	,017	0,000	,004	,042	,000	
	N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X2_6	Pearson Correlation	,460*	,440	,527*	,541*	,614**	1	,750**	,643**	,504*	,441*	,527*	,614**	1,000**	,459*	,312	,796**	
	Sig. (2-tailed)		,041	,052	,017	,014	,004		,000	,002	,023	,051	,017	,004	0,000	,042	,181	,000
	N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X2_7	Pearson Correlation	,350	,200	,348	,563**	,673**	,750**	1	,698**	,629**	,267	,348	,673**	,750**	,291	,497*	,735**	
	Sig. (2-tailed)		,131	,399	,133	,010	,001	,000		,001	,003	,256	,133	,001	,000	,214	,026	,000
	N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X2_8	Pearson Correlation	,601**	,495*	,573**	,587**	,499*	,643**	,698**	1	,341	,759**	,573**	,499*	,643**	,428	,290	,774**	
	Sig. (2-tailed)		,005	,027	,008	,007	,025	,002	,001		,142	,000	,008	,025	,002	,060	,214	,000
	N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X2_9	Pearson Correlation	,274	,098	,471*	,508*	,504*	,504*	,629**	,341	1	,174	,471*	,504*	,504*	,504*	,509*	,642**	
	Sig. (2-tailed)		,242	,680	,036	,022	,023	,023	,003	,142		,463	,036	,023	,023	,022	,002	
	N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X2_10	Pearson Correlation	,711**	,497*	,766**	,619**	,441	,441	,267	,759**	,174	1	,766**	,441	,441	,516*	,342	,724**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,026	,000	,004	,051	,051	,256	,000	,463		,000	,051	,051	,020	,141	,000
	N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X2_11	Pearson Correlation	,634**	,313	1,000**	,707**	,527*	,527*	,348	,573**	,471*	,766**	1	,527*	,527*	,791**	,386	,808**	
	Sig. (2-tailed)		,003	,179	,000	,000	,017	,017	,133	,008	,036	,000		,017	,017	,000	,093	,000
	N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X2_12	Pearson Correlation	,553*	,165	,527*	,897**	1,000**	,614**	,673**	,499*	,504*	,441*	,527*	1	,614**	,459*	,719**	,832**	
	Sig. (2-tailed)		,011	,487	,017	,000	,000	,000	,001	,025	,023	,051	,017		,004	,042	,000	
	N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X2_13	Pearson Correlation	,460*	,440	,527*	,541*	,614**	,614**	,1,000**	,750**	,643**	,504*	,441*	,527*	,614**	1	,459*	,312	,796**
	Sig. (2-tailed)		,041	,052	,017	,014	,004	,000	,000	,002	,023	,051	,017		,004	,042	,181	,000
	N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X2_14	Pearson Correlation	,274	,165	,791**	,630**	,459*	,459*	,291	,428	,504*	,516*	,791**	,459*	,459*	1	,244	,668**	
	Sig. (2-tailed)		,242	,487	,000	,003	,042	,042	,214	,060	,023	,020	,000	,042	,042	,300	,001	
	N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
X2_15	Pearson Correlation	,538*	,193	,386	,608*	,719**	,312	,497*	,290	,509*	,342	,386	,719**	,312	,244	1	,643**	
	Sig. (2-tailed)		,014	,415	,093	,004	,000	,181	,026	,214	,022	,141	,093	,000	,181	,300	,002	
	N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
RataRata	Pearson Correlation	,736**	,468*	,808**	,871**	,832**	,796**	,735**	,774**	,642**	,724**	,808**	,832**	,796**	,668**	,643**	1	
	Sig. (2-tailed)		,000	,037	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,001	,002		
	N		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	

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

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

## Case Processing Summary

	N	%
Cases	Valid	20 100,0
	Excluded*	0 0,0
	Total	20 100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	15

**OUTPUT VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL KEPUASAN KERJA (Y1)**

42302.pdf

		Correlations																			RataRata
		Y1_1	Y1_2	Y1_3	Y1_4	Y1_5	Y1_6	Y1_7	Y1_8	Y1_9	Y1_10	Y1_11	Y1_12	Y1_13	Y1_14	Y1_15	Y1_16	Y1_17	Y1_18	Y1_19	
Y1_1	Pearson Correlation	1	,300	,771**	,776**	,817**	,812**	,729**	,559*	,374	,749**	,685**	,776**	,817**	,755**	,582**	,777**	,677**	,566**	,214	,848**
	Sig. (2-tailed)		,199	,000	,000	,000	,000	,000	,010	,105	,000	,001	,000	,000	,007	,000	,001	,009	,365	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1_2	Pearson Correlation	,300	1	,613**	,505*	,576**	,596**	,604**	,668**	,044	,576**	,637**	,599**	,468*	,585**	,573**	,339	,584**	,055	,115	,816**
	Sig. (2-tailed)		,199	,004	,023	,008	,006	,005	,001	,854	,008	,003	,005	,037	,007	,008	,144	,007	,816	,629	,004
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1_3	Pearson Correlation	,771**	,613**	1	,911**	,739**	,853**	,954**	,657**	,352	,754**	,694**	,911**	,690**	,804**	,683**	,813**	,795**	,665**	,377	,927**
	Sig. (2-tailed)		,000	,004		,000	,000	,000	,002	,128	,000	,001	,000	,001	,000	,001	,000	,000	,001	,101	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1_4	Pearson Correlation	,776**	,505*	,911**	1	,706**	,860**	,844**	,603**	,316	,819**	,610**	,888**	,671**	,801**	,628**	,830**	,669**	,611**	,546*	,895**
	Sig. (2-tailed)		,000	,023	,000		,001	,000	,000	,005	,175	,000	,004	,000	,001	,000	,003	,000	,001	,004	,013
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1_5	Pearson Correlation	,817**	,576**	,739**	,706**	1	,779**	,778**	,789**	,273	,877**	,795**	,828**	,813**	,752**	,666**	,631**	,820**	,552*	,148	,875**
	Sig. (2-tailed)		,000	,008	,000	,001		,000	,000	,244	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,003	,000	,012	,539	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1_6	Pearson Correlation	,812**	,596**	,853**	,860**	,779**	1	,800**	,835**	,316	,808**	,637**	,749**	,729**	,852**	,725**	,845**	,722**	,518*	,404	,909**
	Sig. (2-tailed)		,000	,006	,000		,000		,000	,174	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,019	,077	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1_7	Pearson Correlation	,729**	,604**	,954**	,844**	,778**	,800**	1	,704**	,334	,782**	,709**	,844**	,632**	,757**	,715**	,767**	,841**	,685**	,391	,912**
	Sig. (2-tailed)		,000	,005	,000		,000		,001	,151	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,001	,088	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1_8	Pearson Correlation	,559*	,668**	,657**	,603**	,789**	,835**	,704**	1	,139	,766**	,554*	,603**	,641**	,719**	,685**	,638**	,729**	,446*	,191	,775**
	Sig. (2-tailed)		,010	,001	,002	,005	,000	,001		,559	,000	,011	,005	,002	,000	,001	,002	,000	,049	,419	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1_9	Pearson Correlation	,374	,044	,352	,316	,273	,316	,334	,139	1	,346	,030	,316	,304	,433	,573**	,520*	,391	,397	,461*	,464*
	Sig. (2-tailed)		,105	,854	,128	,175	,244	,174	,151	,559		,135	,899	,175	,192	,056	,008	,019	,088	,083	,041
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1_10	Pearson Correlation	,749**	,576**	,754**	,819**	,877**	,808**	,782**	,766**	,346	1	,731**	,819**	,713**	,879**	,774**	,784**	,838**	,493*	,500*	,914**
	Sig. (2-tailed)		,000	,008	,000		,000	,000	,000	,135		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,027	,025	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1_11	Pearson Correlation	,685**	,637**	,694**	,610**	,795**	,637**	,709**	,554*	,030	,731**	1	,730**	,646**	,694**	,557*	,516*	,771**	,314	,146	,752**
	Sig. (2-tailed)		,001	,003	,001	,004	,000	,002	,011	,899	,000		,000	,002	,001	,011	,020	,000	,178	,539	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1_12	Pearson Correlation	,776**	,599**	,911**	,888**	,826**	,749**	,844**	,603**	,316	,819**	,730**	1	,769**	,801**	,628**	,723**	,783**	,611**	,273	,902**
	Sig. (2-tailed)		,000	,005	,000		,000	,000	,005	,175	,000		,000	,000	,003	,000	,000	,004	,244	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Y1_13	Pearson Correlation	,817**	,468*	,690**	,671**	,813**	,729**	,632**	,641**	,304	,713**	,646**	,769**	1	,611**	,431	,606**	,567**	,537**	0,000	42303,74
	Sig. (2-tailed)	,000	,037	,001	,001	,000	,000	,003	,002	,192	,000	,002	,000	,004	,058	,005	,009	,015	1,000	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Y1_14	Pearson Correlation	,755**	,585**	,804**	,801**	,752**	,852**	,757**	,719**	,433	,879**	,694**	,801**	,611**	1	,909**	,905**	,893**	,415	,549*	,925**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,056	,000	,001	,000	,004	,000	,000	,000	,069	,012	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Y1_15	Pearson Correlation	,582**	,573**	,683**	,628**	,666**	,725**	,715**	,685**	,573**	,774**	,557	,628**	,431	,909**	1	,820**	,889**	,350	,619**	,835**
	Sig. (2-tailed)	,007	,008	,001	,003	,001	,000	,000	,001	,008	,000	,011	,003	,058	,000	,000	,000	,131	,004	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Y1_16	Pearson Correlation	,777**	,339	,813**	,830**	,631**	,845**	,767**	,638**	,520*	,784**	,516*	,723**	,606**	,905**	,820**	1	,784**	,605**	,654**	,892**
	Sig. (2-tailed)	,000	,144	,000	,000	,003	,000	,000	,002	,019	,000	,020	,000	,005	,000	,000	,000	,005	,002	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Y1_17	Pearson Correlation	,677**	,584**	,795**	,669**	,820**	,722**	,841**	,729**	,391	,838**	,771**	,783**	,567**	,893**	,889**	,794**	1	,532*	,419	,897**
	Sig. (2-tailed)	,001	,007	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,088	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,000	,016	,066	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Y1_18	Pearson Correlation	,566**	,055	,665**	,611**	,552*	,518*	,685**	,446*	,397	,493*	,314	,611**	,537*	,415	,350	,605**	,532*	1	,247	,636**
	Sig. (2-tailed)	,009	,816	,001	,004	,012	,019	,001	,049	,083	,027	,178	,004	,015	,069	,131	,005	,016	,294	,003	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Y1_19	Pearson Correlation	,214	,115	,377	,546*	,146	,404	,391	,191	,461*	,500*	,146	,273	0,000	,549*	,619**	,854**	,419	,247	1	,466
	Sig. (2-tailed)	,365	,629	,101	,013	,539	,077	,088	,419	,041	,025	,539	,244	1,000	,012	,004	,002	,066	,294	,038	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
RataRat	Pearson Correlation	,846**	,616**	,927**	,895**	,875**	,909**	,912**	,775**	,464*	,914**	,752**	,902**	,774**	,925**	,835**	,892**	,897**	,636**	,466*	1
a	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,040	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,038		
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	

