

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BKD KABUPATEN
KOTAWARINGIN TIMUR**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

RUSMAYANTI

NIM. 530000454

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2020

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND WORK ENVIRONMENT ON WORK PERFORMANCE IN BKD KOTAWARINGIN TIMUR REGENCY

Rusmayanti

yantishofy07@gmail.com

Graduate Studies Program
Indonesia Open University

The objective of this thesis is to analyze the influence of leadership and work environment, partially and simultaneously toward work performance in BKD Kotawaringin Timur Regency. Using questionnaire as collecting data tools with 53 respondents. In this research there are two variables independent which are leadership (X_1) and work environment (X_2), and work performance (Y) as dependent variable. To measure the influence between variables used multiple linear regressions analysis after passing instrument tests (validity and reliability tests) and hypothesis test used *SPSS version 25.0 for windows*. The hypothesis test result shown that partially, both leadership and work environment variables has a positive and significant effect toward work performance, and simultaneously, both leadership and work environment variables has a positive and significant effect toward work performance. It means that all of three hypothesis in this research were accepted. The value of coefficient determination, shown that the influence of leadership and work environment variables toward work performance were 65,5% and rest was 34,5% has been explained by the others model outside this research.

Keywords : *Leadership, Work Environment, and Work Performance.*

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BKD KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR

Rusmayanti

yantishofy07@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja, baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur. Dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data dengan jumlah responden sebanyak 53 orang. Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) variabel independen, yaitu variabel kepemimpinan (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) serta kinerja pegawai (Y) sebagai variabel dependen. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda setelah melalui uji instrument (validitas dan reliabilitas) dan uji hipotesis menggunakan bantuan software SPSS versi 25.0 untuk Windows. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa secara parsial, baik variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan secara simultan, baik variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berarti bahwa ketiga hipotesis dalam penelitian ini seluruhnya diterima. Hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap variabel kinerja pegawai adalah 65,5% dan sisanya sebesar 34,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

Kata kunci : Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur 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.

Palangka Raya, 05 November 2019
Yang Menyatakan



**(RUSMAYANTI)
NIM. 530000454**

PERSETUJUAN TAPM PASCA UJIAN SIDANG

Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap
Kinerja Pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur

Penyusun TAPM : Rusmayanti

NIM : 530000454

Program Studi : Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Selasa / 05 November 2019

Menyetujui:

Pembimbing II,

Pembimbing I,

Prof. Dr. Eddy Lion, M.Pd.
NIP. 19541016 197803 1 002

Dr. Syamsuri, M.Si.
NIP. 19790521 200604 1 014

Penguji Ahli

Prof. Dr. Sadu Wasistiono, MS
NIP. 19540119 197707 1 001

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Hukum,
Sosial, dan Politik



Dr. Darmanto, M.Ed.
NIP. 19591027 198603 1 003

Dekan FHISIP




Dr. Sofjan Aripin, M.Si.
NIP. 19660619 199203 1 002

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG

Nama : **RUSMAYANTI**
 NIM : **530000454**
 Program Studi : Administrasi Publik
 Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Rabu / 18 September 2019
 Waktu : 10.00 – 11.30 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

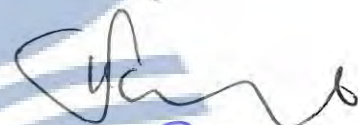
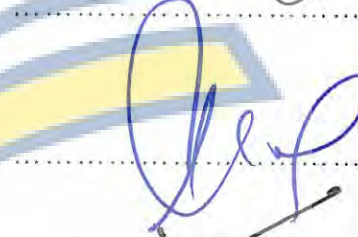
Tanda Tangan

Ketua Komisi Penguji
 Nama : Dr. Darmanto, M.Ed

Penguji Ahli
 Nama : Prof. Dr. Sadu Wasistiono, MS

Pembimbing I
 Nama : Dr. Syamsuri, M.Si

Pembimbing II
 Nama : Prof. Dr. Eddy Lion, M.Pd



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena dengan berkah dan limpahan rahmat serta hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur”** yang dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar kesarjanaan Strata 2 (S2). terselesaikannya penulisan ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu, baik dalam proses penelitian maupun selama penulisan. Ucapan terima kasih ini disampaikan kepada:

1. Yang terhormat, Direktur Program Pascasarjana, Ketua Bidang Ilmu Program Studi Administrasi Publik Universitas Terbuka dan seluruh stafnya yang telah memberikan kemudahan penyelesaian administrasi sehingga dapat mendorong penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.
2. Yang terhormat, Bapak Dr. Syamsuri, M.Si selaku Dosen Pembimbing I dan Prof. Dr. Eddy Lion, M.Pd selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu dengan penuh kesabaran untuk membimbing dan memberikan semangat serta motivasi selama penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini serta Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) atas berbagai saran dan kritiknya untuk penyempurnaan Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

3. Yang terhormat, Bapak/Ibu Dosen Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah banyak berjasa dalam menambah wawasan bagi peningkatan ilmu pengetahuan sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
4. Yang terhormat, Bapak Alang Haryanto, SE., MSi selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur yang telah memberikan kesempatan kami untuk melanjutkan studi.
6. Kepada seluruh rekan-rekan di kantor Tugas Akhir Program Magister (TAPM) atas segala dukungan dan motivasinya dalam penyelesaian kuliah selama ini.
7. Kedua orang tua, suami dan anak-anakku atas doa, kepercayaan, kesabaran, dukungan moril dan materi serta semangat yang tak pernah berhenti sehingga menjadi kekuatanku selama menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.
8. Teman-teman seperjuangan di Program Studi Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka Tahun Angkatan 2018 untuk keceriaan dan kenangan serta telah menjadi bagian dalam perjalanan studiku.
9. Semua pihak yang telah memberikan kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung atas terselesaikannya penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

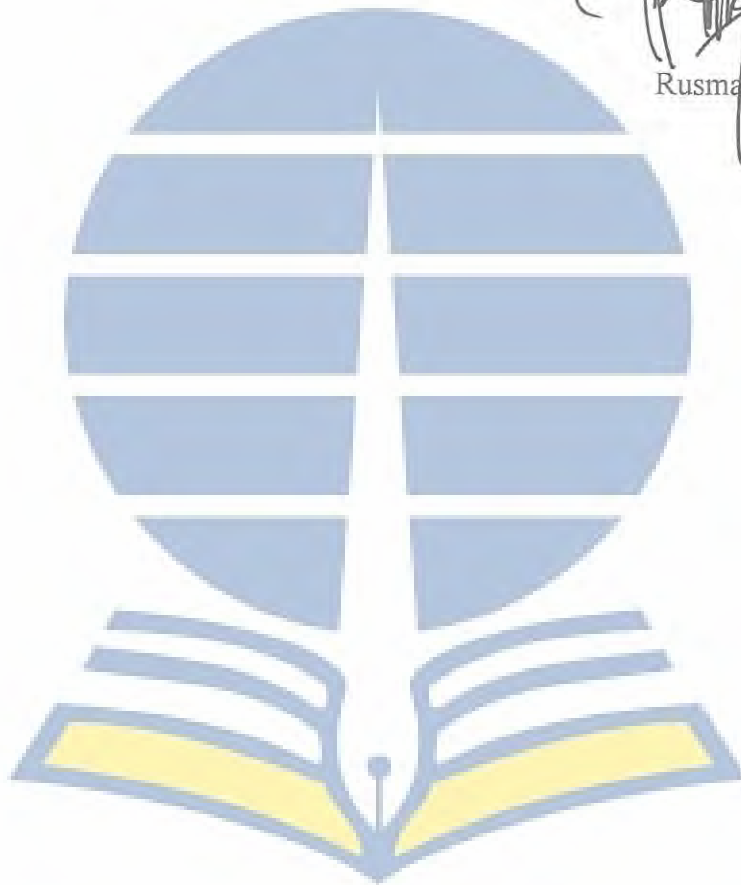
Ibarat tiada gading yang tak retak, penulis menyadari bahwa dalam ppenyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini masih terdapat banyak kekurangan. Untuk itu masukan berupa kritik dan saran yang membangun sangat

penulis harapkan. Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan semua pihak.

Palangka Raya, 05 November 2019



Rusmayanti



DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	ii
ABSTRAK	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
LEMBAR PERSETUJUAN	v
LEMBAR PENGESAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	17
C. Tujuan Penelitian	18
D. Kegunaan Penelitian	18
1. Teoritis	18
2. Praktis	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	20
1. Kinerja	20
2. Kepemimpinan	30
3. Lingkungan Kerja	41
B. Penelitian Terdahulu	45
C. Kerangka Berpikir	46
1. Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja	47

2.	Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Kinerja	48
3.	Hubungan Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Dengan Kinerja	49
D.	Hipotesis	51
E.	Definisi Operasional	52
1.	Variabel Kinerja	52
2.	Variabel Kepemimpinan	53
3.	Variabel Lingkungan Kerja	54

BAB III

METODE PENELITIAN

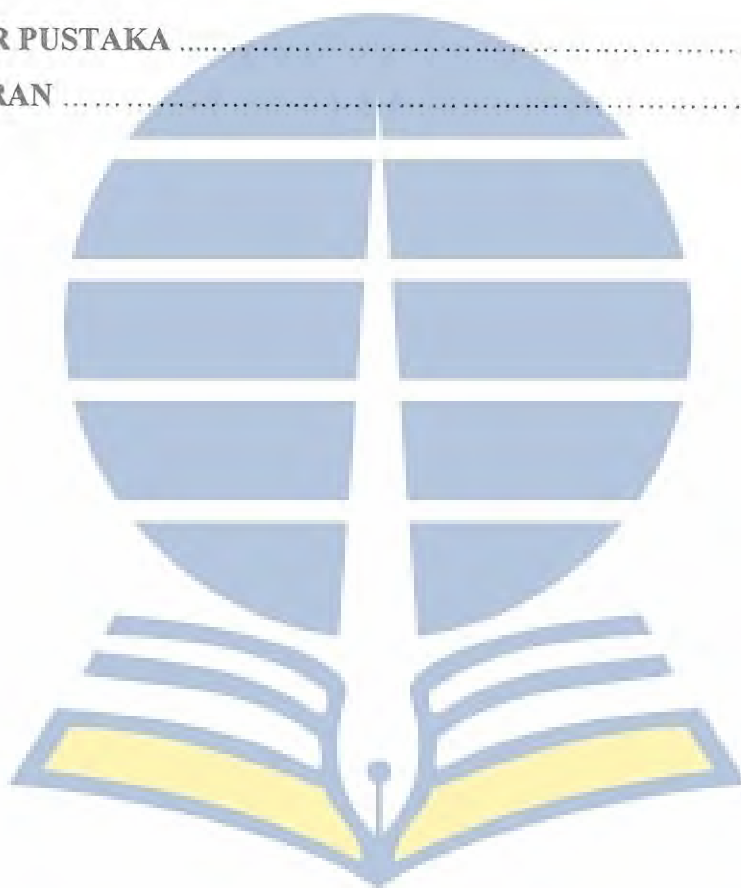
A.	Desain Penelitian	55
B.	Waktu dan Lokasi Penelitian	55
C.	Populasi dan Sampel	57
D.	Instrumen Penelitian	58
1.	Jenis Instrumen	58
1.1.	Instrumen Variabel Kinerja Pegawai	58
1.2.	Instrumen Variabel Kepemimpinan	59
1.3.	Instrumen Variabel Lingkungan Kerja	59
2.	Kisi-Kisi Instrumen	60
3.	Uji Instrumen Penelitian	61
3.1.	Uji Validitas Instrumen	61
3.2.	Uji Reliabilitas Instrumen	62
E.	Prosedur Pengumpulan Data	63
1.	Observasi	63
2.	Dokumentasi	64
3.	Kuesioner (Angket)	64
F.	Metode Analisis Data	66
1.	Analisis Statistik Deskriptif	66
2.	Analisis Statistik Inferensial	66
2.1.	Uji Signifikansi Parsial	67
2.2.	Uji Signifikansi Simultan	68

2.3. Koefisien Determinasi	69
----------------------------------	----

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	71
B. Karakteristik Responden	73
1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	74
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	74
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	75
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan/Golongan	76
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	76
C. Deskripsi Variabel	77
D. Hasil Uji Statistik	79
1. Hasil Uji Instrumen Penelitian	80
1.1. Hasil Analisis Uji Validitas	80
1.2. Hasil Analisis Uji Reliabilitas	83
2. Hasil Pengujian Hipotesis	85
2.1. Hasil Pengujian Hipotesis 1	88
2.2. Hasil Pengujian Hipotesis 2	89
2.3. Hasil Pengujian Hipotesis 3	90
2.4. Koefisien Determinasi	91
E. Pembahasan	92
1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	92
2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	93
3. Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	95
F. Implikasi Hasil Penelitian	97

1.	Implikasi Teoritis	97
2.	Implikasi Praktis	98
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
A.	Kesimpulan.....	99
B.	Saran	100
DAFTAR PUSTAKA		102
LAMPIRAN		106



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu Yang Relevan	45
Tabel 3.1. Jadwal Penelitian	56
Tabel 3.2. Populasi Penelitian	57
Tabel 3.3. Variabel, Indikator dan Item Instrumen	60
Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	74
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	75
Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	75
Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan/Golongan	76
Tabel 4.5. Karakteristik Berdasarkan Tingkat Pendidikan	77
Tabel 4.6. Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	77
Tabel 4.7. Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Kepemimpinan	80
Tabel 4.8. Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja	81
Tabel 4.9. Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai	82
Tabel 4.10. Hasil Analisis Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan	83
Tabel 4.11. Hasil Analisis Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja	83
Tabel 4.12. Hasil Analisis Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai	84
Tabel 4.13. Jumlah Butir Instrumen Yang Memenuhi Syarat Validitas dan Reliabilitas	84
Tabel 4.14. Hasil Uji Regresi Linier Berganda	85
Tabel 4.15. Hasil <i>Uji t</i> Variabel Penelitian	88
Tabel 4.16. Hasil <i>Uji F</i> Variabel Penelitian	88
Tabel 4.17. Hasil Uji Determinasi Variabel Penelitian	91

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Konseptual	50
Gambar 2.2. Kerangka Penelitian	52



DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1.	Kuesioner	106
Lampiran 2.	Karakteristik Responden	113
Lampiran 3.	Butir Instrumen Penelitian	116
Lampiran 4.	Uji Instrumen Penelitian (Validitas dan Reliabilitas)	117
Lampiran 5.	Karakteristik Responden dan Deskripsi Penelitian	121
Lampiran 6.	Hasil Pengujian Hipotesis	123



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejak pelaksanaan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, maka penyelenggaraan pemerintahan daerah di seluruh Indonesia mengalami perubahan yang sangat signifikan. Hal ini dapat dilihat dari tuntutan demokrasi dan reformasi birokrasi dari tingkat pusat, provinsi dan kabupaten/kota yang semakin kuat serta semakin besarnya keleluasaan daerah untuk melakukan perencanaan secara *bottom-up* dan otonomi yang besar kepada pemerintah daerah. Secara tersirat hal ini dimaksudkan agar masing-masing daerah mampu mempersiapkan diri dalam memasuki era reformasi dan globalisasi yang semakin kompetitif. Kemampuan ini sangat dipengaruhi oleh aparatur penyelenggara pemerintahan yang profesional dan berkualitas.

Dalam konteks penyelenggaraan organisasi, pemberdayaan aparatur akan sangat menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Stewart (1998:31) menyatakan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia memberikan manfaat besar bagi organisasi. Salah satu manfaat adalah bertambahnya efektivitas organisasi. Hal ini diperkuat oleh pendapat Mustopadidjaja (1994:88) bahwa dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang baik, perlu dikembangkan dan diimplementasikan dengan segala konsekuensi dan implikasinya, yaitu: (1) demokrasi dan pemberdayaan; (2) pelayanan; (3) transparansi dan akuntabilitas; (4) partisipasi; (5) kemitraan; (6) desentralisasi;

dan (7) konsistensi kebijaksanaan dan kepastian hukum. Pendapat tersebut memberikan gambaran bahwa dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, salah satu yang menentukan keberhasilan kinerja organisasi adalah adanya pemberdayaan sumber daya manusia.

Kinerja aparatur pemerintah daerah yang dirasa belum menunjukkan kualitas dan kapabilitas serta belum profesional dalam melaksanakan tugas berakibat pada tingkat kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi yang rendah. Untuk merespon berbagai perubahan yang terjadi, maka setiap organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti: peningkatan efektivitas, efisiensi, produktivitas, kemampuan berkompetisi dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan kerja. Memaknai pentingnya pemberdayaan sumber daya manusia bagi suatu organisasi sebagaimana dikemukakan diatas, memberikan arti bahwa dilakukannya pemberdayaan karena perkembangan dan perubahan organisasi itu sendiri yang membutuhkan cara-cara baru guna mencapai suatu kinerja organisasi dimana para staf akan mengemban tanggung jawab yang lebih besar.

Makmur (2008:176) menyatakan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia merupakan hasil dari upaya pemimpin dalam membimbing, mengarahkan, dan mendukung sehingga setiap manusia, baik secara individu maupun secara kolektif dapat memiliki motivasi dalam bekerja, dan kesiapan untuk melakukan kerja sama dan komunikasi dan menciptakan iklim organisasi yang baik dilandasi oleh kematangan secara moral dan spiritual untuk meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Dari pengertian tersebut, ada beberapa dimensi penting tentang pemberdayaan sumber daya manusia, terutama

untuk mewujudkan kinerja aparatur dalam suatu organisasi, yaitu: kepemimpinan, motivasi, komunikasi, lingkungan kerja, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual (Makmur, 2008:180).

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Setiap instansi pemerintah wajib menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) yang merupakan laporan pertanggungjawaban instansi pemerintah atas pencapaian kinerja yang telah ditetapkan selama kurun waktu 1 (satu) tahun dan sebagai bentuk keterbukaan informasi kepada publik serta dalam rangka mewujudkan *Good Governance*.

Mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur sebagai instansi pemerintah diwajibkan menetapkan target kinerja dan melakukan pengukuran kinerja yang telah dicapai serta menyampaikan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) periode 1 (satu) tahun. Hal ini sebagai bahan evaluasi perbaikan kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur pada tahun mendatang. Pelaporan kinerja juga dimaksudkan sebagai media untuk mengkomunikasikan pencapaian kinerja

dalam satu tahun anggaran kepada masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya (BKD, 2018:1).

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur Tahun 2018 terdiri terdiri dari 4 (empat) sasaran dan Indikator Kinerja Utama menjadi 4 (empat) indikator yang secara keseluruhan menunjukkan bahwa rata-rata tingkat capaian kinerja Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur termasuk kedalam kategori *“Berhasil”* dengan nilai 92,54%. Dengan hasil capaian kinerja yang dijabarkan ke dalam 4 (empat) kriteria, yaitu: 1) Meningkatnya kualitas pelayanan kepegawaian; 2) Menurunnya kasus pelanggaran disiplin ASN; 3) Meningkatnya kinerja ASN; dan 4) Meningkatnya kompetensi ASN yang dibutuhkan organisasi.

