

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

---



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

---

**LUSIANA TULHUSNAH, SE., M.M.**



**ZENUS**  
PUBLISHER

J. Gerbang Desa Warungjati Kecamatan Depok  
Kabupaten Cirebon, Kodepos 45663  
email: zenus85@gmail.com  
web: zenuspublisher.com



**MONOGRAF**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

**Lusiana Tulhusnah, S.E., M.M.**

**Penerbit**



*Unggul dan Luhur*

# **MONOGRAF PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

**Penulis:**

Lusiana Tulhusnah, S.E., M.M.

**Editor:**

Erik Santoso

**Tata Aksara:**

Dian Herdiansyah, S.Pd.

**Layout:**

Tim Kreatif CV. Confident

**Desain Cover**

Tim Kreatif CV. Confident

Cetakan Pertama, November 2020

**Penerbit:**

CV. Confident (Anggota IKAPI Jabar)

Jl. Karang Anyar No.17 Jamblang Kab.Cirebon 45156

ISBN ---

**Hak cipta dilindungi undang-undang**

**Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan  
cara apapun tanpa ijin tertulis dari penulis dan penerbit**

Isi diluar tanggungjawab Penerbit

**Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang  
Hak Cipta Pasal 72**

## PRAKATA

Kinerja pegawai menjadi salah satu faktor keberhasilan dari suatu organisasi. Oleh karena itu pegawai perlu dipertimbangkan dalam beberapa hal agar mereka tetap produktif bekerja dan dapat mencapai target organisasi. Syukur Alhamdulillah Segala puji bagi Allah, yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang. Tiada kekuatan selain atas izin Allah serta hanya atas Rahmat dan Ridlo Allah yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, sehingga penulis dapat menyelesaikan Buku Monograf Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai ini. Penulisan buku Monograf yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai” ini merupakan hasil penelitian yang disusun untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan khususnya di bidang ilmu MSDM. Tujuan penulisan buku monograf ini adalah memberikan gambaran kepada pembaca tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang menjadi obyek penelitian adalah pegawai di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo. Semoga buku monograf ini bermanfaat untuk rekan-rekan dosen atau mahasiswa yang sedang melakukan penelitian tentang MSDM Kinerja Pegawai. Kami berterima kasih kepada Kemenristek/BRIN yang telah membiayai penelitian ini sehingga dapat menjadi bahan untuk buku monograf, UNARS sebagai institusi dimana kami berkarya dan mengabdikan, rekan-rekan dosen dan karyawan UNARS yang banyak membantu pada proses penelitian dan penerbitan buku ini, dan tentunya keluarga kami tercinta.

Situbondo, November 2020

**Lusiana Tulhusnah, S.E.,M.M.**

## DAFTAR ISI

PRAKATA.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	5
2.2 Gaya Kepemimpinan.....	7
2.3 Lingkungan Kerja.....	14
2.4 Kinerja.....	19
2.5 Hubungan Antara Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja.....	20
BAB 3. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	22
3.1 Hasil Penelitian.....	22
3.2 Analisis Data.....	28
3.3 Pembahasan.....	36
BAB 4. PENUTUP.....	40
DAFTAR PUSTAKA.....	41

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Distribusi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan .....	22
Tabel 3.2 Distribusi Jawaban Responden Variabel Lingkungan Kerja .....	23
Tabel 3.3 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai .....	25
Tabel 3.4 Nilai Interpretasi Variabel Gaya Kepemimpinan .....	27
Tabel 3.5 Nilai Interpretasi Variabel Lingkungan Kerja .....	27
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Instrumen .....	28
Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	29
Tabel 3.8 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Test.....	30
Tabel 3.9 Hasil Uji Multikolinieritas.....	31
Tabel 3.10 Hasil Uji Heterokedastisitas Glejser.....	33
Tabel 3.11 Uji Signifikansi Parsial (Uji t).....	34
Tabel 3.12 Uji Signifikansi Simultan (Uji F).....	34
Tabel 3.13 Uji Regresi Linear Berganda .....	35
Tabel 3.14 Hasil Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) .....	36

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Uji Normalitas dengan P-Plot .....	30
Gambar 3.2 Hasil Uji Heterokedastisitas scatterplot.....	32

## BAB 1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan asset yang harus ditingkatkan secara efektif dan efisien sehingga akan terwujud kinerja yang optimal. Sejalan dengan hal tersebut Simamora (2006) mengemukakan: “Sumber daya manusia merupakan asset yang paling penting, dan membuat sumber daya organisasi lainnya menjadi bekerja”. Tanpa sumber daya manusia, sumber daya lainnya akan menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi atau instansi. Teknologi dan peradaban dalam era sekarang ini sudah sangat maju, menuntut sumber daya manusia yang kompeten yang memiliki semangat dan kedisiplinan yang tinggi dalam menjalankan peran dan fungsinya baik untuk individual maupun tujuan organisasi atau instansi. Pencapaian tujuan yang dimaksud oleh organisasi atau instansi pemerintah dalam hal ini adalah bagaimana menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong dan memungkinkan pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan secara optimal, khususnya dalam hal kinerja. Kemajuan suatu organisasi atau instansi pemerintah tentunya didukung oleh orang-orang yang ada dalam organisasi atau instansi pemerintah tersebut khususnya pemimpin dan pegawai yang memiliki andil dalam menjalankan suatu organisasi atau instansi pemerintah. Suatu organisasi atau instansi pemerintah pasti memiliki pemimpin, seorang pemimpin membutuhkan pegawai atau bawahan yang membantu dalam segala pekerjaannya dalam suatu organisasi atau instansi pemerintah yang dipimpinnya. Pemimpin membutuhkan pegawai untuk mendukung dan membantu pekerjaannya dalam pemerintahan begitupun sebaliknya pegawai membutuhkan pemimpin untuk dijadikan panutan dalam kesehariannya yang akan menuntun pekerjaannya dalam suatu organisasi ataupun instansi pemerintah agar dapat mencapai tujuan bersama.

Setiap instansi atau perusahaan menjalankan seluruh kegiatan sesuai dengan operasional untuk mencapai tujuan yang

telah menjadi target yang telah ditetapkan (Yudithia & Mahadiansar, 2019). Kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi atau instansi khususnya pada Universitas ditentukan oleh banyak hal, salah satunya adalah gaya kepemimpinan yang berjalan dalam organisasi atau instansi tersebut.