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

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

#### Case Processing Summary

	N	%
Cases	Valid	20 100,0
	Excluded*	0 0,0
	Total	20 100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,967	19

## OUTPUT VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL KINERJA (Y2)

		Correlations																						
		Y2_1	Y2_2	Y2_3	Y2_4	Y2_5	Y2_6	Y2_7	Y2_8	Y2_9	Y2_10	Y2_11	Y2_12	Y2_13	Y2_14	Y2_15	Y2_16	Y2_17	Y2_18	Y2_19	Y2_20	Y2_21	RataRata	
Y2_1	Pearson Correlation	1	,300	,771**	,776**	,817**	,812**	,729**	,559*	,374	,749**	,685**	,776**	,817**	,755**	,582**	,777**	,677**	,566**	,141	,398	,214	,817**	
	Sig. (2-tailed)		,199	,000	,000	,000	,000	,000	,010	,105	,000	,001	,000	,000	,000	,007	,000	,001	,009	,554	,083	,365	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Y2_2	Pearson Correlation	,300	1	,613**	,505*	,576**	,596**	,604**	,668**	,044	,576*	,637**	,599**	,468*	,585**	,573**	,339	,584**	,055	,427	,056	,115	,607**	
	Sig. (2-tailed)		,199	,004	,023	,008	,006	,005	,001	,854	,008	,003	,005	,037	,007	,008	,144	,007	,816	,060	,815	,629	,005	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Y2_3	Pearson Correlation	,771**	,613**	1	,911**	,739**	,853**	,954**	,657**	,352	,754**	,694**	,911**	,690**	,804**	,683**	,813**	,795**	,665**	,466*	,568**	,377	,928**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,004		,000	,000	,000	,000	,002	,128	,000	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,001	,039	,009	,101	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Y2_4	Pearson Correlation	,776**	,505*	,911**	1	,708**	,860**	,844**	,603**	,316	,819**	,610**	,888**	,671*	,801**	,628**	,830**	,669**	,611**	,440	,573**	,546*	,897**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,023	,000		,001	,000	,000	,005	,175	,000	,004	,000	,001	,000	,000	,001	,004	,052	,008	,013	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Y2_5	Pearson Correlation	,817**	,576**	,739**	,706**	1	,779**	,778**	,789**	,273	,877**	,795**	,826**	,813**	,752**	,666**	,631**	,820**	,552**	,332	,401	,146	,860**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,008	,000	,001		,000	,000	,244	,000	,000	,000	,000	,001	,003	,000	,012	,153	,079	,539	,000		
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Y2_6	Pearson Correlation	,812**	,596**	,853**	,860**	,779**	1	,800**	,835**	,316	,808**	,637**	,749**	,729**	,852**	,725**	,845**	,722**	,518*	,450*	,522*	,404	,908**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,006	,000	,000	,000		,000	,000	,174	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,019	,046	,018	,077	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Y2_7	Pearson Correlation	,729**	,604**	,954**	,844**	,778**	,800**	1	,704**	,334	,782**	,709**	,844**	,632**	,757**	,715**	,767**	,841**	,685**	,452*	,569*	,391	,913**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,005	,000	,000	,000		,001	,151	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,001	,045	,009	,088	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Y2_8	Pearson Correlation	,559*	,668**	,657**	,603**	,789**	,835**	,704**	1	,139	,766**	,554*	,603**	,641*	,719**	,685**	,638**	,729**	,446*	,366	,402	,191	,770**	
	Sig. (2-tailed)		,010	,001	,002	,005	,000	,000	,001		,559	,000	,011	,005	,002	,000	,001	,002	,000	,049	,112	,079	,419	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Y2_9	Pearson Correlation	,374	,044	,352	,316	,273	,316	,334	,139	1	,346	,030	,316	,304	,433	,573**	,520*	,391	,397	,014	,428	,461*	,455*	
	Sig. (2-tailed)		,105	,854	,128	,175	,244	,174	,151	,559		,135	,899	,175	,192	,056	,008	,019	,088	,083	,954	,060	,041	,044
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Y2_10	Pearson Correlation	,749**	,576**	,754**	,819**	,877**	,808**	,782**	,766**	,346	1	,731**	,819**	,713**	,879**	,774**	,784**	,838**	,493*	,398	,538*	,500*	,910**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,008	,000	,000	,000	,000	,000	,135		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,027	,082	,014	,025	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Y2_11	Pearson Correlation	,685**	,637**	,694**	,610**	,795**	,637**	,709**	,554*	,030	,731**	1	,730**	,646*	,694**	,557*	,516*	,771**	,314	,542*	,307	,146	,757**	
	Sig. (2-tailed)		,001	,003	,001	,004	,000	,002	,000	,011	,899	,000	,000	,002	,001	,011	,020	,000	,178	,014	,188	,539	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	