Pertama, meningkatnya kualitas pelayanan kepegawaian yang dilihat dari hasil indikator kinerja “Indeks Kepuasan Kepegawaian” dengan target 81,00% diperoleh realisasi sebesar 80,97% atau dengan hasil capaian kinerja sebesar 99,96%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan masyarakat terhadap kinerja pelayanan administrasi kepegawaian sangat tinggi. *Kedua*, menurunnya kasus pelanggaran disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dilihat dari hasil indikator kinerja “Persentase Pelanggaran Disiplin” dengan target sebanyak 0,51% diperoleh realisasi sebesar 0,44% atau dengan hasil capaian kinerja sebesar 86,27%. Peraturan yang berkaitan dengan pelanggaran disiplin berpedoman pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 45 Tahun tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun

1983 Tentang Izin Perkawinan dan Perceraian Bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pada tahun 2018, jumlah pelanggaran disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Kotawaringin Timur sebanyak 23 kasus meliputi kasus pelanggaran disiplin ringan, sedang, dan berat, serta kasus perceraian. *Ketiga*, meningkatnya kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dilihat dari hasil indikator kinerja “Persentase Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan nilai SKP minimal B/BB” dengan target 99,62% diperoleh realisasi sebesar 99,56% atau dengan hasil capaian kinerja sebesar 99,94%. Pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, dijelaskan bahwa Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS). untuk menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS). berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Hasil evaluasi diketahui bahwa sebanyak 0,44% capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) belum memenuhi nilai minimal mengingat terdapat beberapa kasus pada tahun 2018 sehingga mempengaruhi penilaian pada Sasaran Kerja Pegawai (SKP) setiap pegawai. *Keempat*, meningkatnya kompetensi kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dibutuhkan organisasi yang dilihat dari hasil indikator kinerja “Persentase pejabat yang menduduki jabatan sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi” dengan target 18,62% diperoleh realisasi sebesar 15,64% atau dengan hasil capaian kinerja sebesar 83,99%. Dari seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang menduduki jabatan sebanyak 914 pegawai, yang telah mengikuti penilaian kompetensi jabatan sampai dengan tahun 2018 sebanyak 143 pegawai.

Indikator kinerja ini berkaitan langsung dengan kegiatan Seleksi Terbuka Pimpinan Tinggi Pratama, yaitu kegiatan yang melaksanakan *assessment* dan seleksi terbuka pejabat pimpinan tinggi pratama. Pada tahun 2018 jumlah aparatur yang mengikuti kegiatan ini sebanyak 65 pejabat, sehingga sampai dengan tahun 2018 terjadi peningkatan jumlah pejabat yang telah mengikuti kegiatan ini yaitu sebanyak 143 pegawai.

Hasil sasaran kinerja di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur Tahun 2018, menunjukkan masih terdapat beberapa kelemahan sehingga diharapkan kedepannya dapat mencapai target yang lebih optimal sehingga perlu ditempuh berbagai langkah sebagai berikut: 1) Peningkatan sarana dan prasarana yang ada di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur, sebagai salah satu upaya yang dapat meningkatkan nilai indeks kepuasan kepegawaian; 2) Dukungan anggaran untuk pelaksanaan kegiatan pembinaan dan pengembangan sumber daya aparatur, sebagai upaya menurunkan kasus pelanggaran disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN), meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), dan meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dibutuhkan organisasi; dan 3) Secara rutin melaksanakan kegiatan rekrutmen pegawai sebagai bagian dari pemenuhan kebutuhan pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan, dipengaruhi oleh kepemimpinan. Melalui

kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia (Tatulus, dkk, 2015).

Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal (Tatulus, dkk, 2015). Dengan meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi. Di setiap organisasi pasti ada pemimpin dan dipimpin. Pemimpin harus dapat menjalin hubungan yang baik dengan siapa saja yang dipimpinnya. Pemimpin juga harus mengenal dan mengetahui orang-orang yang ia pimpin dalam suatu organisasi. Selain itu juga, pemimpin harus bertanggung jawab akan semua hal yang menyangkut organisasi yang dijalankan. Organisasi akan berjalan dengan baik, ketika peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi itu dijalankan dengan sebaik-baiknya dan penuh dengan tanggung jawab. Akan tetapi sebaliknya, jika peran kepemimpinan tidak dilaksanakan sesuai dengan aturan main yang ada maka akan timbul berbagai persoalan yang dapat menghambat atau mempengaruhi kinerja orang-orang yang dipimpinnya.

Dari gambaran di atas terlihat dengan jelas bahwa kemajuan dan kemunduran suatu organisasi tergantung dari kualitas kepemimpinan seorang pemimpin. Dilihat dari sudut pandang apapun juga pemimpin selalu ditempatkan

pada satu titik yang sangat penting. Peran seorang pemimpin dalam satu organisasi atau kelompok sangatlah vital. Karena dalam perannya tersebut, seorang pemimpin akan membantu organisasi untuk mewujudkan visi dan misinya. Oleh sebab itu, efektifitas seorang pemimpin didalam menggunakan pengaruh-pengaruhnya sangat menentukan bagaimana pemimpin tersebut dapat memainkan perannya dengan baik. Untuk itu, seorang pemimpin selalu harus diasah dan dikembangkan, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan situasi-situasi yang dihadapinya. Baik situasi yang berasal dari anak buah, atasan ataupun organisasi di mana ia berada. Dapat dilihat disini pentingnya seorang pemimpin pada saat melaksanakan kepemimpinannya dapat memberdayakan dirinya sendiri sebelum memberdayakan orang lain.

Tatulus, dkk (2015), mengemukakan bahwa dalam ranah kepemimpinan ada 3 (tiga) hal yang harus dikembangkan oleh seorang pemimpin, yakni seorang pemimpin harus mampu memimpin diri sendiri (*managing self*), memimpin orang (*managing people*), dan memimpin tugas (*managing job*). Efektivitas dalam melaksanakan kepemimpinan harus dimulai dari diri sendiri. Tidak mungkin seorang pemimpin yang gagal membuat dirinya efektif akan berhasil dalam mengefektifkan orang lain ataupun pekerjaannya. Berbicara masalah efektivitas pribadi mau tidak mau seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam menentukan identifikasi terhadap potensi-potensi yang dimilikinya. Kemampuan akan melakukan identifikasi ini akan memberikan bekal yang cukup kuat bagi seorang pemimpin untuk mengembangkan dirinya. Sehingga ketika peran kepemimpinan yang sementara ia jalani tidak hanya tergantung dari posisinya saja

tetapi lebih banyak karena pengaruh-pengaruh yang berasal dari kapasitas pribadinya. Pengaruh-pengaruh seperti inilah yang akan memberikan kekuatan bagi seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab kepemimpinannya. Ia tidak hanya mampu memberikan perintah, memberikan instruksi, memberikan hukuman, memberikan hadiah, mengancam, mengarahkan tetapi lebih jauh dari itu perannya sebagai pemimpin akan membawa dampak positif bagi yang dipimpin ataupun lingkungannya.

Salah satu indikator bahwa seorang pemimpin dapat memberikan dampak yang positif bagi yang lain apabila keberadaannya selalu dirindukan dan dapat diandalkan. Banyak orang merasa kehilangan ketika pemimpin itu tidak berada di tengah – tengah mereka. Peran pemimpin sejatinya memegang peran sentral dalam lingkungannya. Kita dapat bersyukur karena bangsa Indonesia sebenarnya sudah mempunyai sejarah kepemimpinan yang kuat. Kita bisa menilik konsepsi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara (1889-1959), yaitu: *Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani* (Tatulus, dkk, 2015). Seorang pemimpin harus mampu menjadi teladan ketika berada di depan, harus dapat memberikan motivasi ketika berada di tengah, dan mampu memberikan dorongan atau energi ketika berada di belakang. Sebuah filosofi kepemimpinan yang sangat dalam dan masih aktual untuk kita praktikan menghadapi tantangan dan dinamika kehidupan pada saat ini. Semua orang memiliki hak menjadi seorang pemimpin. Tapi tidak semua orang yang ketika menjadi seorang pemimpin mampu menjalankan dengan baik tugas dan tanggung jawab kepemimpinannya. Untuk menjadi pemimpin, siapapun bisa. Namun mencari

pemimpin yang berkualitas sangat sulit. Kenyataan saat ini berbeda dengan yang seharusnya terjadi sesuai prosedur yang ada. Kepemimpinan harus membawa pengaruh yang baik dan menghasilkan hal yang baik pula, selain itu juga kepemimpinan dapat membawa pengaruh buruk dan dampak yang kurang baik terhadap kinerja suatu organisasi pemerintahan.

Nitisemito (2002:62) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan memainkan peranan yang penting untuk meningkatkan kinerja individual dan kelompok, dan pada tingkat organisasi. Sementara, Usman (2008:275) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Siagian (2009:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang besar terhadap baik buruknya kinerja aparatur maupun kinerja organisasi. Kemudian Wibowo (2016:207) mengemukakan bahwa kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok dan pada tingkat organisasi.

Oleh karena perilaku pemimpin yang baik dapat menjadi panutan dan teladan bagi bawahan dalam bekerja sehingga dapat tercipta iklim organisasi yang baik sekaligus memberikan motivasi dan semangat kerja yang baik di dalam organisasi. Seorang pemimpin juga harus memiliki prestasi lebih, sehingga dipatuhi oleh bawahannya. Potensi yang lebih ini bisa berupa kewibawaan pribadi, pengetahuan, kecakapan terutama yang berkaitan dengan bidang tugasnya, yang sering disebut dengan *managerial skill*. Penerapan kekuasaan,

kewibawaan dan *manajerial skill* terlihat dari perilaku atau gaya manajerial yang dirasakan oleh bawahannya.

Untuk melakukan perbaikan kinerja para pemimpin dituntut untuk dapat melakukan pembinaan, menggerakkan, mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Macam-macam gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Gaya seorang pemimpin sesuai dengan kemampuan pribadinya. Ia mengambil manfaat gaya kepemimpinannya dan diperlukan dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan yang baik tentunya dapat diterima oleh seluruh pegawai sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dan kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningtyas dan Erianto (2013) dan Tatulus, dkk (2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kondisi yang dirasa saat ini, masih terdapat pegawai yang masih belum bisa beradaptasi dengan gaya kepemimpinan dari Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yang enerjik, memiliki disiplin kerja yang tinggi, cepat dan pekerja keras sehingga visi dan misi organisasi yang telah direncanakan sebelumnya bisa mengalami hambatan. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur saat ini dipimpin oleh seorang kepala Badan yang menjabat sejak tahun 2016, dengan latar belakang pengalaman yang cukup lama yaitu

sekitar 21 tahun bekerja di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) serta dengan tingkat pendidikan S2. Diharapkan dengan pengalaman yang ada dapat memimpin dan membawa Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur berkembang kearah yang lebih baik ke depannya yang mempunyai tugas pokok dan fungsi membantu Bupati dalam bidang kepegawaian di daerah.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur yang dirasa saat ini dapat dilihat dalam 4 (empat) kategori, yaitu: memiliki ilmu dan seni memimpin, proses pelaksanaan pekerjaan, dan kemampuan serta visi dan misi mewujudkan tujuan organisasi. *Pertama*, pengaruh kepemimpinan melalui ilmu dan seni memimpin terhadap kinerja pegawai yang dirasakan saat ini dapat dilihat dari upaya Kepala Badan dalam meningkatkan ilmu yang dimiliki dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya melalui: diklat, workshop maupun sosialisasi peraturan dan kebijakan terkait kepegawaian. Selain itu juga, Kepala Badan memiliki seni khusus dalam membimbing para pegawai dalam bekerja, diantaranya dengan memberi arahan dan masukan agar pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Untuk tetap *update* dan mengikuti segala perubahan dan perkembangan waktu, Kepala Badan juga berupaya meningkatkan ilmu pengetahuan yang dimiliki untuk kemajuan individu dan kedinasan, diantaranya menambah pengetahuan dengan mempelajari berbagai peraturan dan kebijakan terkait kepegawaian yang begitu dinamis. Dalam beberapa kasus, Kepala Badan juga memiliki seni khusus untuk memotivasi pegawai dalam bekerja, terutama apabila ditemui dan di evaluasi

terdapat pegawai yang menunjukkan kinerja yang yang menurun dalam bekerja dan berulang kali memberikan pengarahan kepada para pegawai untuk meningkatkan motivasi kerja maupun kinerja di saat menjadi pemimpin apel pagi. Hal yang tidak kalah penting dari Kepala Badan adalah kemauan untuk membagi ilmu dan seni yang dimiliki untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam bekerja.

Kedua, pengaruh kepemimpinan melalui proses pelaksanaan pekerjaan terhadap kinerja pegawai yang dirasakan saat ini, diantaranya dapat dilihat dari upaya Kepala Badan yang selalu terbuka dan memberikan kesempatan kepada para pegawai memberikan masukan untuk kebaikan dan peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Selain itu juga, pemimpin selalu melibatkan bawahan bersama-sama merumuskan tujuan kedinasan untuk kepentingan bersama. Pimpinan juga dalam setiap proses pengambilan keputusan yang bersifat untuk kepentingan kedinasan diambil dan dilakukan secara musyawarah. Pimpinan memberikan pegawai kesempatan dan peluang yang sama dalam proses penyampaian pendapat yang berifat membangun untuk kepentingan kedinasan serta dalam proses pembelajaran pimpinan selalu memberikan supervisi kepada bawahan.

Ketiga, pengaruh Kepala Badan dari sisi kemampuan diantaranya dapat dilihat dari pimpinan yang selalu berusaha meningkatkan kemampuan yang dimiliki untuk kemajuan individu maupun kedinasan, memiliki upaya meningkatkan kemampuan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif dikantor. Selain itu juga Kepala Badan memiliki kemampuan dalam memimpin

dan mengelola kantor serta memiliki kemampuan teknis untuk meningkatkan kinerja organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur.

Keempat, pengaruh Kepala Badan dari sisi visi dan misi mewujudkan tujuan organisasi diantaranya dapat dilihat dari selalu mengajak bawahan bersama-sama memutuskan kebijakan untuk tujuan kedinasan. Pimpinan bekerja selain untuk mencapai tujuan pribadi juga mementingkan untuk tujuan kedinasan. Selain itu juga, pimpinan menyadari akan pentingnya keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sebagai keberhasilan bersama. Pada pengarahan yang sering disampaikan kepada pegawai, Kepala Badan juga selalu menjelaskan tentang pentingnya pencapaian tujuan organisasi dalam menghadapi segala tantangan dan kondisi yang ada serta selalu mengingatkan pentingnya pencapaian visi dan misi organisasi. Kondisi kepemimpinan tersebut dirasakan sangat berdampak dan mempengaruhi kinerja pegawai untuk selalu memberikan kontribusi yang terbaik dalam bekerja pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur.

Selain dipengaruhi oleh kepemimpinan, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja (Sofyandi, 2008:66). Lingkungan kerja yang baik dan kondusif dapat meningkatkan kinerja pegawai maupun organisasi. Faktor lingkungan kerja sebagai serangkaian faktor yang mempengaruhi kinerja dari fungsi-fungsi/aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari faktor-faktor internal yang bersumber dari dalam organisasi.

Keberadaan lingkungan kerja yang kondusif sangat diperlukan dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja, seperti: pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara dan hubungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Kustiningsih, 2007:1-2). Hubungan kerja dapat berjalan dengan baik, apabila komunikasi berjalan dengan baik, karena komunikasi adalah suatu alat untuk menyampaikan ide, pesan, perintah, berita, informasi, dari seseorang kepada orang lain agar diterima sehingga terjadi interaksi. Hubungan kerja yang baik, yaitu apabila terdapat komunikasi antara sesama pegawai ataupun antara pimpinan dan pegawai yang sifatnya saling membantu dan memahami satu dengan lainnya, sehingga akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

Kondisi lingkungan kerja di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur saat ini dapat dilihat dari segi fisik yang merupakan bangunan berlantai dua, dilengkapi dengan sarana prasarana AC yang berjumlah 28 unit disetiap ruangan yang ada. Selain itu juga ditunjang dengan sarana prasarana kerja berupa 23 unit laptop dan 72 unit komputer, juga tersedia 8 unit toilet dan 8 tempat sampah untuk menjaga kebersihan kantor. Untuk menunjang operasional kerja juga didukung oleh ketersediaan 3 mobil dinas dan 12 unit kendaraan roda dua, serta 1 mushola untuk kegiatan ibadah pegawai, diharapkan mampu mendukung suasana pegawai dalam bekerja untuk membantu kelancaran aktifitas tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sehari-hari.

Lingkungan kerja merupakan salah satu komponen terpenting dalam karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Disini yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat

mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Lingkungan kerja terdiri dari 2 (dua) jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Sedarmayanti (2009:21), menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung, sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan kerja dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Beberapa penelitian terdahulu telah membahas masalah lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian sejenis dilakukan antara lain oleh Ollukkar dan Gunaseelan (2012), dan memperoleh kesimpulan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, Gardjito, dkk (2014) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan adanya kepemimpinan yang baik dan dapat menyesuaikan dengan karakter yang dimiliki oleh bawahannya dan lingkungan kerja yang kondusif diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Mangkunegara (2007:9) mendefinisikan kinerja (*performance*) adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*), baik kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, setiap orang yang melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan fungsinya harus dinilai kinerjanya. Pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi, di mana seseorang atau sekelompok orang berada didalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya manusia

bersangkutan. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan.

Konsep dan teori tersebut diatas sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wahyuningtyas dan Erianto, (2013), Tatulus, dkk (2015), Ritonga (2015) dan Widiastuti (2017) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga Rahmawanti, dkk (2014), Ningrum, dkk (2014), Putra, dkk (2016), Rorong (2016) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil dari penelitian yang relevan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang, konsep dan teori, dan penelitian terdahulu yang relevan serta fakta empiris di lokasi penelitian tentang kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja pegawai sehingga judul dari penelitian ini adalah **“PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BKD KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang, konsep dan teori, penelitian terdahulu yang relevan serta fakta empiris yang ada, maka permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur?

2. Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur?
3. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengkaji dan menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur.
2. Untuk mengkaji dan menganalisis seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur.
3. Untuk mengkaji dan menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur.

D. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka kegunaan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan memperluas wawasan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan, lingkungan dan kinerja pegawai.

2. Praktis

- a) Penelitian ini dapat digunakan sebagai gambaran akan pentingnya faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai serta dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi pimpinan untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai.
- b) Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan pengetahuan penulis dalam mempelajari teori-teori pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai “prestasi kerja atau hasil kerja (output), baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007:9)”. Lebih lanjut, kinerja didefinisikan sebagai “produk yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam satuan waktu yang telah ditentukan dengan kriteria tertentu pula (Usman, 2008:458)”. Definisi yang tidak jauh berbeda juga dikemukakan oleh Sedarmayanti (2009:260) yang mendefinisikan kinerja sebagai “hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”. Sedangkan, definisi kinerja menurut Sagala (2009:180) adalah “manifestasi hasil karya yang dicapai oleh suatu institusi”. Lebih lanjut, Sutrisno (2011:172) mendefinisikan kinerja sebagai “hasil kerja karyawan dilihat daripada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi”.