Gaya kepemimpinan tidak hanya diperlihatkan oleh organisasi swasta, melainkan organisasi atau instansi pemerintah dalam meningkatkan kinerja pegawai. Universitas merupakan merupakan pusat pelayanan tri dharma perguruan tinggi yang dekat dengan masyarakat. Pegawai pada Universitas swasta adalah orang yang memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh yayasan untuk melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Pegawai universitas mempunyai peran yang sangat menentukan keberhasilan dalam meraih tujuan, dan merupakan kunci dalam menentukan keberhasilan lembaga dalam melaksanakan kewenangan, maka kinerja pegawai harus dinilai dan ditingkatkan secara berkesinambungan

Faktor selain gaya kepemimpinan adalah lingkungan kerja, lingkungan kerja dalam suatu universitas juga menjadi pusat perhatian karena berhubungan dengan kenyamanan bekerja bagi para pegawai yang ada dalam suatu tempat kerja. Lingkungan kerja baik berbentuk fisik maupun non fisik dalam suatu instansi perlu diperhatikan, karena berpengaruh langsung terhadap rasa kenyamanan dan keamanan para pegawai.

Keberhasilan suatu organisasi atau instansi dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya, suatu organisasi akan berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan harapan tujuan organisasi dapat tercapai. Pelayanan internal administrasi sering terjadi tumpang tindih dan kadang tertunda dikarenakan pegawai sering mangkir atau tidak berada ditempat saat waktu efektif kerja, sehingga mengakibatkan kurang optimalnya penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus mereka selesaikan. Hal ini dikarenakan kurangnya fungsi pengawasan oleh pemimpin instansi tersebut.

Berkaitan dengan lingkungan kerja, kurangnya sarana dan prasarana yang terdapat di Universitas membuat sebagian pegawai merasakan ketidaknyamanan karena harus berbagi sarana dan prasarana. Selain itu masalah hubungan kerja antara bawahan yang satu dengan bawahan lainnya serta bawahan dengan pimpinan juga menjadi perhatian, karena hubungan kerja ini akan berpengaruh terhadap kenyamanan bekerja pegawai yang akan berdampak pada kinerja dan pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja instansi.

Penelitian Budiarto dan Katini (2017) mengatakan lingkungan kerja yang terdapat pada instansi dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang terdapat pada instansi berpengaruh sebesar 43,56% terhadap kinerja pegawai dan 56,44% dipengaruhi oleh faktor lain. Selain itu, Permanasari (2013) dan Dhermawan dkk (2012) juga menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Namun berbeda dengan Arianto (2013) yang mengatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Pada variabel gaya kepemimpinan hasil penelitian Junaidi dan Susanti (2019) dan Ramadhani (2019) menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Begitu juga dengan hasil penelitian Fajrin dan Susilo (2018) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

Rumusan masalah yang akan dibahas dalam buku ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai di Universitas Abdurachman Saleh ?
2. Apakah variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai Universitas Abdurachman Saleh ?

Lusiana Tulhusnah, S.E., M.M.

3. Manakah diantara variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja yang berpengaruh secara dominan terhadap variabel kinerja Universitas Abdurachman Saleh ?

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Menurut Mulyadi dan Rivai (2009) organisasi berisikan orang-orang yang mempunyai serangkaian aktivitas yang jelas dan dilakukan secara berkelanjutan guna mencapai tujuan organisasi. Semua tindakan yang diambil dalam segala kegiatan diprakarsai, dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota organisasi, dimana manusia sebagai pendukung utama setiap organisasi apapun bentuk organisasi itu.

Setiap organisasi baik organisasi perusahaan, organisasi sosial, maupun organisasi pemerintah mempunyai tujuan yang dapat dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan tertentu dengan mempergunakan seluruh sumber daya yang ada di dalam organisasi tersebut. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan aktivitas ataupun kegiatan. Sumber daya itu antara lain sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia. Diantara sumber daya tersebut, sumber daya yang terpenting ialah sumber daya manusia (Wirawan, 2009). Sumber daya manusia dianggap penting karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, serta merupakan pengeluaran pokok organisasi dalam menjalankan kegiatannya (Simamora, 2006). Sumber daya manusia yaitu sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan, dan mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang paling penting dan membuat sumber daya organisasi lainnya menjadi bekerja. Tanpa sumber daya manusia sumber daya lainnya akan menganggur dan kurang bermanfaat dalam

mencapai tujuan organisasi dan untuk itu sumber daya manusia sebagai asset organisasi perlu dilakukan pengelolaan (manajemen) dengan baik.

Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengatur itu meliputi masalah perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Jelasnya manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga tujuan perusahaan atau organisasi, kepuasan karyawan, dan masyarakat akan tercapai. Hasibuan (2007) mengemukakan bahwa: "Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat". Secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia. Keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi swasta, sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya. Satu-satunya sumber daya yang memiliki *ratio*, rasa dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Seberapa pesat majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Seberapa bagusya perumusan tujuan dan rencana organisasi, agaknya hanya akan sia-sia belaka jika unsur

sumber daya manusianya tidak diperhatikan, apalagi jika ditelantarkan.

Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional”. Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading dan controlling*, dalam setiap aktivitas operasional sumber daya manusia. Organisasi merupakan alat sosial dan teknologi yang terlalu luas dan kompleks untuk dilaksanakan hanya oleh satu orang. Menurut Simamora (2006) bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan”. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan. Pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenaga kerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung bagi sumber daya manusia yang bekerja bagi organisasi.

## 2.2 Gaya Kepemimpinan

### 1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2010) mengemukakan bahwa: “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan”. Menurut Nawawi (2006) gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Gaya kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, yang berarti seseorang yang memiliki kecakapan dan kelebihan,

khususnya kecakapan dan kelebihan dalam satu bidang, sehingga pemimpin mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas demi tercapainya suatu maksud dan beberapa tujuan (Kartono, 2005). Menurut Hasibuan (2007) mengemukakan bahwa: "Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi". Dimana definisi gaya kepemimpinan akhirnya dikategorikan menjadi tiga elemen. (Susanto A.B; Koesnadi Kardi, 2003), yakni:

- 1) Gaya kepemimpinan merupakan proses.
- 2) Gaya kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (hubungan) antara pimpinan dan bawahan.
- 3) Gaya kepemimpinan merupakan ajakan kepada orang lain.

Menurut berbagai definisi diatas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa secara umum pengertian gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang dipergunakan pemimpin dengan kecakapan dan kelebihan yang dimiliki pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku bawahan agar mau bekerja sama melakukan aktivitas secara efektif dan efisien dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan oleh instansi pemerintah.