Y2_12	Pearson Correlation	.776**	.599**	.911**	.888**	.826**	.749**	.844**	.603**	.316	.819**	.730**	1	.769**	.801**	.628**	.723**	.783**	.611**	.359	.463**	.273	.890**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,175	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,004	,120	,040	,244	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y2_13	Pearson Correlation	.817**	.468*	.890**	.671**	.813**	.729**	.632**	.641**	.304	.713**	.646**	.769**	1	.611**	.431	.606**	.567**	.537*	.128	.326	0,000	.745**
	Sig. (2-tailed)	,000	,037	,001	,001	,000	,000	,003	,002	,192	,000	,002	,000	,004	,058	,005	,009	,015	,591	,180	1,000	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y2_14	Pearson Correlation	.755**	.585**	.804**	.801**	.752**	.852**	.757**	.719**	.433	.879**	.694**	.801**	.611**	1	.909**	.905**	.893**	.415	.381	.479*	.549*	.914**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,056	,000	,001	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,069	,098	,033	,012	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y2_15	Pearson Correlation	.582**	.573**	.883**	.628**	.666**	.725**	.715**	.685**	.573**	.774**	.557*	.628**	.431	.909**	1	.820**	.889**	.350	.315	.400	.619**	.821**
	Sig. (2-tailed)	,007	,008	,001	,003	,001	,000	,000	,001	,008	,000	,011	,003	,058	,000	,000	,000	,000	,131	,177	,080	,004	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y2_16	Pearson Correlation	.777**	.339	.813**	.830**	.631**	.845**	.767**	.638**	.520*	.784**	.516*	.723**	.606*	.905**	.820**	1	.794**	.605**	.313	.634**	.654**	.887**
	Sig. (2-tailed)	,000	,144	,000	,000	,003	,000	,000	,002	,019	,000	,020	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,005	,180	,003	,002	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y2_17	Pearson Correlation	.677**	.584**	.795**	.669**	.820**	.722**	.841**	.729**	.391	.838**	.771**	.783**	.567*	.893**	.889**	.794**	1	.532*	.434	.519*	.419	.895**
	Sig. (2-tailed)	,001	,007	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,088	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,000	,000	,016	,056	,018	,086	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y2_18	Pearson Correlation	.566**	.055	.665**	.611**	.552*	.518*	.685**	.446*	.397	.493*	.314	.611**	.537*	.415	.350	.605**	.532*	1	.339	.777**	.247	.662**
	Sig. (2-tailed)	,009	,816	,001	,004	,012	,019	,001	,049	,083	,027	,178	,004	,015	,069	,131	,005	,016	,144	,000	,294	,001	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y2_19	Pearson Correlation	,141	.427	.466*	.440	.332	.450*	.452*	.366	.014	.398	.542*	.359	.128	.381	.315	.313	.434	.339	1	.676*	.398	.520*
	Sig. (2-tailed)	,554	,060	,039	,052	,153	,046	,045	,112	,954	,082	,014	,120	,591	,098	,177	,180	,056	,144	,001	,082	,019	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y2_20	Pearson Correlation	,398	,056	.568**	.573**	.401	.522*	.569**	.402	.428	.538*	.307	.463*	.326	.479*	.400	.634**	.519*	.777**	.676*	1	.538*	.653**
	Sig. (2-tailed)	,083	,815	,009	,008	,079	,018	,009	,079	,060	,014	,188	,040	,160	,033	,080	,003	,019	,000	,001	,014	,002	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y2_21	Pearson Correlation	,214	,115	.377	.546*	,146	,404	,391	,191	,461*	,500*	,146	,273	0,000	,549*	,619**	,654**	,419	,247	,398	,538*	1	,495*
	Sig. (2-tailed)	,365	,629	,101	,013	,539	,077	,088	,419	,041	,025	,539	,244	1,000	,012	,004	,002	,068	,294	,082	,014	,026	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
RataRat	R Pearson Correlation	.817**	.607**	.928**	.897**	.860**	.908**	.913**	.770**	.455*	.910**	.757**	.890**	.745*	.914**	.821**	.887**	.895**	.662**	.520*	.653**	.495*	1
a	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,044	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,019	,002	,028		
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

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

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,964	21



**LAMPIRAN 5****REKAPITULASI DATA KUESIONER DARI RESPONDEN**

RESPONDEN	VARIABEL INDEPENDENT (X1) LINGKUNGAN KERJA															RATA-RATA			
	DIMENSI 1										DIMENSI 2								
	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	X1_11	X1_12	X1_13	X1_14	X1_15	X1_16	X1_17	X1_18	
1	3	4	3	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	3,72
2	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	5	3	4	5	4	4	4	3,94
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	2	5	4	4	4	5	2	4	4	4	5	4	2	4	4	5	2	4	3,78
5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4,39
6	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3,33
7	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4,06
8	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3,67
9	4	5	5	5	4	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4,28
10	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3,89
11	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4,22
12	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3,56
13	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3,94
14	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3,61
15	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3,72
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,94
17	3	5	3	5	3	2	3	3	5	5	3	4	3	5	3	2	3	3	3,50
18	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4,39
19	4	5	4	5	3	5	3	3	3	3	4	4	3	5	3	5	3	3	3,78
20	4	3	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5	4,44
21	3	4	3	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3,83
22	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3,39
23	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4,78
24	4	4	5	3	3	4	4	3	4	5	4	5	5	3	3	4	4	3	3,89

25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
26	3	4	3	4	4	3	4	3	5	3	5	5	4	4	4	3	3,78
27	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4,06
28	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	5	4	4	4	4	5	3,94
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4,06
30	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3,72
31	3	4	4	5	3	4	3	4	3	3	5	5	5	3	4	3	3,78
32	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3,78
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
34	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3,56
35	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3,94
36	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4,17
37	3	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	3	5	3	3	3	3,61
38	3	5	3	4	3	4	3	3	3	4	4	5	5	4	3	4	3,67
39	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	4	4	3	4	3,89
40	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	5	3	3	3	2	3,28
41	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3,33
42	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3,50
43	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2,94
44	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3,28
45	5	4	4	4	3	4	5	5	3	4	5	4	4	4	3	4	5,5
46	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3,28
47	3	3	4	4	5	3	4	5	3	3	4	4	4	4	5	3	3,89
48	4	4	5	3	3	2	4	5	4	5	4	4	5	3	3	2	3,83
49	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3,56
50	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3,28
51	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5,44
52	3	4	3	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3,83
53	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3,39
54	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4,78

55	4	4	5	3	3	4	4	3	4	5	4	5	5	3	3	4	4	3	3,89
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
57	3	4	3	4	4	3	4	3	5	3	5	5	4	4	4	3	4	3	3,78
58	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4,06
59	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3,94
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,06
61	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3,72
62	3	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	5	5	5	3	4	3	4	3,78
63	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3,78
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
65	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3,56
66	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3,94

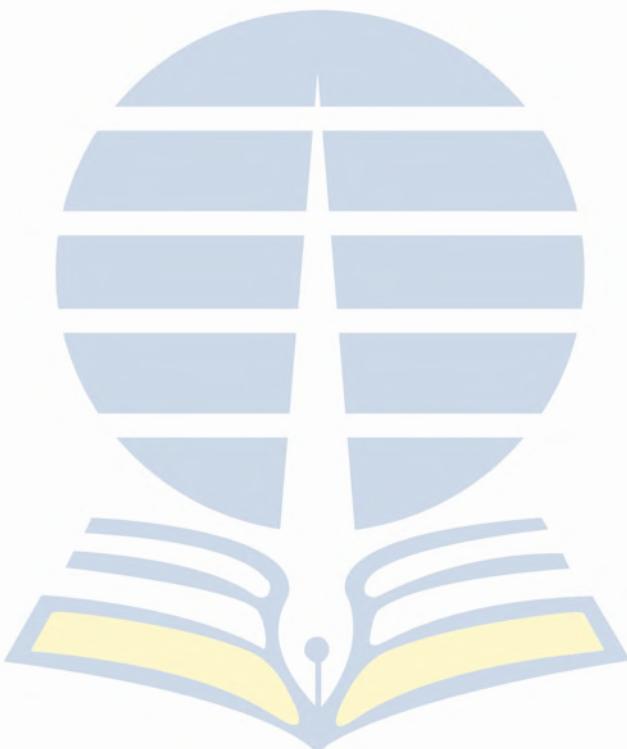


### REKAPITULASI DATA KUESIONER DARI RESPONDEN

#### VARIABEL INDEPENDENT (X2) GAYA KEPEMIMPINAN

RESPONDEEN	DIMENSI 1				DIMENSI 2			DIMENSI 3			DIMENSI 4					RATA-RATA
	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2_11	X2_12	X2_13	X2_14	X2_15	
1	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4,00
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4,13
4	3	5	3	5	4	3	5	3	3	5	3	5	4	3	5	3,93
5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4,33
6	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3,73
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
8	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3,47
9	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4,40
10	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3,73
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
12	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3,67
13	4	3	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4,07
14	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3,67
15	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3,60
16	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3,80
17	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3	4	5	3	4	3,80
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
19	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3,80
20	3	5	4	3	5	5	4	5	3	4	4	3	5	5	4	4,13
21	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3,80
22	3	4	5	3	4	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	3,93
23	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4,47
24	4	5	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	5	3,93
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
26	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	5	3,60
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
28	5	3	3	4	3	5	3	3	3	5	4	4	4	5	3	3,80
29	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,87
30	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,87
31	4	5	3	3	4	4	5	3	4	3	3	3	4	4	5	3,80
32	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3,87
33	3	5	4	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	3	5	3,87
34	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3,53
35	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4,27
36	5	3	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	4,07
37	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3,67
38	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,87
39	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,87
40	3	5	3	3	4	3	5	3	3	3	3	3	4	3	5	3,53
41	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3,27
42	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3,40
43	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2,93
44	4	3	3	2	4	4	2	3	4	3	3	2	4	4	2	3,13
45	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,93
46	5	5	3	3	5	3	4	3	4	3	3	5	3	4	3	3,73
47	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3,67
48	5	4	3	3	4	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4	3,73
49	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3,53
50	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3,40
51	3	5	4	3	5	5	4	5	3	4	4	3	5	5	4	4,13