Dari beberapa konsep tentang kinerja diatas terlihat bahwa pada hakikatnya terdapat pengertian yang sama tentang kinerja yang memiliki

unsur yang terdiri dari: a. **hasil kerja atau produk**, b. **satuan waktu**, c. **kriteria** dan d. **tujuan organisasi**. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam periode waktu tertentu sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan menurut tugas dan tanggungjawabnya dalam mencapai tujuan organisasi.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2007:13-14) yang menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan nyata (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka orang tersebut akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja (*situation*). Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Sutrisno (2011:176-178) mengemukakan bahwa terdapat 4 (empat) faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Keempat faktor tersebut antara lain terdiri dari:

a. Efektifitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja dapat diukur oleh efektifitas dan efisiensi kerja. Diakatakan efektif apabila dapat mencapai tujuan dan dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong untuk mencapai tujuan.

b. Otoritas dan tanggungjawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas.

c. Disiplin

Secara umum disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara organisasi dan pegawai. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif pegawai yang ada dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Sutrisno (2011:171) mengemukakan bahwa manfaat yang diperoleh dengan adanya penilaian kinerja adalah untuk:

a. Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.

b. Memberi kesempatan kerja yang adil

Penilaian akurat dapat menjamin pegawai memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi pegawai yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

d. Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian kinerja, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi dan sebagainya.

e. Keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan pegawai.

f. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

g. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja pegawai baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Untuk mengetahui kinerja yang telah diperoleh oleh para pegawai dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu, maka perlu dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Adapun tujuan dari penilaian kinerja secara umum dapat dibedakan menjadi 2 (dua) penilaian, yaitu:

- a. Untuk mereward peformansi sebelumnya (*to reward past performance*).
- b. Untuk memotivasikan perbaikan peformansi pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*).

Beberapa tujuan dari penilaian kinerja secara khusus dikemukakan sebagai berikut. Cascio (2003:334) mengemukakan bahwa penilaian kinerja mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a. Penilaian dapat dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan yang legal dan formal terkait dengan pengembangan karyawan.
- b. Penilaian dapat digunakan sebagai kriteria validasi suatu tes.
- c. Penilaian memberikan umpan balik kepada karyawan, terkait pengembangan karirnya.
- d. Penilaian dapat membantu untuk mengidentifikasi pengembangan yang dibutuhkan dan dapat digunakan untuk menetapkan objektif dari sebuah pelatihan.
- e. Penilaian juga dapat mendiagnosa permasalahan dalam organisasi.

Sedarmayanti (2009:264) mengemukakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.

- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/ rencana karirnya, kenaikan pangkat dan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik baik yang sehat antar atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
- f. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahan sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan dan pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
- g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Sementara, tujuan penilaian kinerja menurut Sutrisno (2011:170), antara lain:

- a. Mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
- b. Sebagai perencanaan bidang kepegawaian, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu, dan hasil kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.

- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
- f. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya.
- g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Beberapa asumsi yang mendasari pentingnya penilaian kinerja, antara lain adalah:

- a. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya semaksimal mungkin.
- b. Setiap orang ingin mendapat penghargaan bila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
- c. Setiap orang ingin mengetahui karier yang akan diraihinya bila melaksanakan tugas dengan baik.
- d. Setiap orang ingin mendapat perlakuan dan penilaian obyektif atas dasar kinerja.

Milner (1990) dalam Sutrisno (2011:172) mengemukakan terdapat 4 (empat) aspek penting dalam penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Kualitas yang dihasilkan

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

b. Kuantitas yang dihasilkan

Berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.

c. Waktu kerja

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

d. Kerjasama

Menerangkan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Bernardin dan Russel (1995:383) dalam Sutrisno (2011:179) mengajukan 6 (enam) kinerja primer yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja, yaitu:

a. *Quality*

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. *Quantity*

Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.

c. *Timeliness*

Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.

d. *Cost effectiveness*

Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) untuk mencapai hasil tertinggi.

e. *Need for supervision*

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pegawai dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seseorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f. *Interpersonal impact*

Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) tidak hanya terpaku pada pengarahan pekerjaan/jabatan saja. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) juga terkait dengan pengelolaan motivasi, kompensasi dan penghargaan atas hasil karya dan jerih payah karyawan, sehingga karyawan sadar bahwa mereka adalah bagian kemajuan organisasi. Oleh karena itu diperlukan suatu sistem pengelolaan evaluasi kinerja karyawan agar dikelola dengan baik oleh organisasinya. Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja adalah sistem formal dan terstruktur untuk mengukur dan menilai hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku kerja dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Penilaian kinerja (*Perpormance Apparaisal*) berarti mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/atau dimasa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya (Dessler, 2003:322). Sejalan dengan itu Wether dan Davis (1996:45) menuliskan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses bagaimana organisasi melakukan evaluasi kinerja pekerjaan individu, ditambahkan juga bahwa penilaian kinerja adalah tentang akuntabilitas dan kinerja karyawan.

Dessler (2003:325) menyatakan ada beberapa alasan untuk menilai kinerja pegawai, yaitu:

1. Penilaian kinerja memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja, jika anda menterjemahkan tujuan strategis pengusaha ke dalam tujuan spesifik, kemudian melatih para karyawan tetapi tidak meninjau kembali kinerja karyawan secara berkala, hal itu hanya memberikan sedikit manfaat
2. Penilaian memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh bawahan.
3. Penilaian harus melayani tujuan perencanaan karier dengan memberi kesempatan meninjau rencana karier karyawan dengan memerhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik.

Penilaian kinerja hampir selalu berdampak pada keputusan peningkatan gaji dan promosi. Sebagai sebuah proses, penilaian kinerja (*performance appraisal*) berarti mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/atau dimasa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya. Pada initinya, penilaian kinerja selalu melibatkan proses penilaian kinerja (*performance appraisal process*). Penilaian kinerja tidak hanya dilakukan sesaat pada akhir periode penilaian saja, karena untuk menjaga obyektifitas penilaian, kegiatan penilaian kinerja hendaknya dilakukan setiap waktu. Proses penilaian prestasi kerja merupakan hal penting dalam penilaian, maka proses-proses penilaian harus dilakukan dengan mekanisme yang benar sesuai standar operasional presedur.

Menurut Dessler (2003:327) proses penilaian kinerja ada tiga langkah yaitu mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik.

Dari beberapa definisi konsep tentang kinerja seperti yang telah diuraikan di atas, maka individu yang mempunyai kinerja yang baik, apabila telah berhasil memenuhi keempat kriteria penilaian kinerja sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi dan dijadikan sebagai indikator untuk variabel penilaian kinerja dalam penelitian ini yang terdiri dari: **a. kualitas yang dihasilkan, b. kuantitas yang dihasilkan, waktu kerja dan d. kerjasama.**

2. Kepemimpinan

Robbins (2002:163) mendefinisikan “kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan”. Sementara Usman (2008:275) mendefinisikan “kepemimpinan sebagai ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”. Lebih lanjut, Rivai dan Mulyadi (2012:23) mendefinisikan “kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain baik didalam maupun diluar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu”. Popa (2012:1) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “*the art of motivating a group of people to act towards achieving a common goal*”. Sementara definisi kepemimpinan menurut Hersey and Blanchard dalam Koech and Namusonge (2012:4), “*leadership is defined as the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal accomplishment*”.

Dari beberapa pendapat diatas tentang kepemimpinan, bahwa pada hakikatnya terdapat pengertian yang sama bahwa kepemimpinan memiliki unsur yang terdiri dari: a. **ilmu dan seni**, b. **proses**, c. **kemampuan** dan d. **tujuan organisasi**. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah ilmu dan seni dalam upaya atau proses mempengaruhi orang lain atau kelompok orang untuk berbuat seperti yang pemimpin kehendaki dalam mencapai suatu tujuan.

Sebelum membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dan peran seorang pemimpin terlebih dahulu perlu diketahui teori yang mendasari tentang kepemimpinan. Suatu Teori Kepemimpinan yang kompleks dan menarik adalah *Contingency Model of Leadership Effectiveness* dari Fred Fiedler dalam Usman (2008:112). Pada dasarnya teori ini menyatakan bahwa efektifitas suatu kelompok atau organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Situasi dirumuskan dengan cara karakteristik sebagai berikut:

- a. Derajat situasi dimana pemimpin menguasai, mengendalikan dan mempengaruhi situasi.
- b. Derajat situasi yang menghadapkan manajer dengan ketidak pastian.

Fiedler mengidentifikasikan kedua unsur dalam situasi kerja ini untuk membantu menentukan gaya kepemimpinan mana yang akan efektif yaitu hubungan pemimpin anggota, struktur tugas, dan posisi kekuasaan pemimpin yang didapatkan dari wewenang formal. Studi Fiedler ini tidak melibatkan variabel-variabel situasional lainnya, seperti: motivasi dan nilai-nilai bawahan, pengalaman pemimpin dan anggota kelompok. Situasi dinilai dalam istilah situasi

yang menguntungkan atau merugikan apabila dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas akan efektif. Bila situasi yang menguntungkan atau merugikan hanya moderat, tipe pemimpin hubungan manusiawi atau yang toleran atau lunak (*“lenient”*) akan sangat efektif.

Satu lagi teori kepemimpinan penting yang mempergunakan pendekatan *“contingency”* adalah teori siklus kehidupan dari Paul Hersey dan Kenneth Blanchard dalam Teori Kepemimpinan seperti dikutip oleh Gibson, dkk (2012:314) yang mengemukakan tentang konsep kepemimpinan yang dipengaruhi oleh kematangan para bawahannya dengan beberapa indikator gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan situasional adalah model gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada pengikut. Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan”. Lebih lanjut, Gibson, dkk (2012:314) mengemukakan bahwa “dalam gaya kepemimpinan situasional, perilaku pemimpin berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan dengan bawahan. Pendekatan kesifatan dan perilaku belum sepenuhnya dapat menjelaskan kepemimpinan. Di samping itu, sebagian besar penelitian masa kini menyimpulkan bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer di setiap kondisi. Pendekatan situasional-contingency menggambarkan bahwa gaya yang digunakan adalah tergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi, dan variabel-variabel lingkungan lainnya”.

Teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (Usman, 2008:145) mengidentifikasi (4) empat level kesiapan pengikut dalam notasi R1 hingga R4. Tingkat kesiapan/kematangan pengikut ditandai oleh dua karakteristik sebagai berikut: (i) *the ability and willingness for directing their own behavior*; dan (ii) *the extent to which people have and willingness to accomplish a specific task*. Berdasarkan kriteria mampu dan mau, maka diperoleh (4) empat tingkat kesiapan/kematangan para pengikut sebagai berikut:

- a. R1: *Readiness 1 (unable and insecure)* - Kesiapan tingkat 1 menunjukkan bahwa pengikut tidak mampu dan tidak mau mengambil tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas. Pada tingkat ini, pengikut tidak memiliki

kompetensi dan tidak percaya diri (dikatakan Ken Blanchard sebagai “*The honeymoon is over*”).

- b. R2: *Readiness 2 (unable but willing)* - Menunjukkan pengikut tidak mampu melakukan suatu tugas, tetapi ia sudah memiliki kemauan. Motivasi yang kuat tidak didukung oleh pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas.
- c. R3: *Readiness 3 (capable but unwilling)* - Menunjukkan situasi di mana pengikut memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas. Tetapi pengikut tidak mau melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpinnya.
- d. R4: *Readiness 4 (very capable and confident)* - Menunjukkan bahwa pengikut telah memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas, disertai dengan kemauan yang kuat untuk melaksanakannya.

Tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok yang berbeda menuntut gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Hersey dan Blanchard memilah gaya kepemimpinan dalam perilaku kerja dan perilaku hubungan yang harus diterapkan terhadap pengikut dengan derajat kesiapan/kematangan tertentu.

Kategori dari keseluruhan gaya kepemimpinan di atas diidentifikasi mereka dalam 4 (empat) dimensi/bentuk yang merupakan kombinasi dari dua perilaku di atas:

1. *Telling*

Jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif.

2. *Selling*

Jika seorang pimpinan berperilaku “menjual” berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahannya itu. Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik.

3. *Participating*

Perilaku seorang pemimpin dalam hal demikian ialah orientasi tugas yang rendah digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang intensif. Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan.

Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif.

4. *Delegating*

Seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah pula. Dalam praktek, dengan perilaku demikian seorang pejabat pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya tersebut tanpa banyak ikut campur tangan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan seseorang sehingga dapat berjalan dengan baik menurut Rivai dan Mulyadi (2012:5), antara lain dipengaruhi oleh:

- a. Kemampuan, upaya yang dilakukan oleh pimpinan dalam menggerakkan dan mendorong serta memotivasi pegawai dalam bekerja sesuai target yang ingin dicapai.
- b. Kepribadian, merupakan sikap tegas, berani, dan agresif yang ditunjukkan pemimpin dalam memberikan arahan dalam melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan.
- c. Pengalaman, merupakan kondisi di mana pimpinan menunjukkan kinerja yang dimiliki, dengan memberikan petunjuk dan masukan terhadap pekerjaan seperti melakukan pembicaraan terhadap hal-hal yang mendesak.
- d. Intelektual, merupakan kemampuan pimpinan dalam melakukan komunikasi terhadap karyawan terhadap tugas yang diberikan masing-masing.

- e. Lingkungan kerja, kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif oleh pemimpin dalam mengorganisir situasi pekerjaan yang dihadapi karyawan di dalam maupun di lapangan.

Beberapa komponen atau indikator dalam kepemimpinan menurut Rivai dan Mulyadi (2012:6), yaitu:

- a. Adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin dan pengikutnya.
- b. Adanya upaya atau proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan.
- c. Adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan.
- d. Kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu.
- e. Pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya.
- f. Kepemimpinan berada dalam situasi tertentu, baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal.
- g. Kepemimpinan merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:36-37) secara umum terdapat 3 (tiga) tipe kepemimpinan, yaitu:

- a. Tipe kepemimpinan otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, bahkan kehendak

pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah dari pemimpin.

b. Tipe kepemimpinan kendali bebas

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

c. Tipe kepemimpinan demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subyek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan buah pikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe pemimpin ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang di dalam unit masing-masing.

Dari tipe kepemimpinan tersebut dapat diketahui peranan pemimpin dalam mewujudkan tujuan organisasi. Peranan pemimpin dapat berfungsi sebagai:

a. *Personnal*

Pemimpin harus memiliki integritas kepribadian dan akhlak mulia, pengembangan budaya, keteladanan, keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, keterbukaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, kendali diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan, bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin.

b. *Educator*

Pemimpin berperan merencanakan, melaksanakan, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih, meneliti dan mengabdikan kepada masyarakat.

c. *Manager*

Pemimpin melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

d. *Administrator*

Pemimpin harus mampu mengelola organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

e. *Supervisor*

Pemimpin merencanakan supervisi, melaksanakan supervisi dan menindaklanjuti hasil supervisi untuk meningkatkan profesionalisme pegawai.

f. *Social*

Pemimpin harus mampu bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan organisasi, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan (empati) sosial terhadap orang dan atau kelompok orang.

g. *Leader*

Pemimpin harus mampu memimpin organisasi dalam rangka pendayaagunaan sumberdaya organisasi secara optimal.

h. *Entrepreneur*

Pemimpin harus kreatif dan inovatif, bekerja keras, etos kerja, ulet (pantang menyerah) dan naluri kewirausahaan.

i. *Climator*

Pemimpin harus mampu menciptakan situasi dan iklim organisasi yang kondusif.

Selain itu juga, peran seorang pemimpin dalam satu organisasi atau kelompok sangatlah vital (Tatulus, dkk, 2015:7). “Karena dalam perannya tersebut, seorang pemimpin akan membantu organisasi untuk mewujudkan visi dan misinya. Oleh sebab itu, efektifitas seorang pemimpin didalam menggunakan pengaruh- pengaruhnya sangat menentukan bagaimana pemimpin tersebut dapat memainkan perannya dengan baik. Untuk itu, pemimpin selalu harus diasah dan dikembangkan, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan situasi-situasi yang dihadapinya. Baik situasi itu berasal dari anak buah, atasan ataupun organisasi di mana ia berada. Dapat dilihat disini pentingnya seorang pemimpin pada saat melaksanakan kepemimpinannya dapat memberdayakan dirinya sendiri sebelum memberdayakan orang lain. Dalam ranah kepemimpinan ada tiga hal yang harus dikembangkan oleh seorang pemimpin yakni seorang pemimpin harus mampu memimpin diri sendiri (*managing self*), memimpin orang (*managing people*), dan memimpin tugas (*managing job*).”

Efektivitas dalam melaksanakan kepemimpinan harus dimulai dari diri sendiri. Tidak mungkin seorang pemimpin yang gagal membuat dirinya efektif akan berhasil dalam mengefektifkan orang lain ataupun pekerjaannya. Berbicara

masalah efektivitas pribadi mau tidak mau seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam menentukan identifikasi terhadap potensi-potensi yang dimilikinya. Kemampuan akan melakukan identifikasi ini akan memberikan bekal yang cukup kuat bagi seorang pemimpin untuk mengembangkan dirinya. Sehingga ketika peran kepemimpinan yang sementara ia jalani tidak hanya tergantung dari posisinya saja tetapi lebih banyak karena pengaruh-pengaruh yang berasal dari kapasitas pribadinya.

Peran seorang pemimpin juga memegang peran sentral dalam lingkungannya (Tatulus, dkk, 2015:8). “Hal ini bisa menilik konsepsi kepemimpinan seorang Ki Hajar Dewantara (1889-1959) yang terkenal dengan filosofi kepemimpinannya, yaitu: *Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani* yang mengandung pengertian bahwa seorang pemimpin harus mampu menjadi teladan ketika berada di depan, harus dapat memberikan motivasi ketika berada di tengah, dan mampu memberikan dorongan atau energi ketika berada di belakang. Lebih lanjut, (Tatulus, dkk, 2015:8), filosofi kepemimpinan yang sangat dalam dan masih aktual untuk kita praktekan menghadapi tantangan dan dinamika kehidupan pada saat ini. Semua orang memiliki hak menjadi seorang pemimpin. Tapi tidak semua orang yang ketika menjadi seorang pemimpin mampu menjalankan dengan baik tugas dan tanggung jawab kepemimpinannya. Untuk menjadi pemimpin, siapapun bisa. Namun mencari pemimpin yang berkualitas itu sulit. Kenyataan saat ini berbeda dengan yang seharusnya terjadi sesuai prosedur yang ada. Kepemimpinan harus membawa pengaruh yang baik dan menghasilkan hal yang baik pula”.

Dari beberapa definisi konsep tentang kepemimpinan seperti yang telah diuraikan diatas, maka pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat memotivasi pengikutnya untuk dapat menciptakan situasi dan suasana kerja yang kondusif dalam upaya meningkatkan kinerja individu maupun organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai indikator untuk variabel kepemimpinan adalah: **a. ilmu dan seni, b. proses, c. kemampuan dan d. tujuan bersama.**

3. Lingkungan Kerja

Definisi lingkungan kerja menurut Nitisemito (2002:183) adalah “segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan”. Lebih lanjut Sihombing (2004:134) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia, baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Kemudian Sedarmayanti (2009:21) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai “keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok”. Definisi lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014:1) *“is the physical, mental and social environment where employees are working together and there work to be analyzed for better effectiveness and increase productivity”*. Lebih lanjut Oludeyi (2015:32) menyatakan bahwa lingkungan kerja sebagai *“its simplest form as the settings, situations, conditions and circumstances under which people work”*.