## 2. Teori Gaya Kepemimpinan

Menurut Nawawi (2006) teori gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi dua yaitu teori sifat dan teori situasional. Adapun penjelasan beberapa poin diatas, akan diuraikan dibawah ini :

### 1) Teori Sifat

Studi awal tentang gaya kepemimpinan dilakukan pada tahun 1940an-1950an, memusatkan perhatian pada sifat-sifat dari pemimpin. Para peneliti mencoba menemukan karakteristik-karakteristik individual yang membedakan pemimpin yang berhasil dan pemimpin yang gagal dan akhirnya mencoba mengaitkan karakteristik-karakteristik

seperti kepribadian, emosional, fisik, intelektual dan karakteristik-karakteristik individual lainnya dari pemimpin yang berhasil dimasa lampau. Ada enam klasifikasi dari sistem gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Karakteristik manajerial yang terdiri dari kepribadian, kebutuhan, dan motivasi, serta pengalaman masa lampau dan penguatan.
- b. Karakteristik fisik diantaranya seperti unsur, penampilan, tinggi dan berat badan, telah dipelajari pada berbagai penelitian awal tentang gaya kepemimpinan.
- c. Latar belakang sosial ekonomi dari pemimpin telah memfokuskan pada faktor-faktor seperti pendidikan, status sosial, dan mobilitas intelegensia yakni pemimpin memiliki kemampuan lebih tinggi dalam memutuskan, lebih tegas, pengetahuannya lebih luas dan berbicara lebih fasih.
- d. Kepribadian yakni gaya kepemimpinan menyarankan bahwa pemimpin yang efektif berkaitan dengan faktor-faktor kepribadian seperti kewaspadaan, kepercayaan diri, dan integritas pribadi.
- e. Karakteristik hubungan tugas yaitu pemimpin memiliki ciri-ciri seperti kebutuhan akan prestasi yang tinggi, inisiatif, dan orientasi tugas yang tinggi.
- f. Karakteristik sosial yakni pemimpin umumnya aktif terlibat dalam berbagai aktifitas, bergaul secara luas dengan semua orang, dan bekerja sama dengan orang lain.

## 2) Teori Situasional

Salah satu tujuan pegawai yang penting adalah mendiagnose dan menilai faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas gaya kepemimpinannya. Mendiagnose meliputi identifikasi dan memahami faktor-faktor yang berpengaruh. Situasi yang perlu didiagnose oleh pemimpin meliputi tiga bidang yaitu :

- a. Faktor bawahan yang terdiri dari kepribadian , kebutuhan dan motivasi, serta pengalaman masa lampau dan penguatan.
- b. Faktor kelompok yang terdiri dari tingkat perkembangan kelompok, sruktur kelompok, dan tugas kelompok.
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari basis kekuasaan, aturan dan prosedur, profesionalisme, dan desakan waktu.

### 3. Fungsi Gaya Kepemimpinan

Menurut Pasalong (2008) mengemukakan secara operasional lima fungsi pokok gaya kepemimpinan, yaitu:

#### 1) Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Gaya kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

#### 2) Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Menjalankan fungsi konsultasi dapat diharapkan keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksinya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3) Fungsi Partisipasi

Menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semuanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan.

5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa gaya kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

4. Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2010) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang pemimpin lihat. Macam-macam gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Thoha (2010:49) mengartikan kepemimpinan otoriter sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin

dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi.

Pemimpin otoriter memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
  - b. Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan bawahan tidak boleh memberikan ide-ide baru.
  - c. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
  - d. Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja.
  - e. Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
  - f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
  - g. Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.
2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin mengizinkan karyawan atau pegawai untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dengan cara menanyakan masukan dan kontribusi karyawannya, pemimpin dan bawahannya sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah makin bertambah frekuensinya, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan makin banyak, sebab pemimpin berpendapat bahwa bawahan telah memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup luas untuk menyelesaikan tugas. Ciri-ciri pemimpin partisipatif:

- a. Pemimpin memberikan dukungan tinggi dan sedikit atau rendah pengarahan.

- b. Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dipegang secara berganti antara pemimpin dan bawahan.
- c. Komunikasi dua arah ditingkatkan.
- d. Pemimpin mendengarkan bawahan secara aktif.
- e. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebagian besar pada karyawan atau pegawai.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002) seorang pemimpin harus memiliki sifat *perceptive* artinya mampu mengamati dan menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Pemimpin harus mampu melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahan, bagaimana keadaan organisasinya, bagaimana situasi penugasannya, dan juga tentang kemampuan dirinya sendiri. Memilih gaya kepemimpinan yang akan digunakan, perlu dipertimbangkan sebagai faktor yang mempengaruhinya.

### 3) Kepemimpinan Demokratis

Thoha (2010) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi tersebut.
- b. Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- c. Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
- e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

## 2.3 Lingkungan Kerja

### 1. Pengertian Lingkungan Kerja

Pembangunan dan pengembangan berarti perubahan yang dinamis, suatu akseleratif yang diharapkan berdampak positif. Salah satu aspek dalam pembangunan adalah terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja adalah faktor-faktor diluar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja dengan kinerja pegawai terdapat hubungan yang positif dan lingkungan kerja mempengaruhi prestasi kerja suatu organisasi. Pembentukan lingkungan kerja yang terkait dengan kemampuan manusia dan prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor fisik, kimia, biologis, fisiologis, mental, dan sosial ekonomi. Menurut Maryati (2014) lingkungan kerja yang sehat dan baik akan berpengaruh terhadap kenyamanan kerja karyawan atau pegawai. Pegawai akan merasa nyaman dalam bekerja dan bisa dipastikan kinerja akan semakin meningkat. Sedangkan menurut Nitisemito (2000) mengemukakan bahwa: "Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya kebersihan, musik, dan lain-lain".

Secara genetis setiap individu mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan pola perilaku tertentu untuk menanggulangi masalah lingkungan. Namun demikian pembentukan lingkungan kerja yang mendukung prestasi kerja akan menimbulkan kinerja pegawai bagi pekerja dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan pegawai, sehingga setiap tempat kerja haruslah mengusahakan lingkungan kerja yang sedemikian rupa agar memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan yang dilakukan pegawai.