52	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3,80
53	3	4	5	3	4	3	4	3	5	3	5	3	4	3	4,73
54	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5,33
55	3	5	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3	4	3	3,60
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
57	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	3,60
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
59	5	3	2	2	4	5	3	5	3	5	2	2	4	5	3,53
60	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,87
61	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,87
62	4	5	3	3	4	4	5	3	4	3	3	3	4	4	5,380
63	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3,87
64	3	5	4	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	3	3,87
65	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3,53
66	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4,27



## REKAPITULASI DATA KUESIONER DARI RESPONDEN

RESPONDE	VARIABEL INDEPENDENT (Y1) KEPUASAN KERJA																		RATA-RATA	
	DIMENSI 1						DIMENSI 2					DIMENSI 3				DIMENSI 4				
	Y1_1	Y1_2	Y1_3	Y1_4	Y1_5	Y1_6	Y1_7	Y1_8	Y1_9	Y1_10	Y1_11	Y1_12	Y1_13	Y1_14	Y1_15	Y1_16	Y1_17	Y1_18	Y1_19	
1	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3,95
2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4,00
3	5	5	4	5	3	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3,89
4	3	4	3	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3,95
5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4,37
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3,84
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3,95
8	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3,68
9	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4,32
10	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3,89
11	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4,26
12	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	3,68
13	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4,05
14	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3,95
15	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3,68
16	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,84
17	3	4	3	4	5	4	5	3	5	3	4	2	3	5	5	4	5	3	5	3,95
18	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4,16
19	5	5	4	4	3	5	5	5	3	3	5	3	5	3	4	5	5	5	3	4,21
20	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4,58
21	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
22	4	3	5	5	3	4	3	5	3	4	3	5	4	4	4	4	3	5	3	3,89
23	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4,84
24	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4,26
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4,16

26	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3,58	
27	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4,16
28	5	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	5	3	4	4	3	3	3,63	
29	4	3	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3,68	
30	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3,74	
31	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3,79	
32	5	4	5	5	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3,84	
33	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,89	
34	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3,63
35	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4,42
36	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3,95
37	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3,95
38	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3,79
39	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	4,05
40	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3,47
41	3	3	3	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	3,42
42	4	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	3	3	5	3	4	3,63
43	3	4	3	4	3	4	2	3	3	2	4	3	4	2	2	4	2	3	3	3,05
44	3	3	3	2	4	3	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3,11
45	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4,16
46	5	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3,95
47	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3,79
48	5	4	3	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3,74
49	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3,53
50	3	3	2	4	2	5	3	5	3	4	3	4	2	5	4	5	3	5	3	3,58
51	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4,58
52	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4,00
53	4	3	5	5	3	4	3	5	3	4	3	5	4	4	4	4	3	5	3	3,89
54	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4,84
55	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4,26

56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4,16
57	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3,58
58	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4,16
59	5	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	5	3	4	4	3	3	3,63
60	4	3	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3,68
61	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3,74
62	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3,79
63	5	4	5	5	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3,84
64	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,89
65	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3,63
66	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4,42



## REKAPITULASI DATA KUESIONER DARI RESPONDEN

RESPONDE	VARIABEL INDEPENDENT (Y) KINERJA																					RATA-RATA	
	DIMENSI 1					DIMENSI 2					DIMENSI 3					DIMENSI 4				DIMENSI 5			
	Y2_1	Y2_2	Y2_3	Y2_4	Y2_5	Y2_6	Y2_7	Y2_8	Y2_9	Y2_10	Y2_11	Y2_12	Y2_13	Y2_14	Y2_15	Y2_16	Y2_17	Y2_18	Y2_19	Y2_20	Y2_21		
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	
2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4,19	
3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4,24	
4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3,95	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4,81	
6	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3,81	
7	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4,10	
8	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3,81	
9	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4,62	
10	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4,19	
11	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,38	
12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,90	
13	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4,10	
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	
15	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3,81	
16	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4,00	
17	3	3	5	3	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	3	5	5	4,05	
18	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4,52	
19	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4,33	
20	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4,62	
21	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,19	
22	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4,19	
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
24	4	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4,33	
25	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4,29	
26	3	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	3	5	4	3,90	
27	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4,19	

28	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3,90
29	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4,05
30	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4,00
31	4	3	4	5	3	5	4	4	4	3	5	3	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3,86
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
34	3	3	5	3	5	4	3	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	3	3	5	5	3,95
35	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4,38
36	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4,29
37	5	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	4,00
38	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4,10
39	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4,29
40	3	3	5	5	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	4	3	3	3	3	5	4	3,71
41	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3,52
42	3	4	4	3	4	3	4	5	2	5	3	4	3	4	5	2	5	3	4	4	4	3,71
43	2	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	4	3	4	2	4	3	3	3,19
44	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3,33
45	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4,33
46	4	3	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4,00
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
49	3	3	4	5	4	3	3	5	4	4	5	4	3	3	5	4	4	3	3	4	4	3,81
50	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3,62
51	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4,62
52	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4,19
53	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4,19
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
55	4	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4,33
56	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4,29
57	3	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	3	5	4	3,90
58	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4,19
59	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3,90

60	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4,05
61	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4,00
62	4	3	4	5	3	5	4	4	4	3	5	3	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3,86
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
65	3	3	5	3	5	4	3	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	3	3	3	5	3,95
66	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4,38



**LAMPIRAN 6****KONVERSI DATA ORDINAL MENJADI INTERVAL**

RESPONDEN	VARIABEL INDEPENDENT (X1) LINGKUNGAN KERJA																RATA-RATA		
	DIMENSI 1								DIMENSI 2										
	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	X1_11	X1_12	X1_13	X1_14	X1_15	X1_16	X1_17	X1_18	
1	2,71	3,91	2,71	2,71	5,21	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	3,91	2,71	5,21	3,91	3,91	2,71	3,59
2	3,91	3,91	2,71	3,91	3,91	5,21	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	5,21	2,71	3,91	3,91	5,21	3,91	3,91	3,86
3	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91
4	1,69	5,21	3,91	3,91	3,91	5,21	1,69	3,91	3,91	3,91	5,21	3,91	1,69	3,91	3,91	5,21	1,69	3,91	3,71
5	3,91	5,21	5,21	3,91	3,91	3,91	3,91	5,21	3,91	3,91	5,21	5,21	5,21	3,91	3,91	3,91	5,21	5,21	4,42
6	2,71	2,71	3,91	3,91	2,71	2,71	2,71	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	3,91	2,71	2,71	2,71	2,71	2,71	3,11
7	3,91	3,91	3,91	5,21	3,91	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	3,91	3,91	3,91	5,21	3,91	3,91	3,91	3,91	3,99
8	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	3,91	2,71	3,51	
9	3,91	5,21	5,21	5,21	3,91	3,91	3,91	5,21	2,71	2,71	3,91	5,21	5,21	3,91	3,91	3,91	5,21	4,28	
10	2,71	3,91	5,21	5,21	3,91	2,71	2,71	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	5,21	3,91	2,71	3,91	3,79	
11	3,91	3,91	3,91	3,91	5,21	3,91	3,91	3,91	5,21	5,21	3,91	3,91	3,91	5,21	3,91	3,91	3,91	4,20	
12	2,71	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	2,71	2,71	2,71	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	3,38	
13	2,71	3,91	3,91	5,21	3,91	3,91	2,71	3,91	3,91	2,71	3,91	3,91	5,21	3,91	3,91	2,71	3,91	3,86	
14	2,71	3,91	3,91	3,91	2,71	2,71	2,71	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	2,71	2,71	2,71	3,91	3,44	
15	2,71	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	3,91	3,91	2,71	2,71	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	3,91	3,91	3,58	
16	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,84	
17	2,71	5,21	2,71	5,21	2,71	1,69	2,71	2,71	5,21	5,21	2,71	3,91	2,71	5,21	2,71	1,69	2,71	3,36	
18	3,91	5,21	5,21	5,21	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	5,21	5,21	5,21	5,21	3,91	3,91	3,91	4,42	
19	3,91	5,21	3,91	5,21	2,71	5,21	2,71	2,71	2,71	2,71	3,91	3,91	2,71	5,21	2,71	2,71	2,71	3,67	
20	3,91	2,71	5,21	2,71	5,21	5,21	3,91	5,21	5,21	3,91	5,21	5,21	5,21	2,71	5,21	5,21	3,91	4,50	
21	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	3,91	2,71	5,21	2,71	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	2,71	5,21	3,72	
22	3,91	3,91	2,71	2,71	2,71	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	2,71	2,71	3,91	2,71	2,71	2,71	3,18		
23	3,91	5,21	5,21	5,21	5,21	5,21	3,91	5,21	5,21	5,21	5,21	5,21	3,91	5,21	5,21	5,21	3,91	4,92	
24	3,91	3,91	5,21	2,71	2,71	3,91	3,91	2,71	3,91	5,21	3,91	5,21	3,91	5,21	2,71	2,71	3,91	3,80	