Dari beberapa pendapat diatas tentang lingkungan kerja bahwa pada hakikatnya terdapat pengertian yang sama bahwa lingkungan kerja memiliki unsur yang terdiri dari: a. situasi kerja, b. kondisi kerja, c. **lingkungan fisik** dan d. **lingkungan non fisik**. Jadi dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah situasi dan kondisi yang ada disekitar pegawai dalam bekerja, baik lingkungan fisik maupun lingkungan non fisik yang dapat mempengaruhinya dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan.

Sedarmayanti (2009:26) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua), yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai, baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam 2 (dua) kategori, yaitu:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai, seperti: tempat 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, pencahayaan, kebisingan, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Beberapa indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito (2002:183), diantaranya adalah:

a. Kebersihan

Setiap organisasi/perusahaan hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan sebab selain mempengaruhi kesehatan fisik, juga akan mempengaruhi kesehatan jiwa seseorang.

b. Pertukaran udara

Pertukaran udara yang baik dan cukup dalam lingkungan kerja sangat diperlukan apabila dalam ruangan tersebut penuh orang. Pertukaran udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik, dan sebaliknya pertukaran udara yang kurang akan menimbulkan rasa pengap sehingga mudah menimbulkan kelelahan pada seseorang.

c. Penerangan

Dalam melaksanakan tugas seringkali seseorang membutuhkan penerangan yang cukup, apa lagi bila pekerjaan yang dilakukan membutuhkan ketelitian.

d. Keamanan

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetapi dalam keadaan aman, maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga security.

e. Kebisingan

Kebisingan yang terus menerus akan dirasakan sebagai gangguan, apabila ada pekerjaan tertentu yang harus memerlukan konsentrasi dalam penyelesaiannya.

Sementara (Kustiningsih, 2007:1-2) menyatakan bahwa keberadaan lingkungan kerja yang kondusif sangat diperlukan dalam suatu organisasi dan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Adapun indikator lingkungan kerja yang ideal tersebut tersebut terdiri dari 4 (empat) macam, yaitu:

a. Pewarnaan

Penggunaan warna yang cerah dilingkungan kerja akan membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja dan suasana ruangan menjadi terang sehingga dapat menyerap dan memantulkan cahaya dengan baik.

b. Kebersihan

Suasana lingkungan kerja yang bersih berdampak terhadap kesehatan para pegawainya dan meningkatkan motivasi kerja pegawai.

c. Pertukaran udara

Adanya ventilasi yang cukup disetiap ruangan akan berdampak terhadap sirkulasi atau pertukaran udara di dalam ruangan, sehingga membuat ruangan menjadi nyaman.

d. Hubungan kerja

Hubungan kerja yang kondusif, baik antara pimpinan dengan bawahan maupun diantara sesama pegawai dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Dari beberapa definisi konsep tentang lingkungan kerja seperti yang telah diuraikan diatas, diketahui bahwa situasi dan kondisi lingkungan kerja yang kondusif dimana para pegawai bekerja dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai indikator untuk variabel lingkungan kerja adalah: **a. pewarnaan, b. kebersihan, c. pertukaran udara dan d. hubungan kerja.**

B. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan dan relevan dengan kajian yang yang diteliti, antara lain:

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil
1.	Ratri Wahyuningtyas dan Lutfi Dwi Erianto (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelayanan Jaringan PT. PLN (Persero) Bandung Utara Kotamadya Bandung	Analisis Regresi Linier Berganda	Kesimpulan penelitian ini yaitu secara parsial gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2.	Rion Wishbay dan Kurniawaty Fitri (2014)	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa secara simultan kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan secara parsial kepemimpinan dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
3.	Tri Eva Juniangsih Ritonga (2015)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sub. Dolog Wilayah IV Padang Sidimpuan	Analisis Regresi Linier Sederhana	Secara parsial kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
4.	Ika Widiastuti (2017)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung	Analisis Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian ini menyimpulkan bawa secara parsial kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5.	Nela Pima Rahmawanti, Bambang Swasto dan Arik Prasetya (2014)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara	Analisis Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian memberikan hasil bahwa secara parsial lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

6.	Nadiya Lifa Ningrum, Arik Prasetya dan Muhammad Faisal Riza (2014)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Auto 2000 Sukun Malang).	Analisis Regresi Linier Berganda	Lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
7.	Afnay D. Tatulus, Jantje Mandey dan Joyce Rares (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Tagulandang Kabupaten Sitiro	Analisis Regresi Linier Sederhana	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
8.	Syutrika Vergie Rorong (2016)	Dampak Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawati di PT. Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Manado	Analisis Regresi Linier Sederhana	Kesimpulan penelitian ini yaitu secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan
9.	Febri Arin Putra, Mochammad Al Musadieq dan Yuniadi Mayowan (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang)	Analisis Regresi Linier Berganda	Secara simultan maupun parsial Gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, dan lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang

C. Kerangka Berpikir

Kerangka teori merupakan sintesa tentang hubungan antara variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antara variabel yang

diteliti. Sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.

Hubungan antara variabel independen (bebas) yang terdiri dari variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja serta variabel dependen (terikat) yaitu kinerja pegawai dijelaskan sebagai berikut.

1. Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai

Robbins (2002:163) mendefinisikan “kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan”. Sementara Usman (2008:275) mendefinisikan “kepemimpinan ialah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”. Lebih lanjut, Rivai dan Mulyadi (2012:2) mendefinisikan kepemimpinan dalam arti luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Dari beberapa definisi konsep tersebut terlihat bahwa efektivitas kepemimpinan akan sangat tergantung pada kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Konsep dan teori ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wishbay dan Fitri (2014), Ritonga (2015), dan Widiastuti (2017) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja menurut Nitisemito (2002:183) adalah “segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan”. Lebih lanjut Sihombing (2004:134) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia, baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Sedarmayanti (2009:21) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai “keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok”.

Lingkungan kerja merupakan suatu alat ukur yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif bagi para pegawai dapat meningkatkan hubungan yang harmonis, baik hubungan kerja antara atasan dengan bawahan, antara sesama rekan kerja, maupun antara bawahan. Lingkungan kerja yang demikian merupakan tipe lingkungan kerja non fisik, sementara lingkungan kerja fisik, berupa ketersediaan sarana dan prasarana kantor. Ketersediaan sarana dan prasarana kantor yang memadai di tempat bekerja dapat membawa dampak yang signifikan dan berpengaruh positif bagi motivasi kerja para pegawai sehingga kinerja pegawai meningkat. Untuk itu peranan seorang pemimpin dalam mengelola lingkungan kerja, baik lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik agar dapat tercipta situasi dan suasana yang kondusif sangat diperlukan untuk peningkatan kinerja dan kemajuan organisasi kedepan.

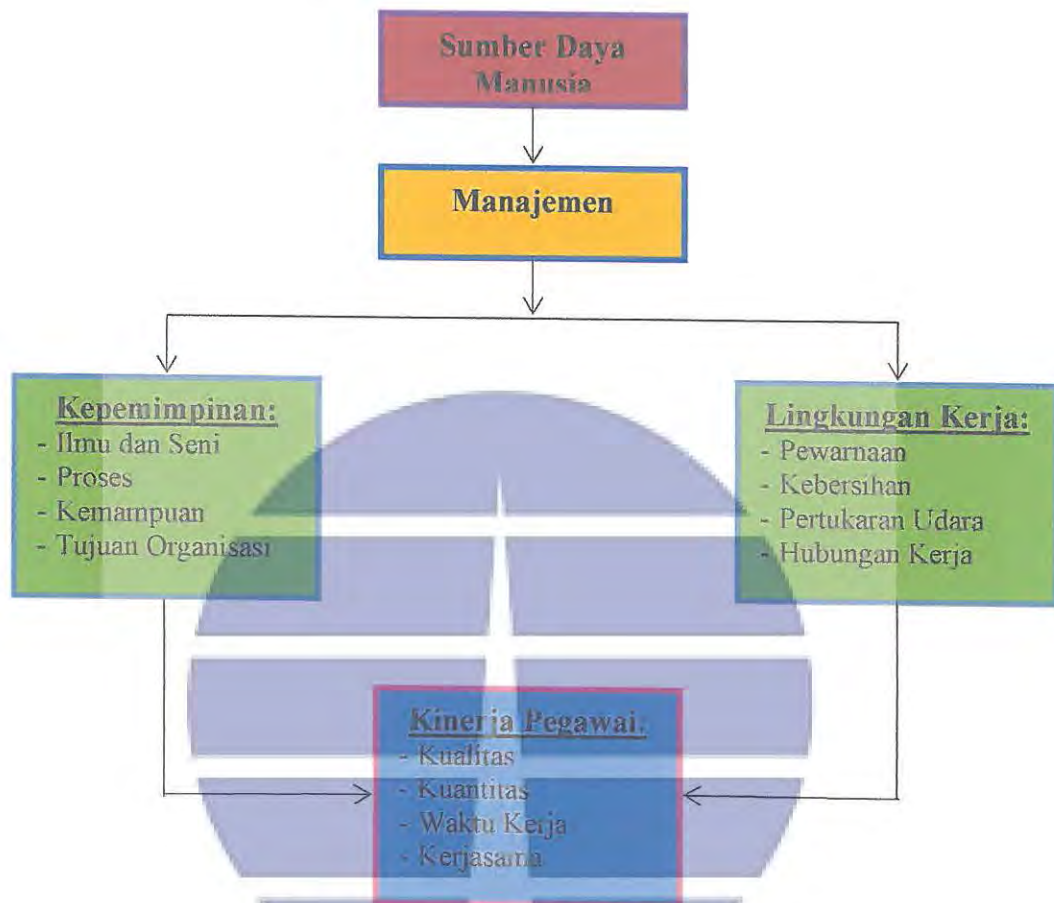
Konsep dan teori ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Ningrum, dkk (2014), Putra, dkk (2016), Rorong (2016) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai dan organisasi.

3. Hubungan Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan (Robbins, 2002:163) dengan dukungan lingkungan kerja yang kondusif (Nitisemito, 2002:183) sebagai segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa keberadaan seorang pemimpin yang baik dan lingkungan kerja yang kondusif akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wahyuningtyas dan Erianto, (2013), Tatulus, dkk (2015), Ritonga (2015) dan Widiastuti (2017) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga Nela, dkk (2014), Ningrum, dkk (2014), Putra, dkk (2016), Rorong (2016) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan beberapa teori, uraian konsep dan penelitian terdahulu yang relevan, dapat disusun suatu kerangka berpikir penelitian sebagai berikut.



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

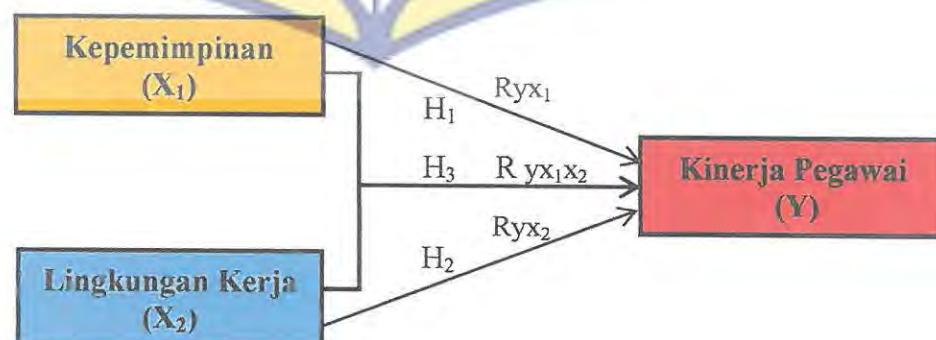
Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dengan kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif, baik lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang efektif akan dapat menyesuaikan diri dalam berbagai situasi dan kondisi lingkungan kerja yang penuh tantangan dan hambatan yang ada serta memiliki visi dan misi masa depan yang baik.

D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka dapat disusun suatu hipotesis penelitian. Sugiyono (2009:93) mendefinisikan hipotesis sebagai “jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis yang disusun dalam penelitian ini yaitu:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur.
3. Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur.

Berdasarkan kerangka berpikir dan hipotesis penelitian tersebut di atas, dapat disusun suatu kerangka penelitian sebagai berikut.



Gambar 2.2. Kerangka Penelitian

E. Definisi Operasional

Variabel penelitian menurut Sugiyono (2008:58) adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini terdiri dari 2 (dua) jenis variabel penelitian, yaitu: (1) variabel dependen atau terikat yaitu variabel kinerja pegawai dan (2) variabel independen atau variabel bebas yang terdiri dari: variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja.

1. Variabel Kinerja

Definisi kinerja menurut Mangkunegara (2007:9) adalah “prestasi kerja atau hasil kerja (output), baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Definisi yang tidak jauh berbeda juga dikemukakan oleh Sedarmayanti (2009:260) yang mendefinisikan kinerja sebagai “hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”. Lebih lanjut Sutrisno (2011:172) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah “hasil kerja karyawan dilihat daripada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi”.

Kinerja yang merupakan capaian hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam periode waktu tertentu sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya dalam mencapai tujuan organisasi perlu ditingkatkan untuk keberhasilan organisasi. Adapun yang dijadikan sebagai indikator untuk variabel penilaian kinerja dalam penelitian ini adalah: **a. kualitas yang dihasilkan; b. kuantitas yang dihasilkan; c. waktu kerja; dan d. kerjasama.**

2. Variabel Kepemimpinan

Robbins (2002:163) mendefinisikan “kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan”. Sementara Usman (2008:275) mendefinisikan “kepemimpinan sebagai ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”. Lebih lanjut, Rivai dan Mulyadi (2012:2) mendefinisikan “kepemimpinan dalam arti luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya”.

Kepemimpinan yang baik dapat menggerakkan seluruh elemen organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai indikator untuk variabel kepemimpinan adalah: **a. ilmu dan seni, b. proses, c. kemampuan dan d. tujuan bersama.**

3. Variabel Lingkungan Kerja

Definisi lingkungan kerja menurut Nitisemito (2002:183) adalah “segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan”. Lebih lanjut Sihombing (2004:134) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia, baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Kemudian Sedarmayanti (2009:21) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai “keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok”.

Lingkungan kerja yang nyaman, aman dan kondusif dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai maupun organisasi secara keseluruhan. Indikator untuk variabel lingkungan kerja adalah: a. pewarnaan; b. kebersihan; c. pertukaran udara; dan d. hubungan kerja.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yang dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur, Provinsi Kalimantan Tengah. Adapun yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, sedangkan yang menjadi subjek penelitian adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur, Provinsi Kalimantan Tengah.

B. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian dengan topik pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur ini dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan, yaitu dari bulan Februari sampai dengan April 2019.

Menurut Sugiyono (2009:48) setiap rancangan penelitian perlu dilengkapi dengan jadwal kegiatan yang akan dilaksanakan sehingga akan mempermudah peneliti dalam pelaksanaan penelitian. Dalam jadwal penelitian berisi kegiatan apa saja yang akan dilakukan dan berapa lama penelitian akan dilakukan. Adapun jadwal yang berisi pentahapan kegiatan yang dilaksanakan dalam penelitian ditampilkan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Jadwal Penelitian

No.	Kegiatan	Februari				Maret				April			
		Minggu Ke-											
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Penyusunan proposal												
2.	Penyusunan instrumen												
3.	Seminar proposal dan instrumen penelitian												
4.	Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen												
5.	Penentuan sampel												
6.	Pengumpulan data												
7.	Analisis data												
8.	Pembuatan draf hasil penelitian												
9.	Seminar hasil penelitian												
10.	Penyempurnaan hasil penelitian												
11.	Ujian tesis												
12.	Perbaikan dan penggandaan tesis												

Lokasi penelitian ditentukan supaya lebih mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam dan lebih memfokuskan fenomena sosial yang ingin dikaji sesuai dengan substansi yang diamati. Lokasi penelitian juga dipilih dengan mempertimbangkan jarak tempat tinggal dengan tempat bekerja, waktu yang tersedia dan dukungan atau kemudahan untuk memperoleh data di lokasi penelitian. Selain itu juga pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan atas pertimbangan utama bahwa peneliti adalah merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur.

C. Populasi dan Sampel

Arikunto (2006:108) mendefinisikan populasi sebagai keseluruhan subjek. Sementara Sugiyono (2009:115) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dari kedua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa populasi adalah keseluruhan subyek yang mempunyai ciri-ciri atau karakteristik tertentu dan berfungsi sebagai subyek yang akan diteliti. Dalam penelitian ini mengambil keseluruhan populasi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur yang berjumlah 53 orang pegawai yang terdiri dari 39 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 14 orang Tenaga Kotrak (Honorar). Mengacu pada penjelasan Arikunto (2006:140), jika sampel populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil keseluruhan. Dalam penelitian ini karena jumlah populasi kurang dari 100 orang, dengan demikian keseluruhan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur yang berjumlah 53 orang dijadikan sebagai sampel penelitian.

Tabel 3.2. Populasi Penelitian

Nomor	Pegawai	Jumlah
1.	Pegawai Negeri Sipil	39
2.	Tenaga Honorar	14
	Jumlah Pegawai	53

Sumber: BKD Kab. Kotim, 2019.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling*. Arikunto (2006:142) menyatakan

bahwa teknik ini tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Dalam penelitian ini teknik penentuan sampel menggunakan metode *sampling jenuh*. Metode sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Metode ini juga dikenal sebagai metode sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Metode ini digunakan dengan asumsi karena jumlah populasi yang ada di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timut berjumlah 53 pegawai atau populasinya yang relatif sedikit, sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian.

D. Instrumen Penelitian

Berdasarkan definisi operasional variabel penelitian tersebut, kemudian dapat dikembangkan suatu instrumen penelitian. Definisi instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Dalam penelitian ini kuesioner (angket) digunakan sebagai instrumen pengumpulan data yang utama untuk masalah penelitian yang berhubungan dengan variabel kepemimpinan, lingkungan dan kinerja pegawai.

1. Jenis Instrumen

Jumlah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 3 (tiga) jenis, yaitu:

1.1. Instrumen Variabel Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan menurut Robbins (2002:163) adalah “kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan”.