Selain itu kemungkinan ada hal-hal yang berada disekitar pekerja yang dianggap tidak berpengaruh terhadap para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan, tetapi pada

suatu saat ternyata dapat dibuktikan bahwa hal itu dapat berpengaruh cukup besar. Berbagai kebijakan dan kegiatan personalia yang dijalankan perusahaan akan memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pegawai. Hal ini akan memberikan pengaruh pada kepuasan kerja pegawai pada tempat pegawai tersebut bekerja. Menurut Robbins (2006) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Sondang Siagian (2004) mengemukakan bahwa: "Adanya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan merupakan kondisi kerja yang kondusif". Faktor lain dalam lingkungan kerja yang juga tidak boleh diabaikan adalah hubungan karyawan di dalam tempat kerja yang bersangkutan.

Menurut beberapa pendapat beberapa ahli diatas ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar berupa keseluruhan alat atau fasilitas yang telah tersedia untuk pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dalam tempat kerja dengan rasa aman dan nyaman. Kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan diharapkan oleh semua pegawai yang cenderung akan bekerja dengan sikap disiplin tinggi sehingga kemungkinan terjadi pelanggaran peraturan tidak akan terjadi, semangat kerja yang meningkat pula, serta memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas pekerjaannya dan merasa tidak ada yang mengganggu dalam pelaksanaan tugas tersebut (Suprayitno, 2007).

## 2. Klasifikasi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan

kinerja organisasi serta prestasi yang akan diraih oleh setiap pegawai. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja pegawai. Menurut Rivai (2008) lingkungan kerja merupakan elemen-elemen organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai pengaruh kuat di dalam pembentukan perilaku individu pada organisasi. Lingkungan kerja meliputi lingkungan fisik dan lingkungan sosial budaya. Lingkungan fisik seperti kebisingan, tata ruang dan peralatan. Sedangkan yang mencakup lingkungan sosial budaya meliputi status, sistem administrasi, hubungan sosial, kebijakan dan kepemimpinan. Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu :

1) Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Guba (2007) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik adalah kondisi lingkungan kerja tempat pegawai melaksanakan tugas, yang diukur dengan indikator ruang gerak, penataan peralatan kantor, pencahayaan dan kebisingan. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung atau maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan dan lain-lain.

Menurut Sedarmayanti (2007) lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung seperti:

a. Penerangan atau cahaya di tempat kerja.

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan instansi sulit tercapai.

b. Sirkulasi udara di tempat kerja.

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

c. Kebisingan di tempat kerja

Salah satu populasi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius dapat menyebabkan kematian.

d. Bau tidak sedap di tempat kerja.

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

e. Keamanan di tempat kerja.

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya sebagai salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga satuan polisi pamong praja (SATPOL PP) atau satuan petugas pengaman (SATPAM).

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2007). Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama pegawai dan dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seseorang pegawai dengan pegawai lain dan dengan pemimpin berjalan dengan sangat baik maka akan dapat membuat pegawai merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Menurut Nitisemito (2000) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan atau organisasi. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan,

komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Ada 5 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku pegawai yaitu:

- a. Struktur kerja yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepada pegawai memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
- b. Tanggung jawab kerja yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerja mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
- c. Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana pegawai merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai pegawai.
- d. Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana pegawai merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
- e. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana pegawai merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

## 2.4 Kinerja

Menurut Mangkunegara (2006:67) bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai.

### **Indikator-Indikator Kinerja**

1. Kuantitas : jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
2. Kualitas : ketaatan dalam prosedur, disiplin, dan dedikasi
3. Kehandalan : kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang diisyaratkan dengan supervise minimum.
4. Kehadiran : keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

5. Kemampuan bekerja sama : kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

## 2.5 Hubungan Antara Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja

Seperti halnya menurut Robbins (Irawan, 2017) Lingkungan merupakan kekuatan atau lembaga diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja dalam suatu organisasi, lingkungan khusus dan lingkungan umum merupakan dua rumusan dari lingkungan kerja. Dimana lingkungan khusus itu sendiri merupakan lingkungan yang secara langsung berhubungan dengan sasaran – sasaran yang hendak dicapai dalam sebuah organisasi. Sedangkan lingkungan umum merupakan segala sesuatu yang bersifat ekstern atau yang berada pada luar organisasi yang kecenderungan memiliki potensi untuk mempengaruhi suatu organisasi.

Secara umum lingkungan kerja dibagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Menurut Sedarmayanti (Irawan, 2017) mengemukakan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan segala sesuatu yang berwujud atau mempunyai bentuk fisik yang berada disekitar tempat kerja, serta secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan maupun kejadian yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan kerja secara vertikal dalam hal ini atasan dan bawahan maupun hubungan kerja secara horizontal dengan sesama rekan kerja.

Sesuai dengan penjabaran diatas maka, seyogyanya lingkungan kerja harus diupayakan untuk bisa kondusif dan mampu memberikan kenyamanan karyawan dalam bekerja setiap harinya. Karena dengan begitu loyalitas dan semangat karyawan akan cenderung bisa terjaga. Keterjagaan loyalitas dan semangat

tersebut akan semakin cepat mencapai tingkat kinerja karyawan dalam berkerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Thoha (2010), mengungkapkan bahwa dengan mempergunakan kepemimpinan maka pemimpin akan mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan karyawan pada kejelasan tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Hal ini dipertegas oleh Robbins (2007, h.432), yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran. Kemampuan karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi tersebut merupakan pencerminan dari kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan jika gaya kepemimpinan memiliki peran yang besar dalam meingkatkan kinerja karyawan.

## BAB 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai hasil dan pembahasan sesuai dengan permasalahan penelitian. Data yang dikumpulkan dari 66 pegawai Unars Situbondo dianalisa menggunakan uji t, uji f dan model regresi berganda.

### 3.1 Hasil Penelitian

#### 1. Gambaran Distribusi Jawaban Responden

Distribusi hasil jawaban responden yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner pada karyawan Universitas Abdurachman Saleh Situbondo adalah sebagai berikut :

##### a. Gaya Kepemimpinan

Pada variabel gaya kepemimpinan terdapat 2 pernyataan yang mempersentasikan indikator-indikator yang terkait dengan variabel gaya kepemimpinan, berikut jawaban yang diberikan oleh responden :

**Tabel 3.1 Distribusi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Skor
X13	Pemimpin melibatkan partisipasi bawahan dalam setiap kegiatan dengan memberi dukungan tinggi dan sedikit pengarahan.	0%	1,5%	24,2%	51,5%	22,7%	100%
X15	Pimpinan senang menerima saran dari bawahannya dan memecahkan	3%	7,6%	13,6%	43,9%	31,8%	100%

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Skor
	masalah secara bersama dengan bawahannya						

Berdasarkan tabel 3.1 diketahui bahwa jawaban pernyataan sangat setuju yang paling mendominasi terdapat pada indikator memecahkan masalah secara bersama serta memberikan kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan dengan pernyataan “Pimpinan senang menerima saran dari bawahannya dan memecahkan masalah secara bersama dengan bawahannya” sebesar 31,8%.