25	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91
26	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	5,21	2,71	5,21	3,91	2,71	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	3,66
27	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	5,21	3,91	5,21	5,21	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	3,91	5,21	4,00	
28	2,71	2,71	3,91	3,91	3,91	3,91	5,21	3,91	2,71	2,71	5,21	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	5,21	3,91	3,86	
29	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	5,21	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,98	
30	2,71	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	3,91	3,58	
31	2,71	3,91	3,91	5,21	2,71	3,91	2,71	3,91	2,71	2,71	5,21	5,21	5,21	2,71	3,91	2,71	3,91	3,67		
32	2,71	2,71	3,91	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	3,91	3,91	3,91	2,71	5,21	3,91	3,91	2,71	3,91	3,65		
33	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	
34	3,91	3,91	3,91	2,71	2,71	3,91	3,91	2,71	2,71	2,71	3,91	3,91	3,91	2,71	2,71	3,91	3,91	2,71	3,38	
35	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	5,21	2,71	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	3,91	3,91	5,21	2,71	3,91	3,85
36	3,91	5,21	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	5,21	5,21	3,91	3,91	3,91	3,91	4,13	
37	2,71	5,21	5,21	5,21	2,71	2,71	2,71	2,71	2,71	3,91	3,91	3,91	2,71	5,21	2,71	2,71	2,71	2,71	3,47	
38	2,71	5,21	2,71	3,91	2,71	3,91	2,71	2,71	2,71	3,91	3,91	3,91	5,21	5,21	3,91	2,71	2,71	2,71	3,53	
39	2,71	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	3,91	5,21	3,91	5,21	5,21	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	3,91	3,79	
40	2,71	3,91	2,71	2,71	2,71	1,69	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	5,21	2,71	2,71	2,71	1,69	2,71	3,91	3,07	
41	2,71	3,91	2,71	2,71	2,71	2,71	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	2,71	2,71	2,71	2,71	3,91	2,71	3,11		
42	3,91	2,71	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	3,91	2,71	2,71	3,91	2,71	3,91	2,71	3,31		
43	2,71	3,91	2,71	2,71	2,71	1,69	2,71	2,71	2,71	3,91	2,71	1,69	2,71	2,71	2,71	1,69	2,71	2,71	2,67	
44	1,69	2,71	2,71	2,71	3,91	2,71	3,91	2,71	3,91	2,71	3,91	2,71	2,71	2,71	3,91	2,71	3,91	2,71	3,05	
45	5,21	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	5,21	5,21	2,71	3,91	5,21	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	5,21	5,21	4,14	
46	3,91	3,91	2,71	2,71	1,69	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	3,91	2,71	2,71	2,71	1,69	2,71	3,91	2,71	3,06	
47	2,71	2,71	3,91	3,91	5,21	2,71	3,91	5,21	2,71	2,71	3,91	3,91	3,91	3,91	5,21	2,71	3,91	5,21	3,80	
48	3,91	3,91	5,21	2,71	2,71	1,69	3,91	5,21	3,91	5,21	3,91	3,91	5,21	2,71	2,71	1,69	3,91	5,21	3,76	
49	2,71	3,91	3,91	2,71	3,91	3,91	2,71	3,91	3,91	2,71	2,71	2,71	2,71	2,71	3,91	2,71	3,91	3,38		
50	2,71	2,71	1,69	2,71	2,71	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	3,91	2,71	3,05		
51	3,91	2,71	5,21	2,71	5,21	5,21	3,91	5,21	5,21	3,91	5,21	5,21	5,21	5,21	5,21	5,21	3,91	5,21	4,50	
52	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	3,91	2,71	5,21	2,71	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	2,71	5,21	3,72		
53	3,91	3,91	2,71	2,71	2,71	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	2,71	2,71	2,71	2,71	2,71	3,91	2,71	3,18		
54	3,91	5,21	5,21	5,21	5,21	5,21	3,91	5,21	5,21	5,21	5,21	5,21	5,21	5,21	5,21	3,91	5,21	4,92		

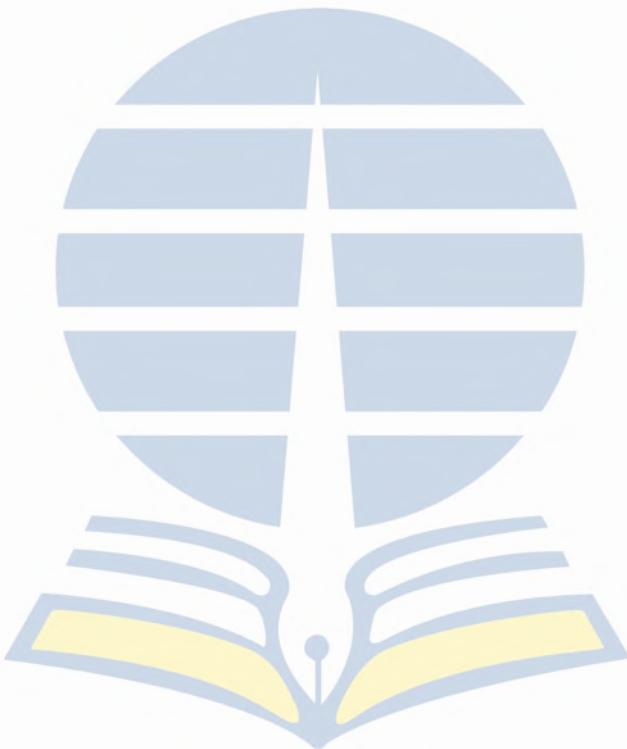
55	3,91	3,91	5,21	2,71	2,71	3,91	3,91	2,71	3,91	5,21	3,91	5,21	5,21	2,71	2,71	3,91	3,91	2,71	3,80
56	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91
57	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	5,21	2,71	5,21	5,21	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	3,66	
58	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	5,21	3,91	5,21	3,91	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	3,91	5,21	4,00
59	2,71	2,71	3,91	3,91	3,91	3,91	5,21	3,91	2,71	2,71	5,21	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	5,21	3,91	3,86
60	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	5,21	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,98
61	2,71	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	2,71	3,91	3,58
62	2,71	3,91	3,91	5,21	2,71	3,91	2,71	3,91	2,71	2,71	2,71	5,21	5,21	5,21	2,71	3,91	2,71	3,91	3,67
63	2,71	2,71	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	3,91	3,91	3,91	2,71	5,21	3,91	3,91	2,71	3,91	3,65
64	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91
65	3,91	3,91	3,91	2,71	2,71	3,91	3,91	2,71	2,71	2,71	3,91	3,91	3,91	2,71	2,71	3,91	3,91	2,71	3,38
66	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	5,21	2,71	3,91	3,91	3,91	3,91	3,91	2,71	3,91	3,91	5,21	2,71	3,91	3,85