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang dapat menggerakkan seluruh elemen organisasi untuk bekerja mencapai tujuan organisasi. Adapun indikator variabel kepemimpinan dalam penelitian ini terdiri dari: **a) ilmu dan seni, b) proses, c) mempengaruhi dan d) tujuan organisasi.**

1.2. Instrumen Variabel Lingkungan Kerja

Definisi lingkungan kerja menurut Nitisemito (2002:183) adalah “segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan”. Lingkungan kerja yang kondusif dapat berpengaruh terhadap penyelesaian tugas-tugas pekerjaan yang diemban seorang pegawai sehingga dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja. Adapun indikator variabel lingkungan kerja dalam penelitian ini menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Kustiningsih (2007:1-2) yang terdiri dari 4 (empat) indikator, yaitu: **a) pewarnaan, b) kebersihan, c) pertukaran udara dan d) hubungan kerja.**

1.3. Instrumen Variabel Kinerja Pegawai

Definisi kinerja menurut Mangkunegara (2007:9) adalah “prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Pemimpin yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Adapun indikator variabel kinerja dalam penelitian ini menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Sutrisno (2011:172) yang terdiri

dari 4 (empat) indikator, yaitu: **a) kualitas, b) kuantitas, c) waktu kerja, dan d) kerjasama.**

2. Kisi-Kisi Instrumen

Supaya penyusunan instrumen lebih sistematis, sehingga mudah untuk dikontrol dan dikoreksi, maka perlu dibuat kisi-kisi instrumen. Selanjutnya untuk menyusun item-item instrumen, maka indikator dari variabel yang akan diteliti dijabarkan menjadi item-item instrumen. Dalam penelitian ini, instrumen yang diperlukan untuk mengungkap hubungan antara variabel penelitian terdiri dari 3 (tiga) variabel, yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Item instrumen variabel kepemimpinan terdiri dari 20 (duapuluh) butir pertanyaan, variabel lingkungan kerja terdiri dari 20 (duapuluh) butir pertanyaan dan demikian juga variabel kinerja pegawai terdiri dari 20 (duapuluh) butir pertanyaan.

Adapun kisi-kisi penelitian yang terdiri dari variabel, indikator dan nomor instrumen penelitian tersebut secara detail dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3. Variabel, Indikator dan Item Instrumen

No.	Variabel Penelitian	Indikator	No. Item Instrumen
1.	Kepemimpinan	a. Ilmu dan Seni b. Proses c. Kemampuan d. Tujuan Organisasi	1, 2, 3, 4, 5 6, 7, 8, 9, 10 11, 12, 13, 14, 15 16, 17, 18, 19, 20
2.	Lingkungan Kerja	a. Pewarnaan b. Kebersihan c. Pertukaran Udara d. Hubungan Kerja	1, 2, 3, 4, 5 6, 7, 8, 9, 10 11, 12, 13, 14, 15 16, 17, 18, 19, 20
3.	Kinerja Pegawai	a. Kualitas b. Kuantitas c. Waktu Kerja d. Kerjasama	1, 2, 3, 4, 5 6, 7, 8, 9, 10 11, 12, 13, 14, 15 16, 17, 18, 19, 20

3. Uji Instrumen Penelitian

Kuesioner yang merupakan alat ukur dalam penelitian ini perlu diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji instrumen bertujuan untuk mendapatkan petunjuk mengenai mutu penelitian (Sugiyono, 2009:172).

3.1. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas adalah uji tentang kemampuan suatu instrumen sehingga benar-benar dapat digunakan untuk mengukur apa yang sebenarnya diukur (Sugiyono, 2009:172). Untuk menguji validitas item-item pertanyaan dengan membuat korelasi skor pada item tersebut (yang diuji) dengan skor total item. Nilai butir instrumen dikatakan valid apabila nilai korelasinya lebih dari 0,3. Apabila nilai korelasinya kurang dari 0,3, maka butir instrumen dinyatakan tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang.

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *korelasi produk momen Pearson* dengan bantuan program SPSS versi 25.0. Dengan melihat hasil output *Bivariate Pearson*, dimana jika nilainya positif dan lebih besar dari nilai *r* tabel ($Df = N-2$ dan $\alpha = 5\%$) berarti butir instrument atau pertanyaan dinyatakan valid (Priyatno, 2009:17). Adapun persamaan statistiknya adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2] [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

r = koefisien korelasi antara variabel x dan y ;

n = jumlah sampel;

x = skor item; dan

y = skor total.

Untuk mengetahui tingkat validitas dari instrumen penelitian, maka nilai r hitung tersebut perlu dibandingkan dengan nilai r tabel. Bila r hitung $\geq r$ tabel (dengan uji 2 sisi pada taraf signifikansi 0,05), maka pengujian indikator dinyatakan valid, sebaliknya bila r hitung $< r$ tabel (uji 2 sisi dengan signifikansi 0,05), maka indikator dinyatakan tidak valid. Apabila seluruh butir instrumen dinyatakan valid, maka dapat dilanjutkan untuk uji reliabilitas instrumen.

3.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang (Priyatno, 2009:25). Pada penelitian ini, rumus reliabilitas dengan menggunakan Metode *Alpha Cronbach's* sebagai berikut:



$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

r = reliabilitas instrumen;

k = banyaknya butir pertanyaan;

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir; dan

σ_1^2 = varian total.

Uji signifikansi dilakukan dengan uji 2 sisi pada taraf signifikansi 0,05, artinya instrumen dikatakan reliabel, jika nilai Alpha $>$ dari r kritis *product*

moment atau r tabel atau pada batasan 0,6 (Sekaran, 1992 dalam Priyatno, 2009:26). Dalam penelitian ini nilai Alpha dapat dilihat dari hasil output SPSS versi 25.0

E. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis untuk memperoleh informasi data dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Observasi

Merupakan teknik peneliti mengamati fenomena yang terjadi di lapangan pada saat proses penelitian sedang berjalan. Pengamatan dilakukan dengan cara mengkaitkan dua hal yaitu informasi (apa yang terjadi) dengan konteks (hal-hal yang terjadi disekitarnya) sebagai proses pencarian makna. Karena apabila informasi yang terlepas dari konteksnya akan kehilangan makna yang berarti. Observasi ini menyangkut aktivitas, kondisi perilaku (*behavioral observation*) maupun pengamatan non perilaku (*nonbehavioral observation*). Dengan pengamatan ini diharapkan dapat mencatat peristiwa-peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan kinerja pegawai, memahami situasi-situasi sulit yang berkembang dilapangan, dan sebagai recheck data. Selain itu dalam pengamatan juga dibutuhkan konsep yang dirasakan dapat memberikan kerangka dasar guna menarik inti dari suatu peristiwa, kegiatan atau perilaku tertentu (Arikunto, 2006:230). Jadi observasi digunakan untuk mengumpulkan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan yang diselenggarakan

oleh pimpinan, keadaan lingkungan kerja dan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur.

2. Dokumentasi

Arikunto (2006:231) menyatakan bahwa metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sebagainya. Dalam penelitian ini, metode dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data apa yang dicari dengan menggunakan *checklist*, seperti: struktur organisasi, laporan tahunan organisasi, kartu inventarisasi barang, jumlah pegawai, jenis kelamin pegawai, usia pegawai, tingkat pendidikan dan lama bekerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur.

3. Kuesioner (Angket)

Arikunto (2006:232) menyatakan bahwa metode kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner sebagai instrumen penelitian yang terdiri dari serangkain pertanyaan ini disusun berdasarkan variabel penelitian yang terdiri dari variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur yang disebarkan kepada seluruh pegawai yang berjumlah 53 orang sebagai responden dalam penelitian ini. Peneliti menyebarkan langsung kuesioner tersebut kepada responden untuk dijawab dan diisi oleh responden.

Di dalam pelaksanaan penyebaran kuesioner ini responden hanya diminta untuk memberikan jawaban berupa tanda *check list* (✓) pada jawaban yang dipilih. Setiap item atau jawaban dari masing-masing pernyataan diberikan angka atau nilai pada suatu skala penilaian dengan menggunakan skala interval yaitu menggunakan Skala Likert dengan skor nilai dalam rentang 1 sampai 5 sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan, dengan nilai Skala Likert sebagai berikut:
 - a. Selalu (SL) diberi skor 5.
 - b. Sering (SR) diberi skor 4.
 - c. Jarang (JR) diberi skor 3.
 - d. Jarang Sekali (JS) diberi skor 2.
 - e. Tidak Pernah (TP) diberi skor 1.
2. Variabel lingkungan kerja, dengan nilai Skala Likert sebagai berikut:
 - a. Sangat Setuju (SS) diberi skor 5.
 - b. Setuju (S) diberi skor 4.
 - c. Kurang Setuju (KS) diberi skor 3.
 - d. Tidak Setuju (TS) diberi skor 2.
 - e. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1.
3. Variabel kinerja pegawai, dengan nilai Skala Likert sebagai berikut:
 - a. Selalu (SL) diberi skor 5.
 - b. Sering (SR) diberi skor 4.
 - c. Jarang (JR) diberi skor 3.
 - d. Jarang Sekali (JS) diberi skor 2.

- e. Tidak Pernah (TP) diberi skor 1.

F. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data melalui pendekatan kuantitatif dengan menggunakan rumus-rumus statistik deskriptif dan statistik inferensial, yaitu sebagai berikut:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Gunawan, 2017:8). Analisis statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui nilai mean, maximum, minimum dan standar deviasi dari sampel yang diteliti. Dengan pembagian ke dalam tiga kategori, yaitu: 1) tidak baik ($\text{skor} \leq 1,66$), 2) sedang ($\text{skor antara } 1,67 - 3,34$), dan baik ($\text{skor} \geq 3,35$).

2. Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial digunakan untuk menguji parameter populasi melalui statistik atau menguji ukuran populasi melalui data sampel (Gunawan, 2017:9). Dalam penelitian ini, untuk menganalisis hipotesis yang diajukan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda (*multiple linear regresion*). Gunawan (2017:215) menyatakan bahwa analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui arah hubungan secara linear antara dua variabel bebas (*independent*) atau lebih secara simultan terhadap variabel terikat (*dependent*). Uji statistik yang

digunakan dalam penelitian ini meliputi: (1) Uji Signifikansi Parsial, (2) Uji Signifikansi Simultan, dan (3) Uji Koefisien Determinasi dengan melakukan uji statistik menggunakan bantuan *Software IBM SPSS Version 25.0*. Dalam penelitian ini, analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y). Rumus regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Variabel Kinerja Pegawai;

β_0 = Konstanta;

β_1, β_2 = Koefisien Regresi;

X_1 = Variabel Kepemimpinan;

X_2 = Variabel Lingkungan Kerja; dan

ε = *Error Term* (Kesalahan Residu).

2.1. Uji Signifikansi Parsial

Uji signifikansi parsial dilakukan dengan menggunakan uji t. Dalam penelitian ini digunakan untuk menguji kebenaran **Hipotesis 1** dan **Hipotesis 2**, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a). Menentukan hipotesis nihil (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a)

H_0 : kepemimpinan dan lingkungan kerja secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

H_a : kepemimpinan dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

- b). Menentukan tingkat signifikansi menggunakan $\alpha = 5 \%$
- c). Menentukan t hitung dengan rumus:

$$t \text{ hitung} = \frac{b_i}{Se \ b_i}$$

Keterangan:

b_i = koefisien regresi variabel independen ke i ; dan

$Se \ b_i$ = *standart error* dari koefisien regresi variabel independen ke i .

- d). Menentukan t tabel

Tabel distribusi t dicari pada $\alpha = 5 \% : 2 = 2,5 \%$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df) $n - k - 1$.

- e). Keputusan:

H_0 : diterima jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, sehingga H_a ditolak.

H_a : diterima jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, sehingga H_0 ditolak.

2.2. Uji Signifikansi Simultan

Uji signifikansi simultan dilakukan dengan menggunakan uji F . Dalam penelitian ini digunakan untuk menguji kebenaran **Hipotesis 3**, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a). Menentukan hipotesis nihil (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a)

H_0 : kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

H_a : kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

- b). Menentukan tingkat signifikansi menggunakan $\alpha = 5 \%$
- c). Menentukan F hitung dengan rumus:

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan:

R^2 = Koefisien determinasi;

n = jumlah sampel; dan

k = jumlah variabel independen.

- d). Menentukan F tabel

Tabel distribusi F dicari dengan menggunakan $\alpha = 5 \%$, df1 (jumlah variabel - 1) dan df2 ($n - k - 1$).

- e). Keputusan:

H_0 : diterima jika $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$, sehingga H_a ditolak.

H_a : diterima jika $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$, sehingga H_0 ditolak.

2.3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Nilai koefisien determinasi (R^2) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat terbatas, sementara nilai koefisien determinasi (R^2) yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi

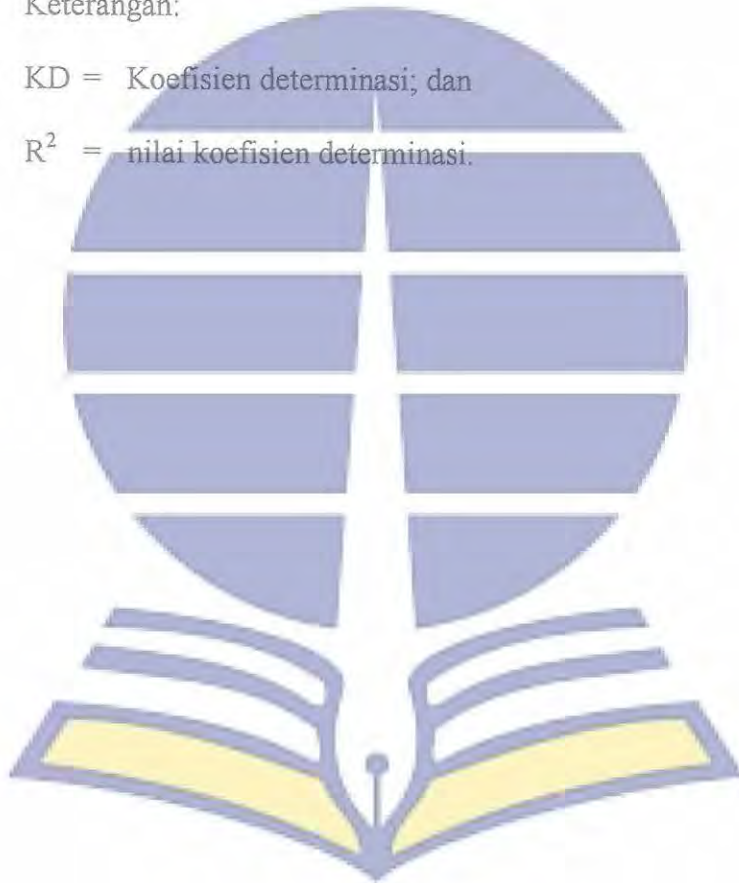
variasi variabel terikat. Dalam penelitian ini koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap variabel kinerja pegawai, dengan persamaan sebagai berikut:

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

Keterangan:

KD = Koefisien determinasi; dan

R^2 = nilai koefisien determinasi.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur Nomor 18 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur yang diubah beberapa kali dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur Nomor 2 Tahun 2012 dan Peraturan Bupati Kotawaringin Timur Nomor 53 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi dan Rincian Tugas Pokok, Fungsi serta Uraian Tugas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur yang terdiri dari : 1 (satu) Kepala Badan, 1 (satu) Sekretaris Badan, 4 (empat) Kepala Bidang, dan 15 (lima Belas) Kepala Sub Bagian yang dapat diuraikan secara rinci sebagai berikut:

1. Kepala Badan;
2. Sekretaris Badan;
3. Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi;
4. Kepala Bidang Mutasi dan Promosi;
5. Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Aparatur; dan
6. Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur adalah Lembaga Teknis Daerah berbentuk Badan yang dipimpin oleh seorang

Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) bertugas membantu Bupati dalam menentukan kebijakan penyelenggaraan pemerintahan di Bidang Kepegawaian Daerah. Dalam rangka fungsi Manajemen Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah (BKD) mempunyai kewenangan dan sekaligus memikul tanggungjawab dalam upaya meningkatkan profesionalisme dan pemberdayaan aparatur Pegawai Negeri Sipil (PNS) di daerah.

Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur tertuang dalam Peraturan Bupati Kotawaringin Timur Nomor 53 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi dan Rincian Tugas Pokok, Fungsi serta Uraian Tugas. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur adalah mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah kabupaten dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan. Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur mempunyai fungsi:

- a) Penyusunan kebijakan teknis dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- b) Pelaksanaan tugas dukungan teknis dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- c) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;

- d) Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- e) Pelaksanaan dan pembinaan kegiatan unit pelaksanaan teknis badan; dan
- f) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Pemerintah Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur Tahun 2016-2021, Visi dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur dirumuskan sebagai berikut: “Terwujudkan Pegawai Negeri Sipil yang berdaya saing, religius dan sejahtera”. Untuk mencapai visi tersebut diatas, maka misi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur adalah “Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien” dengan kebijakan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia.

B. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai, baik Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Tenaga Kontrak (Honorar) yang ada di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur, Provinsi Kalimantan Tengah yang keseluruhannya berjumlah 53 orang, dengan menggunakan *Sampling Jenuh* yaitu suatu cara pengambilan sampel dimana tiap unsur yang membentuk populasi diberi kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel.

Dari 53 responden yang menjawab melalui daftar angket atau kuesioner dapat dibedakan berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Masa Kerja, Jabatan/Golongan dan Pendidikan Terakhir. Penggolongan yang dilakukan terhadap responden dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara jelas mengenai karakteristik dari objek penelitian. Karakteristik dari responden penelitian tersebut dapat diuraikan seperti pada bagian berikut ini.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh gambaran tentang jenis kelamin dari responden yang dapat dilihat pada berikut.

Tabel 4.1.
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	32	60,4
2	Perempuan	21	39,6
	Total	53	100,0

Sumber: Data Primer (Diolah), 2019.

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, diketahui bahwa dari 53 responden pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 32 orang (60,4%) dibandingkan dengan pegawai yang berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 21 orang (39,6%).

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh gambaran tentang usia dari responden yang dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2.
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Persen (%)
1	< 30 Tahun	12	22,6
2	30-40 Tahun	15	28,3
3	>40 Tahun	26	49,1
	Total	53	100,0

Sumber: Data Primer (Diolah), 2019.

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas, diketahui bahwa dari 53 responden yang terbesar adalah responden dengan usia lebih dari 40 tahun sebanyak 26 orang (49,1%), kemudian disusul oleh responden dengan usia antara 30-40 tahun sebanyak 15 orang (28,3%) dan terakhir adalah usia kurang dari 30 tahun sebanyak 12 orang (22,6%).

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh gambaran tentang masa kerja dari responden yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.3.
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Frekuensi	Persen (%)
1	< 10 Tahun	36	67,9
2	10-15 Tahun	8	15,1
3	> 15 Tahun	9	17,0
	Total	53	100,0

Sumber: Data Primer (Diolah), 2019.

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas, diketahui bahwa dari 53 responden yang terbesar adalah responden dengan masa kerja < 10 tahun, yaitu sebanyak 36 orang (67,9%) kemudian disusul oleh responden dengan masa kerja > 15 tahun

sebanyak 9 orang (17,0%) dan yang terkecil adalah responden dengan masa kerja antara 10 – 15 tahun sebanyak 8 orang (15,1%).

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan/Golongan

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh gambaran tentang jabatan/golongan dari responden yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4.
Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan/Golongan

No.	Jabatan/Golongan	Frekuensi	Persen (%)
1	Golongan II	5	9,4
2	Golongan III	30	56,6
3	Golongan IV	4	7,5
4	Tenaga Kontrak/Honorer	14	26,4
	Total	53	100,0

Sumber: Data Primer (Diolah), 2019.

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas, diketahui bahwa berdasarkan jabatan/golongan dari 53 responden yang terbesar adalah responden dengan status Golongan III sebanyak 30 orang (56,6%), kemudian disusul oleh tenaga kontrak/honorer sebanyak 14 orang (26,4%), dan selanjutnya adalah Golongan II sebanyak 5 orang (9,4%) dan yang terkecil adalah Golongan IV sebanyak 4 orang (7,5%).