#### b. Lingkungan Kerja

Pada variabel lingkungan kerja terdapat 4 pernyataan yang mempersentasikan indikator-indikator yang terkait dengan variabel lingkungan kerja, berikut jawaban yang diberikan oleh responden :

**Tabel 3.2 Distribusi Jawaban Responden Variabel Lingkungan Kerja**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Skor
X21	Kondisi udara di ruang kerja (baik dari ventilasi udara, tanaman yang ada disekitar tempat kerja, air condition (AC), pewangi ruangan memberikan kenyamanan dalam bekerja karena membantu menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di	1,5%	0%	4,5%	59,1%	34,8%	100%

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Skor
	lingkungan kerja.						
X23	Adanya petugas keamanan di lingkungan tempat kerja membuat saya tenang dalam bekerja	1,5%	0%	10,6%	51,5%	36,4%	100%
X24	Penerapan struktur kerja di instansi ini berjalan sistematis dan proporsional	4,5%	9,1%	19,7%	47%	19,7%	100%
X25	Dalam instansi ini sangat mengedepankan kerjasama tim (kelompok) serta menjalin komunikasi dengan baik dan saling terbuka (transparan) antara pegawai satu dengan pegawai lainnya ataupun antara pegawai dan pimpinan	1,5%	10,6%	18,2%	47%	22,7%	100%

Berdasarkan tabel 3.2 diatas diketahui bahwa jawaban pernyataan sangat setuju yang paling mendominasi terdapat pada indikator faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya sebagai salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja dengan pernyataan “Adanya petugas keamanan di lingkungan tempat kerja membuat saya tenang dalam bekerja” sebesar 36,4%.

c. Kinerja Pegawai

Pada variabel kinerja pegawai terdapat 5 pernyataan yang mempersentasikan indikator-indikator yang terkait dengan variabel kinerja pegawai, berikut jawaban yang diberikan oleh responden :

**Tabel 3.3 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Skor
Y11	Saya selalu mampu mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya sesuai dengan standart yang ditentukan	1,5%	0%	9,1%	59,1%	30,3%	100%
Y12	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti, disiplin dan dedikasi tinggi serta saya mengerjakan pekerjaan sesuai prosedur yang berlaku	1,5%	3%	10,6%	53%	31,8%	100%
Y13	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	0%	3%	30,3%	56,1%	10,6%	100%
Y14	Saya masuk dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan instansi	1,5%	10,6%	15,2%	62,1%	10,6%	100%

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Skor
Y15	Saya mengutamakan kerja sama dengan rekan kerja dan sering melakukan koordinasi dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang dibebankan	1,5%	6,1%	6,1%	53%	33,3%	100%

Berdasarkan tabel 3.3 diatas diketahui bahwa jawaban pernyataan sangat setuju yang paling mendominasi terdapat pada indikator kemampuan kerjasama dengan orang lain dengan pernyataan “Saya mengutamakan kerja sama dengan rekan kerja dan sering melakukan koordinasi dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang dibebankan” sebesar 33,3%.

Deskripsi selanjutnya untuk mengetahui persentase pencapaian dan kategori per indikator kinerja pegawai Unars, langkahnya yaitu dengan mengetahui nilai persentase tiap indikator dengan rumus index %

Berikut kriteria interpretasi skor berdasarkan interval :

0% - 19,99% = Sangat Tidak Setuju

20% - 39,99% = Tidak Setuju

40% - 59,99% = Cukup Setuju

60% - 79,99% = Setuju

80% - 100% = Sangat Setuju

Hasil perhitungan persentase pencapaian dan kategori per indikator untuk variabel Gaya Kepemimpinan adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.4 Nilai Interpretasi Variabel Gaya Kepemimpinan**

Indikator	Total Skor	Hasil Index (%)	Kategori
Pimpinan mengatur sesuai keinginan sendiri	165	50	Cukup Setuju
Pimpinan tidak mau menerima saran dan menentukan kebijakan sendiri	143	43.33	Cukup Setuju
Pimpinan melibatkan partisipasi bawahan	261	79.09	Setuju
Pimpinan lebih memperhatikan kerja kelompok dan komunikasi dua arah	253	76.66	Setuju
Pimpinan senang menerima saran	260	78.78	Setuju
Jumlah	1082	65.57	Setuju

Berdasarkan tabel 3.4 diatas diperoleh data bahwa pegawai Universitas Abdurachman Saleh Situbondo mengaku setuju dengan gaya pimpinan yang telah mereka hadapi saat ini. Hal tersebut terlihat dari 65,57% nilai interpretasi masuk pada kategori setuju. Terdapat 2 indikator yang nilainya rendah yaitu pada pernyataan pimpinan mengatur sesuai keinginan sendiri mendapat nilai 50% dengan kategori cukup setuju. Hal ini menandakan bahwa separuh dari pegawai Unars menilai pimpinan tidak mengatur sesuai dengan keinginan sendiri. Pimpinan di Unars juga mau menerima saran dalam menentukan kebijakan, hal tersebut terlihat hanya sebagian kecil saja yaitu 43,33% responden mengatakan cukup setuju terhadap gaya pimpinan yang tidak mau menerima saran dan menentukan kebijakan sendiri.

**Tabel 3.5 Nilai Interpretasi Variabel Lingkungan Kerja**

Indikator	Total Skor	Hasil Index (%)	Kategori
Kondisi udara di ruang kerja	281	85.15	Sangat Setuju
Lingkungan kerja karyawan tenang dan bebas dari kebisingan suara lalu lalang kendaraan	159	48,18	Cukup Setuju

Indikator	Total Skor	Hasil Index (%)	Kategori
Petugas keamanan	278	84.24	Sangat Setuju
Penerapan struktur kerja	243	73.63	Setuju
instansi ini sangat mengedepankan kerjasama tim (kelompok) serta menjalin komunikasi dengan baik dan saling terbuka	250	75.75	Setuju
Jumlah	1211	73.39	Setuju

Berdasarkan tabel 3.5 diatas responden menyatakan sangat setuju dengan nilai index 85.15% dengan kondisi ruang kerja yang nyaman baik dari ventilasi udara, tanaman yang ada disekitar tempat kerja, air condition (AC), pewangi ruangan memberikan kenyamanan dalam bekerja karena membantu menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di lingkungan kerja. Hasil observasi terlihat bahwa pegawai Unars merasa nyaman karena memang kondisi ruangan dibuat dengan fasilitas yang dibutuhkan oleh pegawai. Lingkungan Unars berada tepat di jalur pantura Situbondo.