## REKAPITULASI DATA KUESIONER DARI RESPONDEN

RESPONDE	VARIABEL INDEPENDENT (X2) GAYA KEPEMIMPINAN														RATA-RATA		
	DIMENSI 1				DIMENSI 2				DIMENSI 3				DIMENSI 4				
	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2_11	X2_12	X2_13	X2_14	X2_15		
1	3,88	3,88	5,28	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	5,28	2,64	3,88	3,88	3,88	3,90	
2	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	
3	3,88	3,88	3,88	3,88	5,28	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	5,28	3,88	3,88	4,07	
4	2,64	5,28	2,64	5,28	3,88	2,64	5,28	2,64	2,64	5,28	2,64	5,28	3,88	2,64	5,28	3,86	
5	3,88	5,28	5,28	3,88	3,88	3,88	5,28	3,88	3,88	3,88	5,28	3,88	3,88	5,28	3,88	4,35	
6	3,88	3,88	3,88	2,64	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	2,64	3,88	3,88	3,55	
7	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	
8	2,64	3,88	3,88	2,64	3,88	2,64	3,88	2,64	2,64	2,64	3,88	2,64	3,88	2,64	3,88	3,22	
9	3,88	5,28	3,88	3,88	5,28	3,88	5,28	3,88	5,28	3,88	3,88	5,28	3,88	5,28	3,88	4,44	
10	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	2,64	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	3,55	
11	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	
12	3,88	2,64	3,88	2,64	3,88	3,88	2,64	3,88	2,64	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,47	
13	3,88	2,64	5,28	3,88	2,64	3,88	5,28	3,88	3,88	3,88	5,28	3,88	2,64	3,88	5,28	4,01	
14	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	2,64	3,88	2,64	3,88	2,64	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,47	
15	2,64	2,64	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	2,64	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	3,38	
16	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,63	
17	3,88	3,88	2,64	3,88	5,28	2,64	3,88	3,88	2,64	3,88	2,64	3,88	5,28	2,64	3,88	3,65	
18	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	
19	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	3,63	
20	2,64	5,28	3,88	2,64	5,28	5,28	3,88	5,28	2,64	3,88	3,88	2,64	5,28	5,28	3,88	4,11	
21	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	3,63	
22	2,64	3,88	5,28	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	5,28	2,64	5,28	3,88	3,88	2,64	3,88	3,83	
23	3,88	5,28	3,88	3,88	5,28	3,88	5,28	3,88	3,88	5,28	3,88	5,28	5,28	3,88	5,28	4,53	
24	3,88	5,28	2,64	3,88	3,88	2,64	5,28	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	2,64	5,28	3,83	
25	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	
26	2,64	2,64	3,88	2,64	3,88	2,64	5,28	2,64	3,88	2,64	3,88	2,64	3,88	2,64	5,28	3,41	
27	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	
28	5,28	2,64	2,64	3,88	2,64	5,28	2,64	2,64	2,64	5,28	3,88	3,88	3,88	5,28	2,64	3,67	
29	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,71	
30	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,71	
31	3,88	5,28	2,64	2,64	3,88	3,88	5,28	2,64	3,88	2,64	2,64	3,88	3,88	5,28	3,66		
32	3,88	2,64	3,88	5,28	3,88	3,88	2,64	3,88	2,64	3,88	3,88	5,28	3,88	3,88	2,64	3,74	
33	2,64	5,28	3,88	3,88	3,88	2,64	5,28	2,64	3,88	2,64	3,88	3,88	2,64	5,28	3,75		
34	2,64	3,88	2,64	3,88	3,88	2,64	3,88	2,64	3,88	2,64	2,64	3,88	2,64	3,88	3,30		
35	3,88	3,88	5,28	5,28	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	5,28	5,28	3,88	3,88	3,88	4,25	
36	5,28	2,64	5,28	2,64	3,88	3,88	5,28	2,64	3,88	3,88	5,28	2,64	3,88	3,88	5,28	4,02	
37	3,88	3,88	3,88	2,64	2,64	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	2,64	2,64	3,88	3,88	3,47	
38	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	3,71	
39	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	3,71	
40	2,64	5,28	2,64	2,64	3,88	2,64	5,28	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	3,88	2,64	5,28	3,33	
41	3,88	2,64	2,64	1,68	2,64	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	2,64	2,64	2,64	3,88	3,01	
42	2,64	2,64	2,64	2,64	3,88	3,88	2,64	3,88	2,64	3,88	2,64	2,64	3,88	3,88	2,64	3,14	
43	2,64	3,88	1,68	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	1,68	2,64	2,64	2,64	2,64	2,59	
44	3,88	2,64	2,64	1,68	3,88	3,88	1,68	2,64	3,88	2,64	2,64	1,68	3,88	3,88	1,68	2,88	
45	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,80	
46	5,28	5,28	2,64	2,64	5,28	2,64	3,88	2,64	3,88	2,64	2,64	2,64	5,28	2,64	3,88	3,59	
47	3,88	2,64	3,88	3,88	2,64	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	2,64	3,47	
48	5,28	3,88	2,64	2,64	3,88	3,88	2,64	5,28	2,64	2,64	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	3,57	
49	3,88	2,64	3,88	2,64	2,64	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	2,64	3,88	3,30	
50	1,68	2,64	2,64	3,88	2,64	3,88	3,88	2,64	3,88	2,64	2,64	3,88	2,64	3,88	3,88	3,15	
51	2,64	5,28	3,88	2,64	5,28	5,28	3,88	5,28	2,64	3,88	3,88	2,64	5,28	5,28	3,88	4,11	
52	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	3,63	
53	2,64	3,88	5,28	2,64	3,88	2,64	3,88	2,64	5,28	2,64	5,28	2,64	3,88	2,64	3,88	3,58	
54	3,88	5,28	3,88	3,88	5,28	3,88	5,28	3,88	3,88	3,88	3,88	5,28	3,88	5,28	3,88	4,35	

55	2,64	5,28	2,64	2,64	3,88	2,64	5,28	2,64	3,88	2,64	2,64	2,64	3,88	2,64	5,28	3,42
56	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88
57	2,64	2,64	3,88	2,64	3,88	2,64	5,28	2,64	3,88	2,64	3,88	2,64	3,88	2,64	5,28	3,41
58	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88
59	5,28	2,64	1,68	1,68	3,88	5,28	2,64	5,28	2,64	5,28	1,68	1,68	3,88	5,28	2,64	3,43
60	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,71
61	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	3,71
62	3,88	5,28	2,64	2,64	3,88	3,88	5,28	2,64	3,88	2,64	2,64	2,64	3,88	3,88	5,28	3,66
63	3,88	2,64	3,88	5,28	3,88	3,88	2,64	3,88	2,64	3,88	3,88	5,28	3,88	3,88	2,64	3,74
64	2,64	5,28	3,88	3,88	3,88	2,64	5,28	2,64	3,88	2,64	3,88	3,88	3,88	2,64	5,28	3,75
65	2,64	3,88	2,64	3,88	3,88	2,64	3,88	2,64	3,88	2,64	2,64	3,88	3,88	2,64	3,88	3,30
66	3,88	3,88	5,28	5,28	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	5,28	5,28	3,88	3,88	3,88	4,25



## REKAPITULASI DATA KUESIONER DARI RESPONDEN

RESPONDE	VARIABEL INDEPENDENT (Y1) KEPUASAN KERJA																		RATA-RATA	
	DIMENSI 1						DIMENSI 2						DIMENSI 3					DIMENSI 4		
	Y1_1	Y1_2	Y1_3	Y1_4	Y1_5	Y1_6	Y1_7	Y1_8	Y1_9	Y1_10	Y1_11	Y1_12	Y1_13	Y1_14	Y1_15	Y1_16	Y1_17	Y1_18	Y1_19	
1	3,81	5,15	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	3,81	5,15	5,15	2,61	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	3,77
2	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	5,15	5,15	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	3,82
3	5,15	5,15	3,81	5,15	2,61	2,61	2,61	3,81	5,15	2,61	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	5,15	3,72
4	2,61	3,81	2,61	5,15	2,61	3,81	3,81	5,15	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	5,15	3,81	3,77
5	3,81	5,15	3,81	3,81	5,15	3,81	3,81	5,15	5,15	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	3,81	5,15	5,15	4,30
6	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,62
7	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,75
8	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	2,61	3,81	2,61	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	2,61	3,81	3,43
9	3,81	5,15	3,81	3,81	5,15	3,81	3,81	5,15	3,81	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	5,15	3,81	3,81	5,15	3,81	4,23
10	3,81	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	3,69
11	3,81	5,15	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	5,15	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	4,16
12	2,61	3,81	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	5,15	2,61	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	5,15	2,61	3,45
13	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	5,15	3,81	3,81	5,15	3,81	3,90
14	3,81	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,75
15	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	3,43
16	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,62
17	2,61	3,81	2,61	3,81	5,15	3,81	5,15	2,61	5,15	2,61	3,81	1,67	2,61	5,15	5,15	3,81	5,15	2,61	5,15	3,81
18	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	5,15	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	4,02
19	5,15	5,15	3,81	3,81	2,61	5,15	5,15	5,15	2,61	2,61	5,15	2,61	5,15	5,15	2,61	5,15	5,15	5,15	2,61	4,14
20	5,15	5,15	5,15	5,15	5,15	5,15	3,81	3,81	5,15	2,61	5,15	3,81	3,81	5,15	5,15	5,15	3,81	3,81	5,15	4,59
21	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,82
22	3,81	2,61	5,15	5,15	2,61	3,81	2,61	5,15	2,61	3,81	2,61	5,15	3,81	3,81	3,81	2,61	5,15	2,61	3,72	
23	5,15	5,15	5,15	5,15	5,15	5,15	5,15	3,81	5,15	5,15	5,15	5,15	3,81	5,15	5,15	5,15	3,81	5,15	4,94	
24	3,81	5,15	5,15	3,81	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	3,81	5,15	3,81	4,16
25	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	5,15	3,81	5,15	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	4,02

26	3,81	2,61	5,15	2,61	3,81	2,61	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	2,61	2,61	2,61	3,81	2,61	3,81	3,81	2,61	3,31
27	3,81	3,81	5,15	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	5,15	3,81	3,81	5,15	5,15	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	5,15	4,04
28	5,15	5,15	5,15	2,61	2,61	3,81	2,61	2,61	2,61	3,81	2,61	2,61	5,15	2,61	3,81	3,81	2,61	2,61	2,61	3,40
29	3,81	2,61	3,81	5,15	2,61	3,81	2,61	3,81	2,61	3,81	2,61	3,81	5,15	2,61	3,81	3,81	2,61	3,81	2,61	3,45
30	2,61	3,81	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	2,61	3,81	3,50
31	3,81	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,56
32	5,15	3,81	5,15	5,15	2,61	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	2,61	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	3,64
33	3,81	3,81	5,15	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	3,69
34	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	3,37
35	5,15	3,81	3,81	2,61	3,81	5,15	3,81	5,15	5,15	3,81	3,81	3,81	3,81	5,15	5,15	5,15	3,81	5,15	5,15	4,38
36	3,81	5,15	5,15	5,15	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,77
37	3,81	3,81	3,81	5,15	2,61	3,81	3,81	5,15	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	5,15	3,81	3,77
38	3,81	2,61	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,56	
39	5,15	3,81	2,61	2,61	3,81	2,61	3,81	3,81	5,15	5,15	5,15	2,61	3,81	3,81	5,15	5,15	2,61	3,81	3,81	3,92
40	3,81	3,81	2,61	3,81	2,61	3,81	2,61	2,61	2,61	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	2,61	2,61	2,61	3,18	
41	2,61	2,61	2,61	3,81	2,61	3,81	1,67	3,81	2,61	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	1,67	3,81	2,61	3,14
42	3,81	2,61	3,81	2,61	3,81	2,61	5,15	2,61	3,81	2,61	3,81	3,81	2,61	3,81	2,61	2,61	5,15	2,61	3,81	3,38
43	2,61	3,81	2,61	3,81	2,61	3,81	1,67	2,61	2,61	1,67	3,81	2,61	3,81	1,67	1,67	3,81	1,67	2,61	2,61	2,74
44	2,61	2,61	2,61	1,67	3,81	2,61	2,61	3,81	1,67	3,81	2,61	3,81	2,61	2,61	2,61	2,61	2,61	3,81	1,67	2,78
45	3,81	5,15	3,81	5,15	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	5,15	3,81	3,81	3,81	4,03
46	5,15	3,81	3,81	3,81	2,61	5,15	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	5,15	3,81	3,81	2,61	3,77
47	3,81	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,56
48	5,15	3,81	2,61	5,15	2,61	2,61	3,81	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	2,61	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	3,51
49	3,81	2,61	2,61	3,81	2,61	3,81	2,61	2,61	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	2,61	2,61	3,24
50	2,61	2,61	1,67	3,81	1,67	5,15	2,61	5,15	2,61	3,81	2,61	3,81	1,67	5,15	3,81	5,15	2,61	5,15	2,61	3,38
51	5,15	5,15	5,15	5,15	5,15	5,15	3,81	3,81	5,15	2,61	5,15	3,81	3,81	5,15	5,15	5,15	3,81	3,81	5,15	4,59
52	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,82
53	3,81	2,61	5,15	5,15	2,61	3,81	2,61	5,15	2,61	3,81	2,61	5,15	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	5,15	2,61	3,72
54	5,15	5,15	5,15	5,15	5,15	5,15	5,15	3,81	5,15	5,15	5,15	5,15	3,81	5,15	5,15	5,15	5,15	3,81	5,15	4,94
55	3,81	5,15	5,15	3,81	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	5,15	3,81	4,16	

56	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	5,15	3,81	5,15	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	4,02
57	3,81	2,61	5,15	2,61	3,81	2,61	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	2,61	3,81	3,81	2,61	3,81	3,31
58	3,81	3,81	5,15	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	5,15	3,81	3,81	5,15	5,15	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	5,15	4,04
59	5,15	5,15	5,15	2,61	2,61	3,81	2,61	2,61	2,61	3,81	2,61	2,61	5,15	2,61	3,81	3,81	2,61	2,61	2,61	3,40
60	3,81	2,61	3,81	5,15	2,61	3,81	2,61	3,81	2,61	3,81	3,81	2,61	3,81	5,15	2,61	3,81	3,81	2,61	3,81	3,45
61	2,61	3,81	3,81	3,81	2,61	2,61	2,61	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	5,15	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	3,50	
62	3,81	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,56	
63	5,15	3,81	5,15	5,15	2,61	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	2,61	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	3,64	
64	3,81	3,81	5,15	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	3,69	
65	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	3,81	3,81	2,61	2,61	3,81	3,81	2,61	3,81	3,81	3,37	
66	5,15	3,81	3,81	2,61	3,81	5,15	3,81	5,15	5,15	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81	5,15	5,15	3,81	5,15	5,15	4,38



## REKAPITULASI DATA KUESIONER DARI RESPONDEN

RESPONDE	VARIABEL INDEPENDENT (Y2) KINERJA																					RATA-RATA		
	DIMENSI 1					DIMENSI 2					DIMENSI 3					DIMENSI 4				DIMENSI 5				
	Y2_1	Y2_2	Y2_3	Y2_4	Y2_5	Y2_6	Y2_7	Y2_8	Y2_9	Y2_10	Y2_11	Y2_12	Y2_13	Y2_14	Y2_15	Y2_16	Y2_17	Y2_18	Y2_19	Y2_20	Y2_21			
1	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62		
2	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,89		
3	3,62	3,62	5,02	3,62	5,02	3,62	5,02	3,62	2,4	3,62	5,02	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	2,4	3,62	3,62	5,02	5,02	3,97		
4	2,4	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	2,4	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	2,4	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	3,62	3,62	3,62	5,02	3,59	
5	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	2,4	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	2,4	5,02	5,02	5,02	5,02	4,77		
6	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	2,4	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	2,4	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,39		
7	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	5,02	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	3,77		
8	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	3,62	3,62	3,62	2,4	3,62	3,62	2,4	3,62	3,62	3,62	2,4	3,62	3,62	3,62	3,62	3,39		
9	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	3,62	5,02	3,62	2,4	5,02	5,02	3,62	5,02	3,62	2,4	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	4,50		
10	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	3,89		
11	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	5,02	5,02	5,02	3,62	3,62	3,62	5,02	5,02	5,02	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	4,15		
12	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	3,62	3,62	3,62	3,62	3,50		
13	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	3,75		
14	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62		
15	2,4	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,39		
16	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	2,4	2,4	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	2,4	2,4	3,62	3,62	5,02	3,62	3,65		
17	2,4	2,4	5,02	2,4	5,02	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	2,4	5,02	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	2,4	2,4	5,02	3,74		
18	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	5,02	5,02	5,02	3,62	5,02	5,02	3,62	5,02	5,02	5,02	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	4,35		
19	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	2,4	2,4	3,62	3,62	3,62	5,02	5,02	2,4	2,4	3,62	3,62	3,62	5,02	5,02	5,02	5,02	4,12		
20	3,62	3,62	5,02	3,62	5,02	5,02	3,62	5,02	5,02	5,02	3,62	5,02	5,02	3,62	5,02	5,02	5,02	3,62	3,62	5,02	5,02	4,49		
21	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,89		
22	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,89		
23	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02		
24	3,62	5,02	3,62	3,62	5,02	3,62	5,02	2,4	5,02	3,62	5,02	5,02	3,62	5,02	3,62	2,4	5,02	3,62	5,02	3,62	3,62	4,10		
25	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	5,02	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	4,02		
26	2,4	2,4	5,02	3,62	3,62	3,62	2,4	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	5,02	3,62	3,62	2,4	2,4	5,02	3,54		
27	5,02	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	2,4	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	3,89		
28	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	2,4	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	2,4	3,62	3,62	3,62	5,02	3,52		
29	5,02	3,62	3,62	2,4	2,4	3,62	5,02	5,02	3,62	3,62	2,4	2,4	3,62	5,02	5,02	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	2,4	3,73		

30	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	2,4	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	2,4	3,62	3,62	3,62	3,62	3,64
31	3,62	2,4	3,62	5,02	2,4	5,02	3,62	3,62	2,4	5,02	2,4	5,02	3,62	3,62	2,4	3,62	2,4	3,62	2,4	3,48
32	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62
33	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62
34	2,4	2,4	5,02	2,4	5,02	3,62	2,4	3,62	5,02	3,62	2,4	5,02	3,62	2,4	3,62	5,02	3,62	2,4	5,02	3,62
35	5,02	5,02	3,62	5,02	3,62	3,62	5,02	5,02	3,62	2,4	5,02	3,62	3,62	5,02	3,62	2,4	5,02	5,02	3,62	4,17
36	3,62	5,02	5,02	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	5,02	3,62	4,02
37	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	5,02	3,62	3,62	2,4	3,62	3,62	2,4	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,65
38	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	5,02	3,62	5,02	3,62	3,77
39	5,02	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	5,02	5,02	3,62	4,02
40	2,4	2,4	5,02	5,02	3,62	3,62	2,4	3,62	2,4	2,4	5,02	3,62	3,62	2,4	3,62	2,4	2,4	2,4	5,02	3,62
41	3,62	3,62	2,4	3,62	3,62	2,4	2,4	2,4	3,62	3,62	3,62	2,4	2,4	2,4	2,4	3,62	3,62	3,62	2,4	3,04
42	2,4	3,62	3,62	2,4	3,62	2,4	3,62	5,02	1,63	5,02	2,4	3,62	2,4	3,62	5,02	1,63	5,02	2,4	3,62	3,62
43	1,63	3,62	2,4	3,62	2,4	1,63	2,4	3,62	2,4	3,62	3,62	2,4	1,63	2,4	3,62	2,4	1,63	3,62	2,4	2,72
44	1,63	2,4	3,62	2,4	3,62	2,4	3,62	2,4	3,62	2,4	2,4	3,62	2,4	3,62	2,4	1,63	2,4	3,62	3,62	2,85
45	3,62	5,02	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	5,02	3,62	4,09
46	3,62	2,4	3,62	5,02	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	2,4	5,02	3,62	5,02	3,62	3,62	2,4	3,62	2,4	3,62	3,65
47	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62
48	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62
49	2,4	2,4	3,62	5,02	3,62	2,4	2,4	5,02	3,62	3,62	5,02	3,62	2,4	2,4	5,02	3,62	3,62	2,4	3,62	3,42
50	2,4	3,62	2,4	3,62	3,62	2,4	2,4	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	2,4	3,62	3,62	2,4	3,62	2,4	3,16
51	3,62	3,62	5,02	3,62	5,02	5,02	3,62	5,02	5,02	5,02	3,62	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	3,62	3,62	5,02	4,49
52	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,89
53	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	5,02	3,62	3,62	3,62	3,89
54	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02
55	3,62	5,02	3,62	3,62	5,02	3,62	5,02	3,62	2,4	5,02	3,62	5,02	3,62	5,02	3,62	2,4	5,02	3,62	5,02	4,10
56	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	4,02
57	2,4	2,4	5,02	3,62	3,62	3,62	2,4	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	5,02	3,62	2,4	5,02	3,62	3,54
58	5,02	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	5,02	3,62	3,62	3,89
59	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	2,4	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	2,4	2,4	3,62	3,62	5,02	3,52
60	5,02	3,62	3,62	2,4	2,4	3,62	5,02	5,02	3,62	3,62	2,4	2,4	3,62	5,02	5,02	3,62	3,62	3,62	2,4	3,73
61	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	3,62	2,4	3,62	3,62	3,62	5,02	3,62	2,4	3,62	3,62	3,64	
62	3,62	2,4	3,62	5,02	2,4	5,02	3,62	3,62	3,62	2,4	5,02	2,4	5,02	3,62	3,62	2,4	3,62	2,4	3,48	
63	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	
64	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	3,62	
65	2,4	2,4	5,02	2,4	5,02	3,62	2,4	3,62	5,02	3,62	2,4	5,02	3,62	2,4	3,62	5,02	3,62	2,4	5,02	
66	5,02	5,02	3,62	5,02	3,62	3,62	5,02	5,02	3,62	2,4	5,02	3,62	3,62	5,02	5,02	3,62	2,4	5,02	4,17	

**LAMPIRAN 7****OUTPUT PERSAMAAN REGRESI****1. STRUKTUR SATU****Correlations**

		LGKKERJA_X1	GYKEP_X2
Pearson Correlation		1	,801**
LGKKERJA_X1	Sig. (2-tailed)		,000
N		66	66
GYKEP_X2	Pearson Correlation	,801**	1
	Sig. (2-tailed)		,000
N		66	66

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

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables	Method
		Removed	
1	GYKEP_X2, LGKKERJA_X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: KEPKER\_Y1

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,872 <sup>a</sup>	,760	,753	,16916

a. Predictors: (Constant), GYKEP\_X2, LGKKERJA\_X1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,722	2	2,861	99,973
	Residual	1,803	63	,029	
	Total	7,524	65		

a. Dependent Variable: KEPKER\_Y1

b. Predictors: (Constant), GYKEP\_X2, LGKKERJA\_X1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	-,023	,283	-,082	,935
1	LGKKERJA_X1	,264	,101	,270	,011
	GYKEP_X2	,767	,123	,640	,000

a. Dependent Variable: KEPKER\_Y1

## 2. STRUKTUR DUA

**Correlations**

		LGKKERJA_X1	GYKEP_X2
	Pearson Correlation	1	,801 <sup>**</sup>
LGKKERJA_X1	Sig. (2-tailed)		,000
	N	66	66
	Pearson Correlation	,801 <sup>**</sup>	1
GYKEP_X2	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	66	66

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

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GYKEP_X2, LGKKERJA_X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y2

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,911 <sup>a</sup>	,829	,824	,13681

a. Predictors: (Constant), GYKEP\_X2, LGKKERJA\_X1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5,734	2	2,867	153,182	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	1,179	63	,019		
Total	6,914	65			

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y2

b. Predictors: (Constant), GYKEP\_X2, LGKKERJA\_X1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,212	,229		,927	,358
1 LGKKERJA_X1	,381	,081	,407	4,684	,000
GYKEP_X2	,633	,100	,551	6,346	,000

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y2

### 3. STRUKTUR TIGA

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KEPKER_Y1 <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y2

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,939 <sup>a</sup>	,881	,879	,11331

a. Predictors: (Constant), KEPKER\_Y1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	6,092	1	6,092	474,427	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	,822	64	,013		
Total	6,914	65			

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y2

b. Predictors: (Constant), KEPKER\_Y1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	,566	,163		3,481	,001
KEPKER_Y1	,900	,041	,939	21,781	,000

a. Dependent Variable: KINERJA\_Y2