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh gambaran tentang jenjang pendidikan dari responden yang dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5.
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persen (%)
1	SMA/SMK	13	24,5
2	Diploma	5	9,4
3	S1	30	56,6
4	S2	5	9,4
	Total	53	100,0

Sumber: Data Primer (Diolah), 2019.

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas, diketahui bahwa tingkat pendidikan terakhir dari 53 responden yang terbesar adalah responden dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 30 orang (56,6%), kemudian disusul oleh responden dengan pendidikan SMA/SMK sebanyak 13 orang (24,5%) dan yang berpendidikan S2 dan Diploma mempunyai jumlah yang sama yaitu masing-masing sebanyak 5 orang (9,4%).

C. Deskripsi Variabel

Statistik deskriptif menggambarkan variabel-variabel independen dan dependen secara statistik dalam penelitian ini. Berikut ini adalah hasil uji statistik deskriptif untuk variabel penelitian yaitu variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja pegawai.

Tabel 4.6.

Analisis Destriptif Variabel Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Variabel	N	Pertanyaan	Mean Minimum	Mean Maximum	Total Mean
Kepemimpinan	53	20	4,60	4,96	4,81
Lingkungan Kerja	53	20	4,47	4,79	4,70
Kinerja Pegawai	53	20	4,57	4,94	4,75
Valid N (listwise)	53				

Sumber: Output SPSS, 2019.

Hasil uji statistik deskriptif pada Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa dari jumlah sampel (N) sebanyak 53, diketahui bahwa rata-rata (*mean*) persepsi responden menilai kepemimpinan Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur adalah sebesar 4,81 atau termasuk dalam kategori baik. Dengan rata-rata (*mean*) tertinggi (*maximum*) sebesar 4,96 untuk butir pertanyaan keempat yaitu “pimpinan memiliki seni khusus untuk memotivasi pegawai dalam bekerja” dan rata-rata (*mean*) terendah (*minimum*) sebesar 4,60 untuk butir pertanyaan keenam yaitu “dalam proses penyampaian ide dan gagasan baru pimpinan memberikan kesempatan kepada para pegawai memberikan masukan”. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur yang dapat dilihat dalam 4 (empat) kategori yaitu: memiliki ilmu dan seni memimpin, proses pelaksanaan, kemampuan, dan visi dan misi mewujudkan tujuan organisasi termasuk dalam kategori baik.

Rata-rata (*mean*) persepsi responden menilai lingkungan kerja di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur adalah sebesar 4,70 atau termasuk dalam kategori baik. Dengan rata-rata (*mean*) tertinggi (*maximum*) sebesar 4,79 untuk butir pertanyaan keempat yaitu “pewarnaan yang gelap pada ruang kantor dapat membuat suasana bekerja menjadi tidak nyaman “ dan butir pertanyaan kesepuluh yaitu “disetiap ruang kantor semestinya terdapat tempat sampah untuk menjaga kebersihan lingkungan secara keseluruhan”, sedangkan rata-rata (*mean*) terendah (*minimum*) sebesar 4,47 untuk butir pertanyaan keenam yaitu “kebersihan lingkungan kantor mempengaruhi kesehatan para

penghuninya”. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur yang dapat dilihat dalam 4 (empat) kategori yaitu: pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara dan hubungan kerja termasuk dalam kategori baik.

Rata-rata (*mean*) persepsi responden menilai kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur adalah sebesar 4,75 atau termasuk dalam kategori baik. Dengan rata-rata (*mean*) tertinggi (*maximum*) sebesar 4,94 untuk butir pertanyaan keempat yaitu “pegawai dalam bekerja memperhatikan prosedur kerja sesuai dengan aturan yang berlaku “ dan rata-rata (*mean*) terendah (*minimum*) sebesar 4,57 untuk butir pertanyaan keenam yaitu “pegawai dalam bekerja selalu memenuhi target sesuai dengan yang telah ditentukan”. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur yang dapat dilihat dalam 4 (empat) kategori yaitu: kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama termasuk dalam kategori baik.

D. Hasil Uji Statistik

1. Hasil Uji Instrumen Penelitian

Sebelum dilakukan analisis regresi linier berganda, terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan instrumen penelitian yang terdiri dari: (1) Uji Analisis Validitas dan (2) Uji Analisis Reliabilitas terhadap variabel kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2) dan kinerja pegawai (X3) dan diperoleh hasil sebagai berikut:

1.1. Hasil Analisis Uji Validitas

Berikut ini ditampilkan hasil analisis uji validitas terhadap variabel penelitian yang terdiri dari: (1) Variabel Kepemimpinan (X_1), Variabel Lingkungan Kerja (X_2) dan Variabel Kinerja Pegawai (Y).

1.1.1. Variabel Kepemimpinan (X_1)

Tabel 4.7.
Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X_1)

Butir Instrumen	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Butir 1	91.3208	34.068	.342	.965	<i>Valid</i>
Butir 2	91.3585	34.119	.308	.966	<i>Valid</i>
Butir 3	91.2453	32.343	.878	.959	<i>Valid</i>
Butir 4	91.1509	34.823	.446	.963	<i>Valid</i>
Butir 5	91.2642	31.775	.973	.957	<i>Valid</i>
Butir 6	91.5094	33.216	.424	.965	<i>Valid</i>
Butir 7	91.3962	33.013	.507	.963	<i>Valid</i>
Butir 8	91.2642	31.775	.973	.957	<i>Valid</i>
Butir 9	91.2642	31.775	.973	.957	<i>Valid</i>
Butir 10	91.2264	33.294	.671	.961	<i>Valid</i>
Butir 11	91.3396	31.844	.807	.959	<i>Valid</i>
Butir 12	91.3208	31.799	.846	.959	<i>Valid</i>
Butir 13	91.3208	32.030	.793	.959	<i>Valid</i>
Butir 14	91.3208	31.799	.846	.959	<i>Valid</i>
Butir 15	91.2642	31.775	.973	.957	<i>Valid</i>
Butir 16	91.3019	31.946	.844	.959	<i>Valid</i>
Butir 17	91.2642	31.775	.973	.957	<i>Valid</i>
Butir 18	91.3396	31.844	.807	.959	<i>Valid</i>
Butir 19	91.3396	31.921	.790	.959	<i>Valid</i>
Butir 20	91.3396	31.844	.807	.959	<i>Valid</i>

Sumber: Output SPSS, 2019.

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas, diketahui bahwa dari 20 butir instrumen variabel kepemimpinan (X_1) yang diajukan kepada responden, seluruhnya dinyatakan valid. Hasil ini diperoleh dari nilai $R_{hitung} = \text{Corrected Item-Total Correlation}$ yang seluruhnya $> R_{tabel} = 0,300$, sehingga seluruh butir instrumen kepemimpinan (X_1) dinyatakan *valid*.

1.1.2. Variabel Lingkungan Kerja (X_2)

Tabel 4.8.
Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja (X_2)

Butir Instrumen	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Butir 1	89.3019	42.830	.500	.954	<i>Valid</i>
Butir 2	89.3585	42.773	.485	.955	<i>Valid</i>
Butir 3	89.2075	41.552	.825	.950	<i>Valid</i>
Butir 4	89.3019	42.830	.500	.954	<i>Valid</i>
Butir 5	89.2453	40.573	.960	.948	<i>Valid</i>
Butir 6	89.5283	41.523	.570	.954	<i>Valid</i>
Butir 7	89.3208	43.376	.399	.956	<i>Valid</i>
Butir 8	89.2264	40.871	.931	.948	<i>Valid</i>
Butir 9	89.2830	40.822	.869	.949	<i>Valid</i>
Butir 10	89.2075	41.245	.887	.949	<i>Valid</i>
Butir 11	89.3774	43.663	.336	.957	<i>Valid</i>
Butir 12	89.2453	41.881	.713	.951	<i>Valid</i>
Butir 13	89.3208	40.837	.833	.950	<i>Valid</i>
Butir 14	89.2830	40.591	.911	.948	<i>Valid</i>
Butir 15	89.2264	40.871	.931	.948	<i>Valid</i>
Butir 16	89.2830	40.822	.869	.949	<i>Valid</i>
Butir 17	89.2453	41.727	.741	.951	<i>Valid</i>
Butir 18	89.3774	42.393	.460	.956	<i>Valid</i>
Butir 19	89.3208	40.837	.833	.950	<i>Valid</i>
Butir 20	89.3396	41.690	.673	.952	<i>Valid</i>

Sumber: Output SPSS, 2019.

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas, diketahui bahwa dari 20 butir instrumen variabel lingkungan kerja (X_2) yang diajukan kepada responden, seluruhnya dinyatakan valid. Hasil ini diperoleh dari nilai $R_{hitung} = \text{Corrected Item-Total Correlation}$ yang seluruhnya $> R_{tabel} = 0,300$, sehingga seluruh butir instrumen lingkungan kerja (X_2) dinyatakan *valid*.

1.1.3. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 4.9.
Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Butir Instrumen	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Butir 1	90.1887	41.694	.404	.964	<i>Valid</i>
Butir 2	90.2642	41.506	.394	.964	<i>Valid</i>
Butir 3	90.1698	39.298	.898	.958	<i>Valid</i>
Butir 4	90.0189	42.673	.442	.963	<i>Valid</i>
Butir 5	90.1887	38.771	.974	.957	<i>Valid</i>
Butir 6	90.3962	39.475	.639	.962	<i>Valid</i>
Butir 7	90.2830	40.399	.577	.962	<i>Valid</i>
Butir 8	90.1887	38.771	.974	.957	<i>Valid</i>
Butir 9	90.1698	39.182	.922	.958	<i>Valid</i>
Butir 10	90.1321	39.886	.845	.959	<i>Valid</i>
Butir 11	90.3208	41.761	.332	.965	<i>Valid</i>
Butir 12	90.2075	39.514	.801	.959	<i>Valid</i>
Butir 13	90.2453	39.150	.829	.959	<i>Valid</i>
Butir 14	90.2264	38.794	.917	.957	<i>Valid</i>
Butir 15	90.1698	39.182	.922	.958	<i>Valid</i>
Butir 16	90.2075	38.860	.928	.957	<i>Valid</i>
Butir 17	90.1698	39.259	.906	.958	<i>Valid</i>
Butir 18	90.2830	41.168	.404	.965	<i>Valid</i>
Butir 19	90.2264	38.794	.917	.957	<i>Valid</i>
Butir 20	90.2264	39.025	.873	.958	<i>Valid</i>

Sumber: Output SPSS, 2019

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas, diketahui bahwa dari 20 butir instrumen variabel kinerja pegawai (Y) yang diajukan kepada responden, seluruhnya dinyatakan valid. Hasil ini diperoleh dari nilai $R_{hitung} = \text{Corrected Item-Total Correlation}$ yang seluruhnya $> R_{tabel} = 0,300$, sehingga seluruh butir instrumen kinerja pegawai (Y) dinyatakan *valid*.

1.2. Hasil Analisis Uji Reliabilitas

Berikut ini ditampilkan hasil analisis uji reliabilitas terhadap variabel penelitian yang terdiri dari:

1.2.1. Variabel Kepemimpinan (X_1)

Tabel 4.10.
Hasil Analisis Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan (X_1)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,962	20

Sumber: Output SPSS, 2019.

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas, diketahui bahwa hasil uji coba seluruh butir instrumen variabel kepemimpinan (X_1) memiliki nilai Alpha $> 0,600$ sehingga seluruh butir instrumen tersebut dinyatakan *reliabel*.

1.2.2. Variabel Lingkungan Kerja (X_2)

Tabel 4.11.
Hasil Analisis Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja (X_2)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,954	20

Sumber: Output SPSS, 2019.

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas, diketahui bahwa hasil uji coba seluruh butir instrumen variabel lingkungan kerja (X_2) memiliki nilai Alpha > 0,600 sehingga seluruh butir instrumen tersebut dinyatakan *reliabel*.

1.2.3. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 4.12.
Hasil Analisis Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,962	20

Sumber: Output SPSS, 2019.

Berdasarkan Tabel 4.12 diatas, diketahui bahwa hasil uji coba seluruh butir instrumen variabel kinerja pegawai (Y) memiliki nilai Alpha > 0,600 sehingga seluruh butir instrumen tersebut dinyatakan *reliabel*.

Secara umum, dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil analisis uji coba instrumen penelitian seluruh butir instrumen penelitian adalah valid dan reliabel. Dengan demikian seluruh butir instrumen yang valid dan reliabel tersebut, seluruhnya dapat digunakan sebagai alat pengumpul data. Dengan demikian jumlah instrumen yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13.
Jumlah Butir Instrumen Yang Memenuhi Syarat Validitas dan Reliabilitas

No	Instrumen	Jumlah Butir	Jumlah Butir Valid	Koefisien Reliabilitas
1	Kepemimpinan	20	20	0,962
2	Lingkungan Kerja	20	20	0,954
3	Kinerja Pegawai	20	20	0,962

Sumber: Output SPSS, 2019.

2. Hasil Pengujian Hipotesis

Analisis Regresi Linear Berganda digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis penelitian, yaitu untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan (X₁) dan lingkungan kerja (X₂) terhadap kinerja pegawai (Y). Analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini menggunakan bantuan *Software SPSS version 25.0* dengan hasil seperti yang terdapat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.14
Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	B	Beta	T	Sig
Konstanta (α)	0,832		0.078	0,938
Kepemimpinan (X_1)	0,304	0,274	3,227	0,002
Lingkungan Kerja (X_2)	0,691	0,706	8,309	0,000
R	= 0,809			
R Square (R^2)	= 0,655			
Adjusted R Square	= 0,641			
F Hitung	= 47,407			
Signifikansi F	= 0,000			
Tingkat = 5% (0,05)				

Sumber: Output SPSS, 2019.

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas, maka dapat diketahui hasil koefisien regresi dan konstanta sebagai berikut:

$$\alpha = 0,832$$

$$\beta_1 = 0,304$$

$$\beta_2 = 0,691$$

$$\varepsilon = 0,587$$

Sehingga diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

$$Y = 0,832 + 0,304X_1 + 0,691X_2 + 0,587$$

Keterangan:

α = Konstanta.

X_1 = Kepemimpinan.

X_2 = Lingkungan Kerja.

Y = Kinerja Pegawai.

ϵ = Tingkat Kesalahan (*Error Term*).

Berdasarkan persamaan struktural tersebut diatas, maka dapat dijelaskan pengeertian dari masing-masing koefisien regresi tersebut sebagai berikut:

$$\alpha = 0,832$$

Nilai konstanta (α) ini menunjukkan bahwa apabila terdapat variabel Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja, maka Kinerja Pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,832 (karena koefisien regresi bernilai positif).

$$\beta_1 = 0,304$$

Nilai koefisien variabel Kepemimpinan (X_1) sebesar 0,304 menunjukkan jika variabel Kepemimpinan (X_1) meningkat sebesar satu satuan dengan asumsi variabel Lingkungan Kerja (X_2) besarnya tetap, maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,304 satuan (karena koefisien regresi bernilai positif) dan sebaliknya jika variabel Kepemimpinan (X_1) berkurang sebesar satu satuan akan mengakibatkan berkurangnya Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,304.

$$\beta_2 = 0,691$$

Nilai Koefisien variabel Lingkungan Kerja (X_2) sebesar 0,691 menunjukkan jika variabel Lingkungan Kerja (X_2) meningkat sebesar satu satuan dengan asumsi variabel Kepemimpinan (X_1) besarnya tetap, maka akan

meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 0,691 satuan (karena koefisien regresi bernilai positif) dan sebaliknya jika variabel Lingkungan Kerja (X_2) berkurang sebesar satu satuan akan mengakibatkan berkurangnya Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,691.

Dari persamaan regresi linear berganda $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$ sehingga diperoleh hasil $Y = 0,832 + 0,304X_1 + 0,691X_2 + \varepsilon$ yang menunjukkan tingkat pengaruh antara variabel bebas yaitu Kepemimpinan (X_1) dan Lingkungan Kerja (X_2) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y). Artinya, bahwa rata-rata Kinerja Pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,304 untuk setiap peningkatan satu satuan Kepemimpinan (X_1) dan akan meningkat sebesar 0,691 untuk setiap peningkatan satu satuan Lingkungan Kerja (X_2).

Untuk membuktikan kebenaran hipotesis dalam penelitian ini digunakan Uji t dan Uji F. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen, yaitu: kepemimpinan (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y), sedangkan uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh kedua variabel independen (kepemimpinan dan lingkungan kerja) tersebut secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pegawai (Y). Dalam hal ini uji t digunakan untuk menguji kebenaran **Hipotesis 1** dan **Hipotesis 2**, sedangkan uji F digunakan untuk menguji kebenaran **Hipotesis 3**.

Berdasarkan hasil analisis regresi linea berganda (*multiple linear regression*) dengan menggunakan SPSS 25.0, diperoleh nilai t hitung melalui Uji t atau *Coefficients* seperti terlihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15.
Hasil *Uji t* Variabel Penelitian
Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constanta)	0,832	10.664		0,078	.938
	Kepemimpinan	0,304	0,094	0,274	3.227	0,002
	Lingkungan Kerja	0,691	0,083	0,706	8.309	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Output SPSS, 2019.

Sedangkan hasil pengujian hipotesis untuk melihat pengaruh variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen) secara simultan dilakukan dengan menggunakan Uji F atau *ANOVA* yang dapat dilihat pada Tabel 4.16 dibawah ini.

Tabel 4.16.
Hasil *Uji F* Variabel Penelitian

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1500,586	2	750,293	47,407	.000 ^b
	Residual	791,339	50	15,827		
	Total	2291,925	52			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kepemimpinan

Sumber: Output SPSS, 2019.

2.1. Hasil Pengujian Hipotesis 1

Untuk membuktikan kebenaran Hipotesis 1, dimana $H_0 \beta_{yx_1} \leq 0$, artinya kepemimpinan (X_1) secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) dan $H_a \beta_{yx_1} > 0$, artinya kepemimpinan (X_1) secara parsial

berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Berdasarkan Tabel 4.15 diatas, diperoleh hasil untuk nilai t hitung untuk variabel kepemimpinan (X_1) yaitu sebesar 3,227, sedangkan nilai t tabel adalah sebesar 2,009 yang diperoleh dari $\alpha = 0,025$ dan $df = 50$ ($53-3$) dengan uji 2 sisi dan dengan nilai signifikansi hitung adalah 0,002. Dari hasil tersebut diketahui bahwa nilai t hitung variabel kepemimpinan (X_1) adalah $3,227 > t$ tabel sebesar 2,009 dan dengan nilai signifikansi sebesar $0,002 < P$ value sebesar 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga **Hipotesis 1** yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur” **diterima**. Jadi dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 1** yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur **diterima**.