### 3.2 Analisis Data

#### a. Uji Validitas Instrumen

Dalam penelitian suatu intrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang hendak diukur dari variabel yang diteliti. Pengukuran validitas dilakukan dengan menggunakan rumus produk moment pearson dan taraf signifikansi 0,05. Masing-masing skor item dikorelasikan dengan skor totalnya. Adapun hasil uji validitas yang dilakukan dengan bantuan SPSS 22 dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Instrumen**

No	r hitung	r tabel	Kondisi	Kesimpulan
X <sub>11</sub>	-0,642	0,3081	r hitung < r tabel	tidak valid
X <sub>12</sub>	-0,773	0,3081	r hitung < r tabel	tidak valid
X <sub>13</sub>	0,658	0,3081	r hitung > r tabel	valid

No	r hitung	r tabel	Kondisi	Kesimpulan
X <sub>14</sub>	0,229	0,3081	r hitung < r tabel	tidak valid
X <sub>15</sub>	0,608	0,3081	r hitung > r tabel	valid
X <sub>21</sub>	0,356	0,3081	r hitung > r tabel	valid
X <sub>22</sub>	-0,190	0,3081	r hitung < r tabel	tidak valid
X <sub>23</sub>	0,484	0,3081	r hitung > r tabel	valid
X <sub>24</sub>	0,845	0,3081	r hitung > r tabel	valid
X <sub>25</sub>	0,879	0,3081	r hitung > r tabel	valid
Y <sub>11</sub>	0,795	0,3081	r hitung > r tabel	valid
Y <sub>12</sub>	0,798	0,3081	r hitung > r tabel	valid
Y <sub>13</sub>	0,637	0,3081	r hitung > r tabel	valid
Y <sub>14</sub>	0,475	0,3081	r hitung > r tabel	valid
Y <sub>15</sub>	0,756	0,3081	r hitung > r tabel	valid

Sumber : Data diolah dari kuesioner

### b. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur dan menunjukkan sejauh mana alat ukur tersebut dapat dipercaya dan diandalkan dalam penelitian. Pada penelitian ini uji reliabilitas menggunakan rumus crobach alpha dengan bantuan SPSS 22, kemudian hasil alpha hitung diinterpretasikan pada tabel nilai r. Jika tingkat alpha hitung > 0,60 maka alat ukur tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Adapun hasil dari output SPSS sebagai berikut :

**Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

Variabel	Cronbach's alpa
Gaya Kepemimpinan	0,806
Lingkungan Kerja	0,803
Kinerja Pegawai	0,845

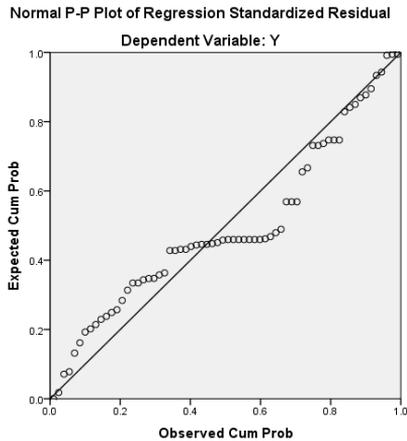
Sumber : Data diolah dari kuesioner

Pada kolom Cronbach Alpha terdapat angka 0,806, 0,803 dan 0,845 yang artinya hasil perhitungan realibilitas lebih besar dari 0.60 sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

**c. Uji Asumsi Klasik**

**1. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali,2016).



**Gambar 3.1. Uji Normalitas dengan P-Plot**

Dari gambar 3 dapat dilihat bahwa penyebaran titik-titik disekitar garis masih mengikuti garis lurus dan tidak melebar terlalu jauh. Maka dapat disimpulkan bahwa model asumsi sesuai dengan normalitas dan data layak digunakan.

**Tabel 3.8 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Test**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.78212757
Most Extreme Differences	Absolute	.177
	Positive	.177
	Negative	-.104
Test Statistic		.177
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 <sup>c</sup>

Sumber : Data diolah SPSS 22, 2020

Sementara itu berdasarkan tabel 8 diketahui *test statistic* yaitu sebesar  $0,177 > 0,05$  Maka dapat disimpulkan bahwa model asumsi sesuai dengan normalitas dan data layak digunakan.

## 2. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui besarnya interkolerasi antar variabel bebas dalam penelitian ini. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat masalah multikolinieritas (Ghozali, 2011). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada nilai tolerance dan VIF. Apabila nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas untuk model regresi pada penelitian ini disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.9 Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-2.572E-16	.098		.000	1.000		
X1	.036	.106	.036	.341	.734	.867	1.153
X2	.609	.106	.609	5.755	.000	.867	1.153

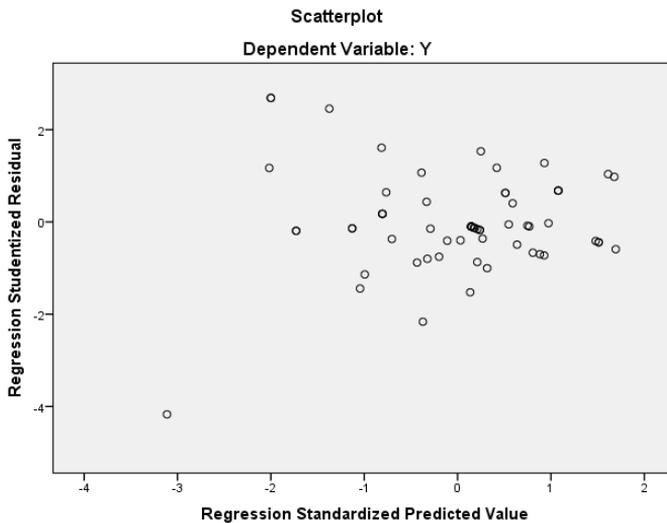
Sumber : Data diolah SPSS 22, 2020

Berdasarkan tabel 3.9 diatas perhitungan nilai VIF menunjukkan nilai VIF Gaya Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) adalah 1,153. Hal ini menunjukkan tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10 sehingga dapat dikatakan tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi. Hasil perhitungan juga menunjukkan nilai tolerance masing-masing variabel yaitu gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja sebesar 0,867. Ini berarti menunjukkan bahwa tidak ada variabel independen yang memiliki nilai tolerance

kurang dari 0,1. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas dari penilaian tolerance dalam model regresi.

### 3. Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedasitas dan jika berbeda disebut heteroskedaitas (Ghozali,2016). Uji Heterokedastisitas secara grafik atau uji heterokedastisitas scatterplot dilakukan untuk melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot.



**Gambar 3.2 Hasil Uji Heterokedastisitas scatterplot**

Sumber : Data diolah SPSS 22, 2020

Berdasarkan gambar 4 terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat dikatakan tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi.

Hasil uji heterokedastisitas juga dapat ditunjukkan dengan uji glejser yaitu pengujian yang mengusulkan untuk regresi nilai absolut residual terhadap variabel independen.

**Tabel 3.10 Hasil Uji Heterokedastisitas Glejser**

		Correlations		
		X1	X2	Unstandardize d Residual
X1	Pearson Correlation	1	.365**	.000
	Sig. (2-tailed)		.003	1.000
	N	66	66	66
X2	Pearson Correlation	.365**	1	.000
	Sig. (2-tailed)	.003		1.000
	N	66	66	66
Unstan dardize d Residu al	Pearson Correlation	.000	.000	1
	Sig. (2-tailed)	1.000	1.000	
	N	66	66	66

Sumber : Data diolah SPSS 22, 2020

Berdasarkan tabel 3.10 diatas terlihat bahwa nilai signifikansi dari semua variabel independen  $> 0,05$  yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi gaya kepemimpinan (X1) dan lingkungan kerja (X2) adalah 1,000. Maka dapat disimpulkan tidak ada terjadi heterokedastisitas.

#### d. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen, adapun hasil pengujian sebagai berikut :

##### 1. Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Uji statistik t untuk menunjukkan pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen yang diuji pada tingkat signifikansi 0,05 (Ghozali, 2016).

$\text{Sig} < 0,05$  atau  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  maka  $H_a$  diterima,  $H_0$  ditolak

$\text{Sig} > 0,05$  atau  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$  maka  $H_0$  diterima,  $H_a$  diterima

**Tabel 3.11 Uji Signifikansi Parsial (Uji t)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2.572E-16	.098		.000	1.000		
	X1	.036	.106	.036	.341	.734	.867	1.153
	X2	.609	.106	.609	5.755	.000	.867	1.153

Sumber : Data diolah SPSS 22, 2020

t hitung pada variabel gaya kepemimpinan (X1) sebesar 0,341 sedangkan t tabel sebesar 1,998 sehingga t hitung (0,341) < t tabel (1,998) dan nilai signifikansi 0,734 > 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa Ho diterima dan Ha ditolak, artinya variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

t hitung pada variabel lingkungan kerja (X2) sebesar 5,755 sedangkan t tabel sebesar 1,998 sehingga t hitung (5,755) > t tabel (1,998) dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima, artinya variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Salah satu melakukan uji F adalah dengan membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F tabel. Bila signifikansi < 0,05 atau F hitung > F tabel maka Ha diterima (Ghozali, 2016)

**Tabel 3.12 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.238	2	12.619	19.994	.000 <sup>b</sup>
	Residual	39.762	63	.631		
	Total	65.000	65			

Sumber : Data diolah SPSS 22, 2020

Berdasarkan tabel 3.12 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  dan F hitung sebesar  $19,994 > F$  tabel 3,14, sehingga dapat disimpulkan  $H_a$  dapat diterima, yaitu terdapat pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai secara bersama-sama (simultan).

### 3. Hasil Analisis Regresi Berganda

**Tabel 3.13 Uji Regresi Linear Berganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2.572E-16	.098		.000	1.000		
	X1	.036	.106	.036	.341	.734	.867	1.153
	X2	.609	.106	.609	5.755	.000	.867	1.153

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data diolah SPSS 22, 2020

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dari koefisien regresi di atas, maka dapat dibuat suatu persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = -2,572 + 0,036X_1 + 0,609X_2 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Lingkungan Kerja

E = Tingkat Kesalahan

Berdasarkan perhitungan SPSS 22 diatas dapat disimpulkan sebagai berikut :

- Konstanta sebesar -2,572 artinya jika variabel gaya kepemimpinan (X1) dan lingkungan kerja (X2) adalah 0 (nol) maka kinerja pegawai nilainya adalah -2,572 dengan asumsi variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dianggap tetap.

- b. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan 0,036 menyatakan bahwa setiap penambahan variabel sebesar 1 satuan, maka terjadi kenaikan kinerja pegawai dengan asumsi yang bernilai tetap.
- c. Koefisien regresi variabel lingkungan kerja 0,609 menyatakan bahwa setiap penambahan variabel sebesar 1 satuan, maka terjadi kenaikan kinerja pegawai dengan asumsi yang bernilai tetap.

4. Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerapkan variasi variabel independen (Ghozali,2016)

**Tabel 3.14 Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.623 <sup>a</sup>	.388	.369	.79444529	2.077

Sumber : Data diolah SPSS 22, 2020

Tabel 3.14 diatas menunjukkan bahwa nilai R square adalah sebesar 0,388 atau 38,8% yang artinya variabel bebas gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai kontribusi sebesar 38,8% terhadap variabel terikat kinerja pegawai dengan kategori tingkat pengaruh yaitu “pengaruh cukup berarti” dan sisasnya sebesar 61,2% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian.

### 3.3 Pembahasan

- a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai  
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak berpengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo. Hal ini dibuktikan dengan hasil nilai uji t hitung kurang dari t tabel dan nilai signifikansi lebih dari 0,05 yang mengakibatkan  $H_0$  diterima. Begitu juga dengan hasil analisis regresi menunjukkan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap

kinerja pegawai namun tidak signifikan. Artinya, gaya kepemimpinan yang diterapkan di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo belum sesuai dengan harapan para pegawai. Lusiana dkk (2020) Gaya kepemimpinan (X) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai UNARS. Hasil uji t hitung  $(0,341) < t \text{ tabel } (1,998)$  dan nilai signifikansi  $0,075 > 0,05$  sehingga gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien determinasi angka R square 0.049, dimana kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Universitas Abdurachman Saleh sebesar 4,9% terdapat hubungan pengaruh yang rendah sekali. Hasil penelitian ini didukung oleh Trang (2013) dan Siagian & Khair (2018) dalam penelitiannya yang berjudul gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan. Selain itu Masambe, F., Soegoto, A. S., & Sumarauw, J. (2015) hasil penelitiannya juga mendukung bahwa secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh baik dan positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyono (2012) dan Rasool (2015) penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil pengujian hipotesis tersebut dapat diketahui bahwa peningkatan nilai gaya kepemimpinan akan di ikuti oleh peningkatan nilai kinerja, namun peningkatan kinerja tersebut tidak sesuai dengan harapan ataupun terlalu rendah. Permasalahan ini dapat terlihat pada kondisi gaya kepemimpinan yang belum mampu mengarahkan (bertindak sebagai motivator) terhadap karyawannya dan kurang

memiliki pendirian yang kokoh (ketegasan) dalam menjalankan seluruh peraturan pada karyawan. keadaan ini berdampak pada kinerja karyawan dalam hal pencapaian kualitas kinerja yang lebih baik, pencapaian kuantitas kinerja, rasa tanggung jawab terhadap sebuah pekerjaan, kemampuan karyawan dalam berinovasi, dan inisiatif dalam bekerja.

b. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Abdurachman Saleh Situbondo. Ini dibuktikan dengan uji statistika nilai  $t$  hitung yang lebih besar dari  $t$  tabel serta nilai signifikansinya kurang dari 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan Budianto dan Katini (2017) lingkungan kerja yang terdapat pada instansi dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang terdapat pada instansi berpengaruh sebesar 43,56% terhadap kinerja pegawai dan 56,44% dipengaruhi oleh faktor lain. Wijaya dan Susanty (2017) dalam penelitiannya tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Musi Banyuasin juga menyebutkan bahwa ada hubungan secara signifikan antara Lingkungan Kerja dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian Runtunuwu, Lopian, & Dotulong (2015) dan Mandagie & Uhing (2016) juga menyebutkan disiplin Kerja, Penempatan Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Variabel lingkungan kerja pada penelitian ini juga menjadi variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil uji parsial variabel lingkungan kerja memperoleh nilai  $t$  hitung tinggi dibandingkan dengan variabel gaya kepemimpinan,

c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo. Uji nilai membuktikan hal tersebut dengan signifikansi kurang dari 0,005 dan F hitung lebih besar dari F tabel. Sementara hasil uji regresi berganda variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja sama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja. Koefisien variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,036 dan variabel lingkungan kerja sebesar 0,609. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya Pradana (2018) yang menyatakan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## BAB 4. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Secara parsial variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2. Secara simultan variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja pegawai terdapat pengaruh yang signifikan
3. Variabel lingkungan kerja berpengaruh paling dominan dilihat dari model regresi yang terbentuk dengan koefisien sebesar 0,609

## DAFTAR PUSTAKA

- Adi Irawan Setiyanto. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention. *Jurnal Akutansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol.5, No.1, 105-110.
- Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh kedisiplinan, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja tenaga pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191-200.
- Budianto, A. A. T., & Katini, A. (2017). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk SBU Distribusi wilayah I Jakarta. *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 3(1).
- Cahyono, A. (2012). Analisa pengaruh kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan di Universitas Pawayatan Daha Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi*, 1(1), 283-298.
- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 6(2), 173-184.
- Fajrin, I. Q., & Susilo, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(4), 117-124.

Lusiana Tulhusnah, S.E., M.M.

Guba, 2007. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE

Hasibuan, Malayu S.P., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Cetakan 9. PT. Bumi Aksara.

Heidjrachman dan Husnan, Suad, 2002. *Manajemen Personalialia*. Penerbit: BPFE UGM, Yogyakarta.

Junaidi, R., & Susanti, F. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat.

Kartono, 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Maryati, MC, 2014. *Manajemen Perkantoran Efektif*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Masambe, F., Soegoto, A. S., & Sumarauw, J. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan inovasi pemimpin terhadap kinerja karyawan daihatsu kharisma manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(3).

Mathis Robert L. dan Jackson John H, 2006. *Human Resource Management*. Alih Bahasa. Jakarta: Salemba Empat

Mulyadi, Deddi. Dan Veithzal Rivai, 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Nanang Khosim, Z. A. (2018). Pengaruh Insentif, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Darmayu Ponorogo (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Ponorogo).
- Nawawi, 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Toko Gunung Agung.
- Nitisemito, Alex S, 2000. *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia, Ed .3*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pasalong, 2008. *Kepemimpinan Birokratif*. Bandung: Alfabeta.
- Permanasari, R. (2013). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja PT. Augrah Raharjo Semarang. *Management Analysis Journal*, 2(2).
- Pradana, D. D. A. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja
- Ramdhani, M. L. (2019). Pengaruh Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan pencatatan Sipil Kabupaten Bogor.
- Rasool, H. F. (2015). Leadership styles and its impact on employee's performance in health sector of Pakistan. *City University Research Journal*, 5(1).
- Rivai, Veithzal, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori dan Praktik*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen, P.,, 2006. *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Lusiana Tulhusnah, S.E., M.M.

Robbins, Stephen. (2007) *Manajemen*. Edisi kedelapan / jilid 2. Jakarta, PT. Grafindo.

Runtuuwu, H. J., Lopian, J., & Dotulong, L. (2015). Pengaruh Disiplin, Penempatan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(3).

Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS)*, Ed 1. Bandung: PT.Bumi Aksara.

Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59-70.

Simamora, Hendry, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Jakarta: STIE YKPN.

Sondang P. Siagian, 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.

Suprayitno dan Sukir, 2007. *Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Dalam Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Volume 2 No. 1. Hal 23-24. Karanganyar: Universitas Slamet Riyadi Surakarta.

Susanto A.B, Kardi Koesnadi, 2003. *Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT. Kencana Prenanda Media.

Toha, Miftah, 2010. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Thoha, Miftah. (2010) *Kepemimpinan dalam manajemen*. Cetakan ke 15. Jakarta, Rajawali Press.
- Trang, D. S. (2013). Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3)
- Tulhusnah, L., Puryantoro, P., & Rasidi, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Abdurachman Saleh Situbondo. *Prosiding SNasPPM*, 5(1), 12-18.
- Wirawan, 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yudithia, Y., & Mahadiansar, M. (2019). Perilaku Organisasi Positif dalam Kinerja Pegawai; Suatu Konsep dan Teori