2.2. Hasil Pengujian Hipotesis 2

Untuk membuktikan Hipotesis 2, dimana $H_0 \beta_{yx_2} \leq 0$, artinya lingkungan kerja (X_2) secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) dan $H_a \beta_{yx_2} > 0$, artinya lingkungan kerja (X_2) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Berdasarkan Tabel 4.15 diatas, diperoleh hasil untuk nilai t hitung untuk variabel lingkungan kerja (X_2) yaitu sebesar 8,309, sedangkan nilai t tabel adalah sebesar 2,009 yang diperoleh dari $\alpha = 0,025$ dan $df = 50$ ($53-3$) dengan uji 2 sisi dan dengan nilai signifikansi hitung adalah 0,000. Dari hasil tersebut diketahui bahwa nilai t hitung variabel lingkungan kerja (X_2) adalah $8,309 > t$ tabel sebesar 2,009 dan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < P$ value sebesar 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a

diterima, sehingga **Hipotesis 2** yang menyatakan bahwa “*Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur*” **diterima**. Jadi dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 2** yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur **diterima**.

2.3. Hasil Pengujian Hipotesis 3

Untuk membuktikan Hipotesis 3, $H_0: \beta_{YX_1X_2} \leq 0$, artinya kepemimpinan (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) secara simultan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) dan $H_a: \beta_{YX_1X_2} > 0$, artinya kepemimpinan (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Berdasarkan Tabel 4.16 diatas, diperoleh hasil untuk nilai F hitung variabel kepemimpinan (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) yaitu sebesar 47,407, sedangkan nilai F tabel adalah sebesar 3,18 yang diperoleh dari $\alpha = 0,05$; $df_1 = 2$ dan $df_2 = 50$ ($53-3$) dengan nilai signifikansi hitung adalah 0,000. Dari hasil tersebut diketahui bahwa nilai F hitung adalah $47,407 > t$ tabel sebesar 3,18 dan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < P$ value sebesar 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga **Hipotesis 3** yang menyatakan bahwa “*Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur*” **diterima**. Jadi dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 3** yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur **diterima**.

2.4. Koefisien Determinasi

Tabel 4.17.
Hasil Uji Determinasi Variabel Penelitian

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,809 ^a	0,655	0,641	3,978

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Output SPSS, 2019.

Sumbangan pengaruh atau koefisien determinasi (*R Square*) kedua variabel independen yang terdiri dari variabel kepemimpinan (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y) seperti terlihat pada Tabel 4.17 adalah 0,655 atau 65,5%; artinya variabel kepemimpinan (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) secara bersama-sama (simultan) mampu mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 65,5%, sedangkan sisanya sebesar 34,5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian. Jadi dapat disimpulkan bahwa sumbangan pengaruh kedua variabel independen, yaitu variabel kepemimpinan (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) secara simultan terhadap variabel dependen yaitu variabel kinerja pegawai (Y) di BKD Kabupaten Kotawaringin Timur adalah kuat dan signifikan (65,5%) serta nilai koefisien korelasi yang kuat yaitu dengan nilai R sebesar 0,809. Artinya kedua variabel bebas (kepemimpinan dan lingkungan kerja) mempunyai hubungan yang kuat terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

E. Pembahasan

Pengujian terhadap ketiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seluruhnya diterima. Berikut akan dibahas hasil pengujian ketiga hipotesis tersebut.

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil hipotesis penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur mampu dijelaskan oleh kepemimpinan. Besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 17,8% serta memiliki tingkat hubungan yang cukup kuat yaitu dengan nilai korelasi (r) sebesar 0,422.

Rata-rata (*mean*) persepsi responden menilai kepemimpinan Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur adalah sebesar 4,81 atau termasuk dalam kategori baik. Dengan rata-rata (*mean*) tertinggi (*maximum*) sebesar 4,96 untuk butir pertanyaan keempat yaitu “pimpinan memiliki seni khusus untuk memotivasi pegawai dalam bekerja” dan rata-rata (*mean*) terendah (*minimum*) sebesar 4,60 untuk butir pertanyaan keenam yaitu “dalam proses penyampaian ide dan gagasan baru pimpinan memberikan kesempatan kepada para pegawai memberikan masukan”. Secara umum, hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur yang dapat dilihat dalam 4 (empat) kategori yaitu: memiliki ilmu dan seni memimpin, proses pelaksanaan pekerjaan, kemampuan, dan visi dan misi mewujudkan tujuan organisasi termasuk dalam kategori baik.

Hasil pengujian hipotesis ini juga menjelaskan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan, maka semakin baik pula kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur. Kepemimpinan yang baik tentunya dapat diterima oleh seluruh pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dengan adanya kepemimpinan yang efektif, maka pegawai akan dapat membawa seluruh unsur organisasi untuk dapat bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi yang ditunjukkan oleh kinerja yang tinggi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dan konsep yang dikemukakan antara lain oleh Robbins (2002); Usman (2008); Rivai dan Mulyadi (2012); Popa (2012:1); dan Hersey and Blanchard dalam Koech and Namusonge (2012) yang pada intinya menyatakan bahwa kepemimpinan adalah ilmu dan seni dalam upaya atau proses mempengaruhi orang lain atau kelompok orang untuk berbuat seperti yang pemimpin kehendaki dalam mencapai suatu tujuan. Selain itu juga, penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan antara lain oleh Wishbay dan Fitri (2014), Ritonga (2015), dan Widiastuti (2017) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil hipotesis penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur mampu dijelaskan oleh lingkungan kerja. Besarnya pengaruh lingkungan

kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 58,3% serta memiliki hubungan yang kuat yaitu dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,763.

Rata-rata (*mean*) persepsi responden menilai lingkungan kerja di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur adalah sebesar 4,70 atau termasuk dalam kategori baik. Dengan rata-rata (*mean*) tertinggi (*maximum*) sebesar 4,79 untuk butir pertanyaan keempat yaitu “pewarnaan yang gelap pada ruang kantor dapat membuat suasana bekerja menjadi tidak nyaman “ dan butir pertanyaan kesepuluh yaitu “disetiap ruang kantor semestinya terdapat tempat sampah untuk menjaga kebersihan lingkungan secara keseluruhan”, sedangkan rata-rata (*mean*) terendah (*minimum*) sebesar 4,47 untuk butir pertanyaan keenam yaitu “kebersihan lingkungan kantor mempengaruhi kesehatan para penghuninya”. Secara umum, hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur yang dapat dilihat dalam 4 (empat) kategori yaitu: pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara dan hubungan kerja termasuk dalam kategori baik.

Hasil pengujian hipotesis ini juga menjelaskan bahwa semakin baik lingkungan kerja, maka semakin baik pula kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur. Lingkungan kerja yang kondusif tentunya dapat memberikan situasi dan kondisi yang baik bagi seluruh pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dengan adanya lingkungan kerja yang baik, maka pegawai akan dapat membawa seluruh unsur organisasi untuk dapat bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi yang ditunjukkan oleh kinerja yang tinggi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dan konsep yang dikemukakan antara lain oleh Nitisemito (2002); Sihombing (2004); Sedarmayanti (2009); Jain and Kaur (2014:1); dan Oludeyi (2015:32) yang pada intinya menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Selain itu juga, penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan antara lain oleh Rahmawanti, Swasto dan Prasetya (2014), Ningrum, Prasetya dan Riza (2014), dan Rorong (2016) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil hipotesis penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja. Besarnya pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai sebesar 65,5%, sedangkan sisanya sebesar 34,5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian. Sementara tingkat hubungan dapat dilihat dari nilai korelasi (r) yaitu sebesar 0,809 yang berarti sangat kuat. Hal ini menandakan bahwa variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan serta hubungan yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur.

Rata-rata (*mean*) persepsi responden menilai kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur adalah sebesar 4,75 atau termasuk dalam kategori baik. Dengan rata-rata (*mean*) tertinggi (*maximum*) sebesar 4,94 untuk butir pertanyaan keempat yaitu “pegawai dalam bekerja memperhatikan prosedur kerja sesuai dengan aturan yang berlaku “ dan rata-rata (*mean*) terendah (*minimum*) sebesar 4,57 untuk butir pertanyaan keenam yaitu “pegawai dalam bekerja selalu memenuhi target sesuai dengan yang telah ditentukan”. Secara umum, hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur yang dapat dilihat dalam 4 (empat) kategori yaitu: kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama termasuk dalam kategori baik.

Hasil pengujian hipotesis ini juga menjelaskan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja, maka semakin baik pula kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur. Kepemimpinan dan lingkungan kerja yang baik tentunya dapat meningkatkan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya kepemimpinan dan lingkungan kerja yang baik, maka pegawai akan dapat membawa seluruh unsur organisasi untuk dapat bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi yang ditunjukkan oleh kinerja yang tinggi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dan konsep bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan (Robbins, 2002:163) dengan dukungan lingkungan kerja yang kondusif (Nitisemito, 2002:183) sebagai segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan

yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa keberadaan seorang pemimpin yang baik dan lingkungan kerja yang kondusif akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wahyuningtyas dan Erianto, (2013), Tatulus, dkk (2015), Ritonga (2015) dan Widiastuti (2017) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga Rahmawanti, dkk (2014), Ningrum, dkk (2014), Putra, dkk (2016), dan Rorong (2016) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

F. Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikemukakan beberapa implikasi sebagai berikut.

1. Implikasi Teoritis

Secara teoritis penelitian ini telah mampu membuktikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Semakin baik kepemimpinan dan lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur.

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan dari seorang pemimpin sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai. Demikian pula keberadaan lingkungan kerja yang kondusif juga akan meningkatkan kinerja pegawai.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SPSS dan merujuk pada rumusan masalah, tujuan penelitian, pengujian hipotesis serta pembahasan, maka peneliti dapat membuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur. Artinya semakin baik kepemimpinan, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur. Artinya semakin baik lingkungan kerja, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.
3. Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur. Artinya semakin baik kepemimpinan dan lingkungan kerja, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.
4. Sumbangan pengaruh (koefisien determinasi) variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai adalah 0,655 atau 65,5%, sedangkan sisanya sebesar 34,5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur perlu meningkatkan gaya kepemimpinan yang baik dengan cara harus jeli memperhatikan situasi kesiapan para pegawainya. Dalam penerapannya, kepemimpinan yang baik diimplementasikan dengan cara: memberikan dan membagi ilmu dan seni dalam memimpin, terciptanya proses kemandirian dan tanggung jawab bawahan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, peningkatan kemampuan dan pencapaian tujuan organisasi secara bersama.
2. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Timur perlu meningkatkan dan mempertahankan lingkungan kerja yang kondusif. Dalam penerapannya, lingkungan kerja yang kondusif diimplementasikan dengan cara: menciptakan pewarnaan kantor yang serasi, terciptanya lingkungan kantor yang bersih, adanya sirkulasi dan pertukaran udara yang baik di setiap ruangan kantor dan adanya hubungan kerja yang harmonis, baik antara pimpinan dan pegawai maupun antar sesama pegawai ataupun rekan kerja di kantor.
3. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melanjutkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang diduga mampu meningkatkan kinerja pegawai, seperti: kompetensi pegawai, motivasi kerja, kompensasi, kepuasan

kerja, budaya kerja, disiplin kerja, komitmen karir, konten pekerjaan, dan lain sebagainya yang di duga juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Untuk membuktikan dugaan tersebut, maka peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian lanjutan.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi V. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Badan Kepegawaian Daerah. (2018). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawarigin Timur Tahun 2018*.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resorces: Productivity, Quality of Work Life, Profit*. New York, Mc Grow-Hill.
- Dessler, G. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Human Recource Management*. Alih bahasa Paramita Rahayu. Jakarta: PT Indeks.
- Gibson, James L., Invancevich, John M., Donnelly, Jame H. Jr. (2012). *Organisasi*. Alih Bahasa: Ir. Nunuk Ardiani, MM. Jakarta: Bina Aksara.
- Gunawan, Imam. (2017). *Pengantar Statistika Inferensial*. Cetakan ke-2. Jakarta: Rajawali Pers.
- Gardjito, A. H., Musadieg, M. A., Nurtjahjono, G. E. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 13, No. 1, Agustus 2014, Hal. 1-8.
- Jain, R., Kaur, S. (2014). Impact of Work Environment on Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*. Volume 4, Issue 1, p. 1-8.
- Koech, P. M., Namusonge, G.S. (2012). The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*, Volume 2, No. 1, p. 1-10.
- Kustingingsih, I. (2007). *Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Ketata Usahaan di Sekolah Menegah Pertama (SMP).* Pelatihan Jardiknas Kabupaten Boyolali.
- Makmur, S. (2008). *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A. A .A. P. (2007). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.

- Mustopadidjaja, A.R. (1994). *Studi Kebijakan, Perkembangan dan Penerapannya dalam rangka Administrasi dan Manajemen Pembangunan*. Jakarta: LP-FE UI.
- Ningrum, N. L., Prasetya, A., Riza, M. F. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Auto 2000 Sukun Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Volume 11 Nomor 1, Hal. 1-9.
- Nitisemito, A. S. (2002). *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Oludeyi, O. S. (2015). A Review of Literature on Work Environment and Work Commitment: Implication for Future Research in Citadels of Learning. *Journal of Human Resource Management*. Volume 5, Issue 11, p. 32-46.
- Ollukkaran, B. A., Gunaseelan, R. (2012). A study on the impact of work environment on employee performance. *International Journal of Management Research*, Vol. 2, Issue No. 2, July – December 2012, pp. 70-85.
- Popa, B. M. (2012). The Relationship between Leadership Effectiveness and Organizational Performance. *Journal of Defense Resources Management*. Volume 3, Issue 1(4), p. 1-5.
- Priyatno, D. (2009). *Mandiri Belajar SPSS (Statistical Product and Service Solution) Untuk Analisis Data & Uji Statistik: Bagi Mahasiswa dan Umum*. Cetakan Ketiga. Yogyakarta: MediaKom.
- Putra, F. A., Musadieg, M. A. dan Mayowan, Y. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Volume 40, Nomor 2, Hal. 80-89.
- Rahmawanti, N. P., Swasto, B., Prasetya, A. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Volume 8, Nomor 2, Hal. 1-9.
- Ritonga, T. E. J. (2015). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sub. Dolog Wilayah IV Padangsidimpuan (Studi pada Kantor Sub. Dolog Wilayah IV Padangsidimpuan). *Jurnal Administrasi Publik*. Volume 3, Nomor 1, Hal. 79-93.
- Rivai, V., Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga, Jakarta: PT. Rajawali Pers.

- Robbins, S. P. (2002). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Rorong, S. V. (2016). Dampak Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawati di PT. Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Manado. *Jurnal EMBA*. Volume 4, Nomor 1, Hal. 441-450.
- Sagala, S. (2009). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Cetakan Ketiga. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen Perkantoran Modern*. Bandung: Mandar Maju. 2009.
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofyandi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Cetakan ke-14. Bandung: Alfabeta.
- Sihombing, Umberto. (2004). *Pengaruh Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan, Penilaian pada Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja Pamong Praja*.
- Stewart, Thomas A. (1998). *Modal Intelektual: Kekayaan Baru Organisasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sutrisno, E. (2011). *Budaya Organisasi*. Cetakan Ke-2. Jakarta: Prenada Media Group.
- Tatulus, A. D., Mandey, J., Rares, J. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Tagulandang Kabupaten Sitaro. *Jurnal Administrasi Publik*, Vol.3, No.2, Hal. 1-11.
- Usman, H. (2008). *Manajemen: Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Edisi Kedua, Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyuningtyas, R., Erianto, L. D. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelayanan Jaringan PT. PLN (Persero) Bandung Utara Kotamadya Bandung. *Seminar Nasional Universitas Jenderal Soedirman*, Purwakarta.

- Wether, W. B. I. R., Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw Hill.
- Wibowo. (2016). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Widiastuti, I. (2017). Pengaruh Keemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah WIDYA*. Volume 4, Nomor 2, Hal. 281-286.
- Wishbay, R., Fitri, K. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Kota Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi Volume 22, Nomor 2 Juni 2014*, Hal. 110-121.

Peraturan dan Perundang-Undangan:

- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.



Lampiran 1.

KUESIONER

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu/Saudara (i)

Di Sampit

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir pada Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Tahun Ajaran 2019, penulis akan melakukan pengumpulan data melalui kuesioner ini dengan judul penelitian **“PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BKD KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR”**.

Bersama ini saya mohon kuesioner ini diisi oleh Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab seluruh pertanyaan maupun pernyataan yang telah disediakan. Sehubungan dengan hal tersebut, jawaban responden diharapkan objektif karena tidak akan mempengaruhi status dan jabatan responden, hanya jawaban yang objektif dan realistislah yang saya butuhkan. Untuk itu, besar harapan penulis agar responden bersedia untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang sudah tersedia di dalam kuesioner ini.

Demikianlah pengantar ini dibuat, atas perhatian dan bantuannya diucapkan terima kasih.

Sampit, Februari 2019

Hormat saya,

Rusmayanti
NIM. 530000454

KUESIONER

I. Identitas Responden:

Nama :

Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan

Usia :

Masa Kerja :

Jabatan/Golongan :

Pendidikan Terakhir : ☐ SMA/SMK ☐ Diploma
☐ S1 ☐ S2

Petunjuk Pengisian:

1. Angket terdiri dari tiga kelompok pertanyaan, yaitu berkaitan dengan:
1) Kepemimpinan; 2) Lingkungan Kerja; dan 3) Kinerja Pegawai.
2. Jawaban yang diberikan sesuai dengan situasi dan kondisi saat ini.
3. Untuk jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari anggap sesuai, berilah tanda (✓) pada kolom yang tersedia.
4. Skala respon yang digunakan ada 5 (lima) tipe, yaitu:
 - a. Selalu (SL)/Sangat Setuju (SS) diberi skor 5.
 - b. Sering (SR)/Setuju (S) diberi skor 4.
 - c. Jarang (JR)/Kurang Setuju (KS)/ diberi skor 3.
 - d. Jarang Sekali (JS)/Tidak Setuju (TS) diberi skor 2.
 - e. Tidak Pernah (TP)/Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1.

II. Kepemimpinan (X₁)

No.	Pertanyaan	Kolom Jawaban				
		SL	SR	JR	JS	TP
1.	Apakah pimpinan berupaya meningkatkan ilmu yang dimiliki dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai?					
2.	Apakah pimpinan memiliki seni khusus dalam membimbing para pegawai dalam bekerja?					
3.	Apakah pimpinan berupaya meningkatkan ilmu pengetahuan yang dimiliki untuk kemajuan individu dan kedinasan?					
4.	Apakah pimpinan memiliki seni khusus untuk memotivasi pegawai dalam bekerja?					
5.	Apakah pimpinan membagi ilmu dan seni yang dimiliki untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam bekerja?					
6.	Apakah dalam proses penyampaian ide dan gagasan baru pimpinan memberikan kesempatan kepada para pegawai memberikan masukan?					
7.	Apakah pimpinan selalu mengajak bawahan bersama-sama merumuskan tujuan kedinasan?					
8.	Apakah dalam setiap proses pengambilan keputusan yang bersifat untuk kepentingan kedinasan diambil secara musyawarah?					
9.	Apakah dalam proses penyampaian pendapat pimpinan memberikan kebebasan bagi bawahan?					
10.	Apakah dalam proses pembelajaran pimpinan selalu memberikan supervisi kepada bawahan?					
11.	Apakah pimpinan berusaha meningkatkan kemampuan yang dimiliki untuk kemajuan individu maupun kedinasan?					
12.	Apakah pimpinan memberikan segenap kemampuan yang dimiliki dalam memimpin organisasi?					
13.	Apakah pimpinan memiliki upaya meningkatkan kemampuan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif dikantor?					

14.	Apakah pimpinan memiliki kemampuan dalam memimpin kantor?					
15.	Apakah pimpinan memiliki kemampuan teknis untuk meningkatkan kinerja organisasi?					
16.	Apakah pimpinan selalu mengajak bawahan bersama-sama memutuskan kebijakan untuk tujuan kedinasan?					
17.	Apakah pimpinan bekerja selain untuk mencapai tujuan pribadi juga mementingkan untuk tujuan kedinasan?					
18.	Apakah pimpinan menyadari akan pentingnya keberhasilan pencapaian tujuan organisasi?					
19.	Apakah pimpinan dalam setiap pengarahannya selalu menjelaskan tentang pentingnya pencapaian tujuan organisasi?					
20.	Apakah pimpinan selalu mengingatkan pentingnya pencapaian visi dan misi organisasi?					

III. Lingkungan Kerja (X₂)

No.	Pertanyaan	Kolom Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Apakah penggunaan warna yang cerah di ruang kantor dapat membuat Anda merasa nyaman?					
2.	Apakah kondisi pewarnaan yang ada di kantor saat ini dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai?					
3.	Apakah pewarnaan yang gelap pada ruang kantor dapat membuat suasana bekerja menjadi tidak nyaman?					
4.	Apakah warna cat yang gelap pada ruang kantor dapat membuat mata mudah lelah?					
5.	Apakah suasana kekeluargaan di kantor dapat mencerminkan hubungan kerja yang baik?					
6.	Apakah kebersihan lingkungan kantor mempengaruhi kesehatan para penghuninya?					

7.	Apakah kebersihan ruangan kantor memengaruhi kegiatan belajar mengajar di kantor?					
8.	Apakah kebersihan toilet kantor mempengaruhi kesehatan para penghuninya?					
9.	Apakah kebersihan kantin dilingkungan kantor dapat mempengaruhi kesehatan para pegawai di kantor?					
10.	Apakah disetiap ruang kantor semestinya terdapat tempat sampah untuk menjaga kebersihan lingkungan secara keseluruhan?					
11.	Apakah ventilasi udara yang ada disetiap ruang kantor saat ini dapat membuat pertukaran udara berjalan dengan baik?					
12.	Apakah dengan keberadaan pepohonan dan tanaman untuk penghijauan di lingkungan kantor saat ini dapat membuat udara terasa nyaman dan sejuk?					
13.	Apakah sirkulasi udara yang baik dalam kantor dapat membuat suasana belajar mengajar menjadi nyaman?					
14.	Apakah ventilasi udara yang buruk di ruang kantor dapat mempengaruhi proses pekerjaan di kantor?					
15.	Apakah ventilasi udara disetiap ruang kantor di desain seefektif mungkin agar sirkulasi udara berjalan dengan baik sehingga udara terasa nyaman?					
16.	Apakah kepala badan sebagai pemimpin harus dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif?					
17.	Apakah hubungan kerja yang baik antara sesama pegawai dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif?					
18.	Apakah hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif?					
19.	Apakah suasana kekeluargaan di kantor dapat menciptakan hubungan kerja yang baik?					
20.	Apakah setiap pegawai semestinya mengesampingkan ego pribadi untuk keharmonisan hubungan kerja di kantor?					

IV. Kinerja Pegawai (Y)

No.	Pertanyaan	Kolom Jawaban				
		SL	SR	JR	JS	TP
1.	Apakah dalam bekerja Anda berusaha meminimalisir kesalahan yang terjadi?					
2.	Apakah dalam bekerja Anda menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan tepat pada waktunya?					
3.	Apakah Anda mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan?					
4.	Apakah Anda dalam bekerja memperhatikan prosedur kerja sesuai dengan aturan yang berlaku?					
5.	Apakah Anda dalam bekerja selalu mengecek terlebih dahulu hasilnya sebelum disampaikan kepada pimpinan?					
6.	Apakah dalam bekerja Anda selalu memenuhi target sesuai dengan yang telah ditentukan?					
7.	Apakah setiap pekerjaan yang Anda kerjakan dapat diselesaikan dengan baik?					
8.	Apakah Anda dalam bekerja berusaha memenuhi target yang telah ditentukan?					
9.	Apakah Anda dalam bekerja terlebih dahulu mengecek prosedur kerja sesuai dengan aturan yang berlaku?					
10.	Apakah Anda dalam bekerja selalu memperhatikan deadline yang diberikan?					
11.	Apakah dalam bekerja Anda mentaati jam masuk kantor?					
12.	Apakah Anda berusaha untuk tidak datang terlambat ke kantor?					
13.	Apakah dalam bekerja Anda mentaati jam pulang kantor?					
14.	Apakah Anda dalam bekerja berusaha memanfaatkan waktu kerja dengan efektif?					
15.	Apakah waktu kerja di kantor dapat memotivasi Anda dalam bekerja?					

16.	Apakah Anda berupaya menjaga hubungan kerja yang harmonis antara sesama rekan kerja?					
17.	Apakah dalam bekerja Anda mendukung perkembangan karier sesama rekan kerja?					
18.	Apakah Anda berupaya menjaga hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan bawahan?					
19.	Apakah Anda berupaya menciptakan team work yang solid di lingkungan kantor?					
20.	Apakah Anda merasakan manfaat kerjasama dalam meringankan pekerjaan yang dihadapi di kantor?					



Lampiran 2. Karakteristik Responden

Nomor	Jenis Kelamin		Usia (Tahun)			Masa Kerja (Tahun)			Kepangkatan				Pendidikan Terakhir			
	L	P	< 30	30 - 40	> 40	< 10	10 - 15	> 15	Honorer	II	III	IV	SMA	Diploma	S1	S2
1	1				3			3				4			3	
2		2			3			3				4			3	
3		2			3			3				4			3	
4		2		2				3				4				4
5	1				3			3			3					4
6	1				3			3			3				3	
7	1				3			3			3				3	
8	1				3	1					3				3	
9	1				3	1					3				3	
10	1				3	1					3				3	
11	1			2		1					3				3	
12	1			2				3			3				3	
13	1				3	1					3					4
14		2		2		1					3				3	
15	1			2		1					3				3	
16	1			2		1					3				3	
17		2			3	1					3				3	4
18		2			3	1					3				3	4
19		2		2		1					3				3	
20	1				3		2				3				3	
21	1			2		1					3				3	
22		2			3	1					3				3	
23		2			3		2				3				3	
24	1			2			2				3				3	
25	1				3		2				3				3	
26	1			2		1					3				3	
27		2			3		2				3				3	
28	1			2		1					3			2		
29		2			3	1					3			2		
30		2		2		1					3				3	
31	1				3	1					3				3	
32		2			3	1					3			2		
33	1				3			3			3				3	
34		2			3	1					3				3	
35		2		2		1				2				2		
36		2		2			2			2			1			
37	1			2			2				2		1			
38	1				3		2			2			1			
39	1				3	1				2			1			
40	1				3	1							1			
41		2	1			1			1				1			
42	1		1			1			1				1			
43	1		1			1			1				1			
44		2	1			1			1				1			
45	1		1			1			1						3	
46		2	1			1			1				1			
47	1		1			1			1					2		
48		2	1			1			1				1			
49		2	1			1			1						3	
50	1				3	1			1				1			
51	1		1			1			1				1			
52	1		1			1			1						3	
53	1		1			1			1						3	

Keterangan:Jenis Kelamin:

1 = Laki-Laki
2 = Perempuan

Usia:

1 = < 30 Tahun
2 = 30 - 40 Tahun
3 = > 40

Masa Kerja:

1 = < 10 Tahun
2 = 10-15 Tahun
3 = > 15 Tahun

Kepangkatan:

1 = Honorer
2 = Golongan II
3 = Golongan III
4 = Golongan IV

Pendidikan:

1 = SMA
2 = Diploma
3 = S1
4 = S2

Lampiran 3. Butir-Instrumen Variabel Kepemimpinan (X1)

Nomor Responden	Kepemimpinan (X1)																				Mean
	Butir_1	Butir_2	Butir_3	Butir_4	Butir_5	Butir_6	Butir_7	Butir_8	Butir_9	Butir_10	Butir_11	Butir_12	Butir_13	Butir_14	Butir_15	Butir_16	Butir_17	Butir_18	Butir_19	Butir_20	
1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90
2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4,80
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4,80
6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
7	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,20
8	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
9	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05
10	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
11	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,85
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
14	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
15	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,90
18	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05
19	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,20
20	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
21	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4,85
24	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
27	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4,80
29	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4,80
30	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
32	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,90
33	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05
34	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,20
35	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
36	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
38	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
39	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,80
44	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4,80
45	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
47	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,90
48	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05
49	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,15
50	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
51	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90
52	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
Mean	4,79	4,75	4,87	4,96	4,85	4,89	4,72	4,85	4,85	4,89	4,77	4,79	4,79	4,79	4,85	4,81	4,85	4,77	4,77	4,77	4,81

Lampiran 3. Butir Instrumen Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Nomor Responden	Lingkungan Kerja (X2)																				Total Mean
	Butir_1	Butir_2	Butir_3	Butir_4	Butir_5	Butir_6	Butir_7	Butir_8	Butir_9	Butir_10	Butir_11	Butir_12	Butir_13	Butir_14	Butir_15	Butir_16	Butir_17	Butir_18	Butir_19	Butir_20	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
2	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4,30
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
5	4	4	4	4	4	1	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4,05
6	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,85
7	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4,75
8	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05
10	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,25
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90
12	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,85
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
14	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,85
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,85
16	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,85
17	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,90
20	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4,70
21	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90
22	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,30
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,85
24	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05
25	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
26	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,85
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
30	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	1	4	4	4,05
31	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,85
32	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4,75
33	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,80
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05
35	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,25
36	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90
37	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,85
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
39	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,85
40	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,85
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
42	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,95
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4,90
45	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4,70
46	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90
47	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,30
48	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,85
49	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05
50	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
51	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,85
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
Mean	4,70	4,64	4,73	4,70	4,75	4,47	4,68	4,77	4,72	4,79	4,62	4,75	4,68	4,72	4,77	4,72	4,75	4,62	4,68	4,66	4,70

Lampiran 3. Butir Instrumen Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Nomor Responden	Kinerja Pegawai (Y)																				Total Skor	
	Butir_1	Butir_2	Butir_3	Butir_4	Butir_5	Butir_6	Butir_7	Butir_8	Butir_9	Butir_10	Butir_11	Butir_12	Butir_13	Butir_14	Butir_15	Butir_16	Butir_17	Butir_18	Butir_19	Butir_20		
1	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,20	
2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,10	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95	
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05	
5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4,10	
6	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,85	
7	5	5	5	5	7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
8	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,10	
9	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,25	
10	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90	
11	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,90	
12	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95	
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,85	
15	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95	
17	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90	
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90	
20	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,75	
21	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95	
22	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,30	
23	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,85	
24	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05	
25	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95	
26	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,85	
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95	
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95	
29	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,85	
30	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,95	
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
32	5	4	5	5	32	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,90	
33	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,25	
34	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,90	
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90	
36	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95	
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,85	
39	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5,00	
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95	
41	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90	
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,10	
44	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4,75	
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,85	
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
47	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,90	
48	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,10	
49	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,25	
50	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,90	
51	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90	
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95	
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
Total Skor	4,77	4,70	4,79	4,94	4,77	4,57	4,68	4,77	4,79	4,83	4,64	4,75	4,72	4,74	4,79	4,75	4,79	4,68	4,74	4,74	4,75	4,75

Lampiran 4.
Uji Instrumen Penelitian (Validitas dan Reliabilitas)

4.1. Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X_1)

Butir Instrumen	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Butir_1	91.3208	34.068	.342	.965	<i>Valid</i>
Butir_2	91.3585	34.119	.308	.966	<i>Valid</i>
Butir_3	91.2453	32.343	.878	.959	<i>Valid</i>
Butir_4	91.1509	34.823	.446	.963	<i>Valid</i>
Butir_5	91.2642	31.775	.973	.957	<i>Valid</i>
Butir_6	91.5094	33.216	.424	.965	<i>Valid</i>
Butir_7	91.3962	33.013	.507	.963	<i>Valid</i>
Butir_8	91.2642	31.775	.973	.957	<i>Valid</i>
Butir_9	91.2642	31.775	.973	.957	<i>Valid</i>
Butir_10	91.2264	33.294	.671	.961	<i>Valid</i>
Butir_11	91.3396	31.844	.807	.959	<i>Valid</i>
Butir_12	91.3208	31.799	.846	.959	<i>Valid</i>
Butir_13	91.3208	32.030	.793	.959	<i>Valid</i>
Butir_14	91.3208	31.799	.846	.959	<i>Valid</i>
Butir_15	91.2642	31.775	.973	.957	<i>Valid</i>
Butir_16	91.3019	31.946	.844	.959	<i>Valid</i>
Butir_17	91.2642	31.775	.973	.957	<i>Valid</i>
Butir_18	91.3396	31.844	.807	.959	<i>Valid</i>
Butir_19	91.3396	31.921	.790	.959	<i>Valid</i>
Butir_20	91.3396	31.844	.807	.959	<i>Valid</i>

4.2. Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja (X_2)

Butir Instrumen	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Butir_1	89.3019	42.830	.500	.954	<i>Valid</i>
Butir_2	89.3585	42.773	.485	.955	<i>Valid</i>
Butir_3	89.2075	41.552	.825	.950	<i>Valid</i>
Butir_4	89.3019	42.830	.500	.954	<i>Valid</i>
Butir_5	89.2453	40.573	.960	.948	<i>Valid</i>
Butir_6	89.5283	41.523	.570	.954	<i>Valid</i>
Butir_7	89.3208	43.376	.399	.956	<i>Valid</i>
Butir_8	89.2264	40.871	.931	.948	<i>Valid</i>
Butir_9	89.2830	40.822	.869	.949	<i>Valid</i>
Butir_10	89.2075	41.245	.887	.949	<i>Valid</i>
Butir_11	89.3774	43.663	.336	.957	<i>Valid</i>
Butir_12	89.2453	41.881	.713	.951	<i>Valid</i>
Butir_13	89.3208	40.837	.833	.950	<i>Valid</i>
Butir_14	89.2830	40.591	.911	.948	<i>Valid</i>
Butir_15	89.2264	40.871	.931	.948	<i>Valid</i>
Butir_16	89.2830	40.822	.869	.949	<i>Valid</i>
Butir_17	89.2453	41.727	.741	.951	<i>Valid</i>
Butir_18	89.3774	42.393	.460	.956	<i>Valid</i>
Butir_19	89.3208	40.837	.833	.950	<i>Valid</i>
Butir_20	89.3396	41.690	.673	.952	<i>Valid</i>

4.3. Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Butir Instrumen	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Butir_1	90.1887	41.694	.404	.964	<i>Valid</i>
Butir_2	90.2642	41.506	.394	.964	<i>Valid</i>
Butir_3	90.1698	39.298	.898	.958	<i>Valid</i>
Butir_4	90.0189	42.673	.442	.963	<i>Valid</i>
Butir_5	90.1887	38.771	.974	.957	<i>Valid</i>
Butir_6	90.3962	39.475	.639	.962	<i>Valid</i>
Butir_7	90.2830	40.399	.577	.962	<i>Valid</i>
Butir_8	90.1887	38.771	.974	.957	<i>Valid</i>
Butir_9	90.1698	39.182	.922	.958	<i>Valid</i>
Butir_10	90.1321	39.886	.845	.959	<i>Valid</i>
Butir_11	90.3208	41.761	.332	.965	<i>Valid</i>
Butir_12	90.2075	39.514	.801	.959	<i>Valid</i>
Butir_13	90.2453	39.150	.829	.959	<i>Valid</i>
Butir_14	90.2264	38.794	.917	.957	<i>Valid</i>
Butir_15	90.1698	39.182	.922	.958	<i>Valid</i>
Butir_16	90.2075	38.860	.928	.957	<i>Valid</i>
Butir_17	90.1698	39.259	.906	.958	<i>Valid</i>
Butir_18	90.2830	41.168	.404	.965	<i>Valid</i>
Butir_19	90.2264	38.794	.917	.957	<i>Valid</i>
Butir_20	90.2264	39.025	.873	.958	<i>Valid</i>

4.4. Hasil Analisis Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan (X_1)
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,962	20

4.5. Hasil Analisis Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja (X_2)
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,954	20

4.6. Hasil Analisis Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,962	20

4.7. Jumlah Butir Instrumen Yang Memenuhi Syarat Validitas dan Reliabilitas

No	Instrumen	Jumlah Butir	Jumlah Butir Valid	Koefisien Reliabilitas
1	Kepemimpinan	20	20	0,962
2	Lingkungan Kerja	20	20	0,954
3	Kinerja Pegawai	20	20	0,962

Lampiran V.
Karakteristik Responden dan Deskripsi Penelitian

Tabel 5.1.
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	32	60,4
2	Perempuan	21	39,6
	Total	53	100,0

Tabel 5.2.
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Persen (%)
1	< 30 Tahun	12	22,6
2	30-40 Tahun	15	28,3
3	>40 Tahun	26	49,1
	Total	53	100,0

Tabel 5.3.
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Frekuensi	Persen (%)
1	< 10 Tahun	36	67,9
2	10-15 Tahun	8	15,1
3	> 15 Tahun	9	17,0
	Total	53	100,0

Tabel 5.4.
Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan/Golongan

No.	Jabatan/Golongan	Frekuensi	Persen (%)
1	Golongan II	5	9,4
2	Golongan III	30	56,6
3	Golongan IV	4	7,5
4	Tenaga Kontrak/Honorer	14	26,4
	Total	53	100,0

Tabel 5.5.
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persen (%)
1	SMA/SMK	13	24,5
2	Diploma	5	9,4
3	S1	30	56,6
4	S2	5	9,4
	Total	53	100,0

Tabel 5.6.
Analisis Destriptif Variabel Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Variabel	N	Pertanyaan	Mean Minimum	Mean Maximum	Total Mean
Kepemimpinan	53	20	4,60	4,96	4,81
Lingkungan Kerja	53	20	4,47	4,79	4,70
Kinerja Pegawai	53	20	4,57	4,94	4,75
Valid N (listwise)	53				

Lampiran 6.
Hasil Pengujian Hipotesis

6.1. Regresi Linear Berganda

Variabel	B	Beta	T	Sig
Konstanta (α)	0,832		0,078	0,938
Kepemimpinan (X_1)	0,304	0,274	3,227	0,002
Lingkungan Kerja (X_2)	0,691	0,706	8,309	0,000
R = 0,809				
R Square (R^2) = 0,655				
Adjusted R Square = 0,641				
F Hitung = 47,407				
Signifikansi F = 0,000				
Tingkat = 5% (0,05)				

6.2. Hasil Uji *t* Variabel Penelitian
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,832	10.664		0,078	.938
	Kepemimpinan	0,304	0,094	0,274	3.227	0,002
	Lingkungan Kerja	0,691	0,083	0,706	8.309	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

6.3. Hasil Uji F Variabel Penelitian ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1500,586	2	750,293	47,407	.000 ^b
	Residual	791,339	50	15,827		
	Total	2291,925	52			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kepemimpinan

6.4. Hasil Uji Determinasi Variabel Penelitian Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,809 ^a	0,655	0,641	3,978

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai