



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,
LINGKUNGAN KERJA, DAN KOMPETENSI
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
KABUPATEN KENDAL**

SKRIPSI

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh :

Af'idhatul Fatah

NIM 7101413292

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI**

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2017

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 8 Agustus 2017


Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi



Ade Rustiana
NIP. 196801021992031002

Pembimbing



Nina Oktarina, S. Pd., M. Pd.
NIP. 197810072003122002

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas
Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 24 Agustus 2017

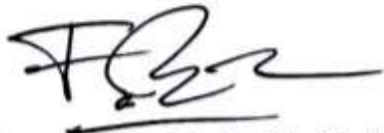
Penguji I



Ade Rustiana

NIP. 196801021992031002

Penguji II



Fahrur Rozi, S. Pd., M. Pd., Ph. D.

NIP. 197610222008121002

Penguji III



Nina Oktarina, S. Pd., M. Pd

NIP. 197810072003122002

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Wahyono, MM.

NIP. 195601031983121001

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Af'idhatul Fatah

NIM : 7101413292

Tempat Tanggal Lahir : Kendal, 18 Agustus 1995

Alamat : Desa Gebang Rt 02 Rw 02 Gemuh Kendal

menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 8 Agustus 2017



Af'idhatul Fatah

NIM 7101413292

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

- ❖ *Sukses bukanlah kebetulan, sukses adalah kerja keras, tekun belajar, berkorban dan yang terpenting ialah mencintai pekerjaan Anda.*

(Pele)

Persembahan

1. Kedua orang tuaku
2. Almamaterku

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PRAKATA

Puji syukur tidak hentinya penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal” dapat terselesaikan.

Penulisan karya tulis ini diperoleh atas bantuan dan motivasi dari berbagai pihak. Tentunya penulis tidak dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik tanpa dukungan dan bantuan orang lain. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang membantu dalam penulisan karya ilmiah ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M. Hum., selaku Rektor Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono, M. M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk mengadakan penelitian.
3. Dr. Ade Rustiana, M. Si., selaku Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk mengadakan penelitian sekaligus Dosen Penguji I yang telah memberikan masukan dan arahan dalam perbaikan.
4. Fahrur Rozi, S. Pd., M. Pd., Ph. D., Dosen Penguji II yang telah memberikan masukan dan arahan dalam perbaikan.
5. Nina Oktarina, S. Pd., M. Pd. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.

6. Bapak/Ibu Dosen dan seluruh staf Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan bekal ilmu yang tidak ternilai harganya selama penyusun menempuh pendidikan di Universitas Negeri Semarang.
7. Drs. Agus Rifai, M. Pd., Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal, yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di instansi yang dipimpin.
8. Ibu Tri Muryati, S. Sos., selaku Kasubag. Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal yang telah memberikan bantuan selama melakukan penelitian di instansi.
9. Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal yang telah bersedia meluangkan waktunya dan mempermudah dalam pengambilan data penelitian.
10. Ucapan terima kasih kepada semua sahabat yang telah banyak memberikan bantuan, dorongan serta motivasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
11. Teman-teman seperjuangan Pendidikan Administrasi Perkantoran B 2013 dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Akhirnya hanya kepada Allah SWT penulis kembalikan semua urusan dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, khususnya bagi penulis dan para pembaca.

Semarang, Agustus 2017

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Penulis

SARI

Fatah, Af'idhatul. 2017. *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal"*. Skripsi. Jurusan Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Nina Oktarina, S.Pd.,M.Pd.

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompetensi Pegawai, Kinerja Pegawai*

Kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal, diketahui bahwa kinerja pegawai belum optimal. Masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah adakah pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal berjumlah 104 pegawai. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 80 pegawai. Variabel dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompetensi pegawai, dan kinerja pegawai. Pengumpulan data menggunakan wawancara dan angket. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif persentase, analisis regresi linear berganda, uji asumsi klasik dan uji hipotesis dengan bantuan program SPSS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis regresi linear berganda diperoleh persamaan: $Y = 7,604 + 0,287X_1 + 0,395X_2 + 0,503X_3 + e$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompetensi pegawai secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal. Besar pengaruh secara simultan yaitu 75,7%, sedangkan secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh sebesar 11,29%, lingkungan kerja berpengaruh sebesar 9,61% dan kompetensi pegawai berpengaruh sebesar 32,04%.

Simpulan dari penelitian ini yaitu ada pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal secara simultan maupun parsial. Saran dalam penelitian ini yaitu pimpinan lebih terbuka dengan menjelaskan tugas yang diberikan pada pegawai, pimpinan mengadakan kegiatan keakraban sehingga dapat terjalin keharmonisan dan pegawai satu dengan lainnya juga akan saling mengenal, serta memberikan pelatihan atau diklat mengenai pengoperasian peralatan kantor khususnya komputer guna menambah pengetahuan. Untuk itu, pegawai jangan hanya berpartisipasi saja namun juga dapat memanfaatkannya untuk kariernya.

ABSTRACT

Fatah, Afidhatul. 2017. *“The Influence of Leadership Style, Work Enviroment, and Employee Competence on Employee’s Performance at Education and Culture Department of Kendal Regency”*. Final Project. Department of Economic Education. Faculty of Economics. Semarang State University. Advisor: Nina Oktarina, S. Pd., M. Pd.

Key words: Leadership Style, Work Enviroment, and Employee Competence, Employee’s Performance.

Performance is the output resulting from functions or indicators from a job or a profession in a current time. Based on the results of preliminary observations done at Education and Culture Department of Kendal Regency, it was known that the objective of employee's performance was not optimal. The purpose of this research is to determine the effect of leadership style, work enviroment, and employee competence to employee performance either simultaneously or partially.

The population in this study was 104 employee’s at the Education and Culture Department of Kendal Regency. 80 employees were analyzed as sample. The variables of this research were leadership style, work enviroment, and employee competence, and employee’s performance. Data collection used interview and questionnaires. Data were analyzed by using descriptive analysis percentage, multiple linear regression analysis, the classical assumption test and test hypotheses with SPSS.

The results showed that the multiple linear regression analysis obtained by the equation: $Y = 7,604 + 0,287X_1 + 0,395X_2 + 0,503X_3 + e$. The results showed that leadership style, work enviroment, and employee competence simultaneously or partially give positive and significant effect on the staff performance at the Education and Culture Department of Kendal Regency. Simultaneously, the height effect is 75,7%, while partially leadership style influences is as 11,29%, work enviroment influence as 9,61% and the employee competence is 32,04%.

Finally, it can be concluded that there are the significants effect of leadership style, work enviroment, and employee competence on employes performance of Education and Culture Department of Kendal Regency simultaneously or partially. It is recommended to the leader to explain the assignment that given to the employee, organize solidarity activities until bind up harmonization and the employee can recognize each other, and given coaching about the operation of the office equipment in particlar computer in onder to increase knowledge. Employees do not only participate but also have advantage for their career.

DAFTAR ISI

| | Hal |
|-------------------------------------|------------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| PERSETUJUAN PEMBIMBING | ii |
| PENGESAHAN KELULUSAN | iii |
| PERNYATAAN | iv |
| MOTTO DAN PERSEMBAHAN | v |
| PRAKATA | vi |
| SARI | viii |
| ABSTRACT | ix |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xv |
| DAFTAR GAMBAR | xviii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xix |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2. Identifikasi Masalah | 17 |
| 1.3. Cakupan Masalah | 18 |
| 1.4. Rumusan Masalah | 18 |
| 1.5. Tujuan Penelitian | 18 |
| 1.6. Kegunaan Penelitian | 19 |
| 1.6.1. Kegunaan Teoritis | 19 |
| 1.6.2. Kegunaan Praktis | 20 |

| | Hal |
|---|------------|
| 1.7. Orisinalitas Penelitian | 20 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 21 |
| 2.1 Kajian Teori Utama (<i>Grand Theory</i>)..... | 21 |
| 2.2 Kajian Variabel Kinerja Pegawai | 22 |
| 2.2.1 Pengertian Kinerja..... | 22 |
| 2.2.2 Penilaian Kinerja | 23 |
| 2.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja..... | 26 |
| 2.2.4 Indikator Kinerja | 28 |
| 2.3 Kajian Variabel Gaya Kepemimpinan..... | 30 |
| 2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan..... | 30 |
| 2.3.2 Pendekatan dalam mengenali Gaya Kepemimpinan..... | 31 |
| 2.3.3 Indikator Gaya Kepemimpinan | 35 |
| 2.4 Kajian Variabel Lingkungan Kerja..... | 35 |
| 2.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja..... | 35 |
| 2.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja..... | 37 |
| 2.4.3 Indikator Lingkungan Kerja | 39 |
| 2.5 Kajian Variabel Kompetensi..... | 40 |
| 2.5.1 Pengertian Kompetensi | 40 |
| 2.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi..... | 42 |
| 2.5.3 Dimensi-dimensi Kompetensi..... | 43 |
| 2.5.4 Indikator Kompetensi..... | 45 |
| 2.6 Kajian Penelitian Terdahulu | 46 |
| 2.7 Kerangka Berpikir dan Pengembangan Hipotesis | 48 |

| | Hal |
|--|------------|
| 2.7.1 Kerangka Berpikir | 48 |
| 2.7.2 Pengembangan Hipotesis | 52 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 53 |
| 3.1. Jenis dan Desain Penelitian | 53 |
| 3.2. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel | 53 |
| 3.2.1. Populasi | 53 |
| 3.2.2. Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel | 54 |
| 3.3. Variabel Penelitian | 56 |
| 3.3.1. Variabel Independen | 56 |
| 3.3.2. Variabel Dependen | 57 |
| 3.4. Teknik Pengumpulan Data | 58 |
| 3.4.1. Metode Observasi | 58 |
| 3.4.2. Metode Wawancara | 58 |
| 3.4.3. Metode Kuesioner (Angket) | 59 |
| 3.5. Uji Instrumen Penelitian | 60 |
| 3.5.1. Uji Validitas | 60 |
| 3.5.2. Uji Reliabilitas | 65 |
| 3.6. Metode Analisis Data | 67 |
| 3.6.1. Analisis Deskriptif Persentase | 67 |
| 3.6.2. Analisis Regresi Linier Berganda | 69 |
| 3.6.3. Uji Asumsi Klasik | 70 |
| 3.6.3.1 Uji Normalitas | 70 |
| 3.6.3.2 Uji Linieritas | 71 |

| | Hal |
|--|------------|
| 3.6.3.3 Uji Multikolinieritas | 71 |
| 3.6.3.4 Uji Heteroskedastisitas | 71 |
| 3.6.4. Pengujian Hipotesis | 72 |
| 3.6.4.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F) | 72 |
| 3.6.4.2 Uji Signifikan Parsial (Uji Statistik t) | 73 |
| 3.6.5 Koefisien Determinasi | 73 |
| 3.6.5.1 Analisis Koefisien Determinasi Simultan (R^2)..... | 73 |
| 3.6.5.2 Analisis Koefisien Determinasi Parsial (r^2)..... | 74 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 75 |
| 4.1. Hasil Penelitian | 75 |
| 4.1.1. Deskriptif Responden Penelitian | 75 |
| 4.1.2. Analisis Statistik Deskriptif Persentase | 76 |
| 4.1.2.1 Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai | 76 |
| 4.1.2.2 Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan | 82 |
| 4.1.2.3 Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja | 88 |
| 4.1.2.4 Deskriptif Variabel Kompetensi Pegawai | 92 |
| 4.1.3. Analisis Regresi Linear Berganda..... | 98 |
| 4.1.4. Uji Asumsi Klasik | 100 |
| 4.1.4.1 Uji Normalitas | 100 |
| 4.1.4.2 Uji Linieritas | 102 |
| 4.1.4.3 Uji Multikolinieritas | 104 |
| 4.1.4.4 Uji Heteroskedastisitas | 105 |
| 4.1.5. Uji Hipotesis Penelitian | 107 |

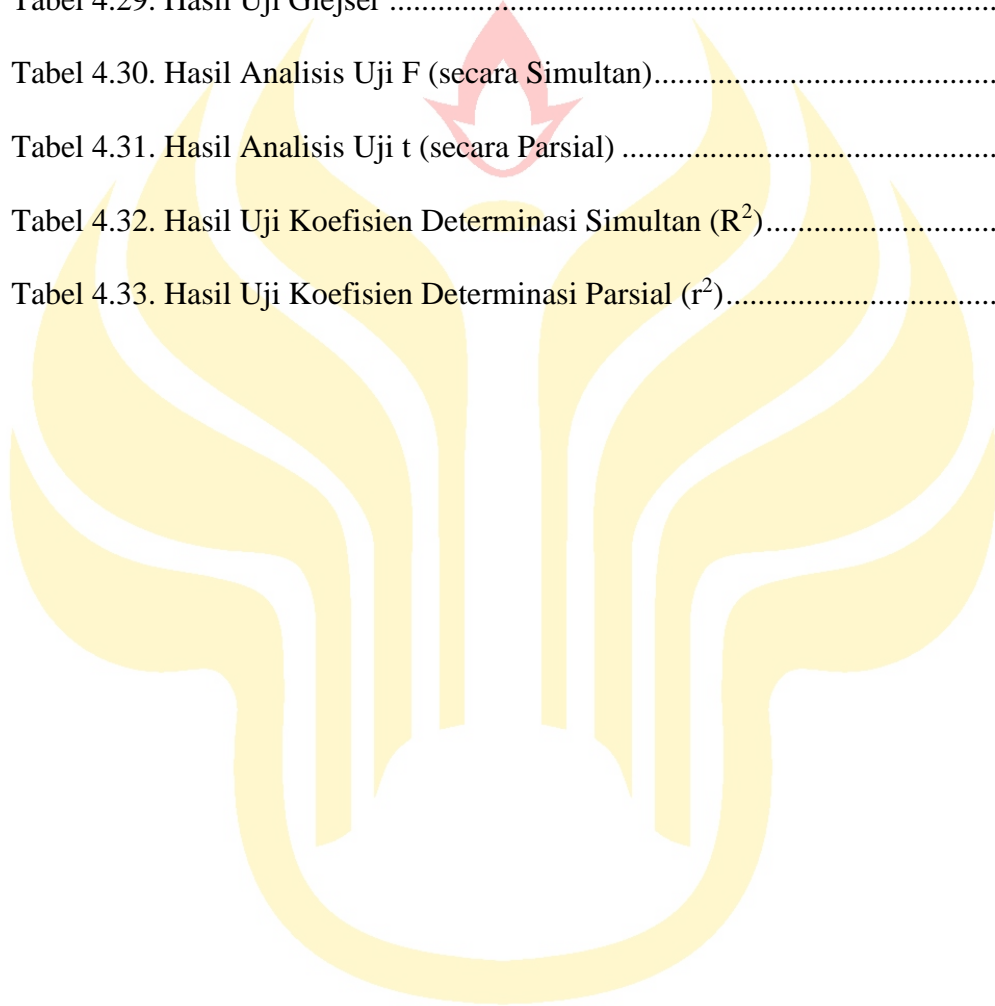
| | Hal |
|--|------------|
| 4.1.5.1 Uji Simultan (Uji Statistik F) | 107 |
| 4.1.5.2 Uji Parsial (Uji Statistik t) | 108 |
| 4.1.6 Koefisien Determinasi | 110 |
| 4.1.6.1 Uji Koefisien Determinasi Simultan (R^2) | 110 |
| 4.1.6.2 Uji Koefisien Determinasi Parsial (r^2) | 111 |
| 4.2. Pembahasan | 113 |
| 4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal | 113 |
| 4.2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal | 116 |
| 4.2.3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal | 120 |
| 4.2.4. Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal | 123 |
| BAB V PENUTUP | 127 |
| 5.1. Simpulan | 127 |
| 5.2. Saran | 128 |
| DAFTAR PUSTAKA | 130 |
| LAMPIRAN | 132 |

DAFTAR TABEL

| | Hal |
|--|------------|
| Tabel 1.1. Data Hasil Angket Observasi Kinerja Pegawai | 8 |
| Tabel 1.2. Data Hasil Angket Observasi Gaya Kepemimpinan..... | 10 |
| Tabel 1.3. Data Hasil Angket Observasi Lingkungan Kerja..... | 11 |
| Tabel 1.4. Data Hasil Angket Observasi Kompetensi Pegawai | 12 |
| Tabel 1.5. Daftar Pendidikan Terakhir Pegawai | 15 |
| Tabel 2.1. Kajian Penelitian Terdahulu | 46 |
| Tabel 3.1. Data Pejabat Struktural Dinas Pendidikan dan Kebudayaan | 54 |
| Tabel 3.2. Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja Pegawai | 61 |
| Tabel 3.3. Hasil Analisis Uji Validitas Gaya Kepemimpinan | 62 |
| Tabel 3.4. Hasil Analisis Uji Validitas Lingkungan Kerja | 63 |
| Tabel 3.5. Hasil Analisis Uji Validitas Kompetensi Pegawai | 64 |
| Tabel 3.6. Hasil Analisis Uji Reliabilitas Kinerja Pegawai | 65 |
| Tabel 3.7. Hasil Analisis Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan | 66 |
| Tabel 3.8. Hasil Analisis Uji Reliabilitas Lingkungan Kerja..... | 66 |
| Tabel 3.9. Hasil Analisis Uji Reliabilitas Kompetensi Pegawai | 66 |
| Tabel 3.10. Kriteria Analisis Deskriptif Presentase | 69 |
| Tabel 4.1. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin | 75 |
| Tabel 4.2. Deskriptif Presentase Variabel Kinerja Pegawai | 75 |
| Tabel 4.3. Deskriptif Presentase Indikator Kuantitas | 78 |
| Tabel 4.4. Deskriptif Presentase Indikator Kualitas..... | 79 |
| Tabel 4.5. Deskriptif Presentase Indikator Ketepatan Waktu | 80 |

| | Hal |
|---|------------|
| Tabel 4.6. Deskriptif Presentase Indikator Kehadiran | 81 |
| Tabel 4.7. Deskriptif Presentase Indikator Kemampuan Berkerjasama | 82 |
| Tabel 4.8. Deskriptif Presentase Variabel Gaya Kepemimpinan..... | 83 |
| Tabel 4.9. Deskriptif Presentase Indikator Mengarahkan | 84 |
| Tabel 4.10. Deskriptif Presentase Indikator Mendukung..... | 85 |
| Tabel 4.11. Deskriptif Presentase Indikator Berpartisipasi..... | 86 |
| Tabel 4.12. Deskriptif Presentase Indikator Berorientasi pada Tugas | 87 |
| Tabel 4.13. Deskriptif Presentase Variabel Lingkungan Kerja..... | 88 |
| Tabel 4.14. Deskriptif Presentase Indikator Suasana Kerja | 89 |
| Tabel 4.15. Deskriptif Presentase Indikator Hubungan dengan Rekan Kerja.... | 90 |
| Tabel 4.16. Deskriptif Presentase Indikator Tersedianya Fasilitas Kerja | 91 |
| Tabel 4.17. Deskriptif Presentase Variabel Kompetensi Pegawai | 92 |
| Tabel 4.18. Deskriptif Presentase Indikator Motif | 94 |
| Tabel 4.19. Deskriptif Presentase Indikator Sifat | 95 |
| Tabel 4.20. Deskriptif Presentase Indikator Konsep Diri | 96 |
| Tabel 4.21. Deskriptif Presentase Indikator Pengetahuan | 97 |
| Tabel 4.22. Deskriptif Presentase Indikator Keterampilan..... | 98 |
| Tabel 4.23. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda | 99 |
| Tabel 4.24. Hasil <i>Kolmogorof-Smirnov</i> | 102 |
| Tabel 4.25. Hasil Uji Linearitas Kinerja dengan Gaya Kepemimpinan | 103 |
| Tabel 4.26. Hasil Uji Linearitas Kinerja dengan Lingkungan Kerja | 103 |
| Tabel 4.27. Hasil Uji Linearitas Kinerja dengan Kompetensi Pegawai..... | 104 |

| | Hal |
|---|------------|
| Tabel 4.28. Hasil Uji Multikolinieritas | 105 |
| Tabel 4.29. Hasil Uji Glejser | 107 |
| Tabel 4.30. Hasil Analisis Uji F (secara Simultan)..... | 108 |
| Tabel 4.31. Hasil Analisis Uji t (secara Parsial) | 109 |
| Tabel 4.32. Hasil Uji Koefisien Determinasi Simultan (R^2)..... | 111 |
| Tabel 4.33. Hasil Uji Koefisien Determinasi Parsial (r^2)..... | 112 |



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR GAMBAR

| | Hal |
|--|------------|
| Gambar 2.1. Kerangka Berpikir | 51 |
| Gambar 4.1. Diagram Deskriptif Presentase Variabel Kinerja Pegawai | 77 |
| Gambar 4.2. Diagram Deskriptif Presentase Variabel Gaya Kepemimpinan | 84 |
| Gambar 4.3. Diagram Deskriptif Presentase Variabel Lingkungan Kerja..... | 89 |
| Gambar 4.4. Diagram Deskriptif Presentase Variabel Kompetensi Pegawai | 93 |
| Gambar 4.5. Normal P-Plot of Regression Standarized Residual..... | 101 |
| Gambar 4.6. Grafik <i>Scatterplot</i> uji Heterokedastisitas | 106 |

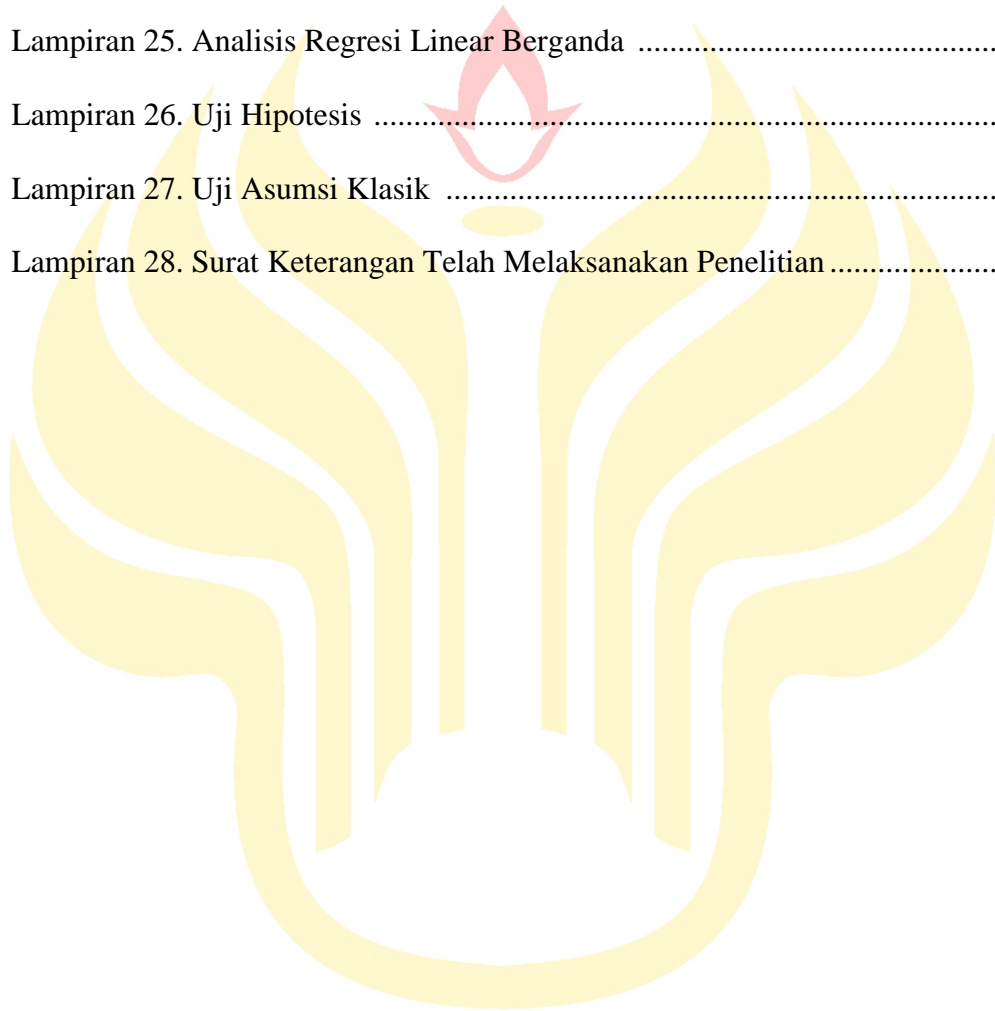


UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR LAMPIRAN

| | Hal |
|--|------------|
| Lampiran 1. Surat Izin Observasi | 133 |
| Lampiran 2. Transkrip Wawancara | 137 |
| Lampiran 3. Angket Observasi Awal | 143 |
| Lampiran 4. Tabulasi Hasil Observasi Awal | 145 |
| Lampiran 5. Kisi-kisi Uji Coba Instrumen Penelitian | 147 |
| Lampiran 6. Angket Uji Coba Instrumen Penelitian | 148 |
| Lampiran 7. Tabulasi Uji Coba Variabel Kinerja Pegawai..... | 155 |
| Lampiran 8. Tabulasi Uji Coba Variabel Gaya Kepemimpinan | 157 |
| Lampiran 9. Tabulasi Uji Coba Variabel Lingkungan Kerja..... | 158 |
| Lampiran 10. Tabulasi Uji Coba Variabel Kompetensi Pegawai | 159 |
| Lampiran 11. Hasil Uji Validitas | 160 |
| Lampiran 12. Hasil Uji Reliabilitas | 168 |
| Lampiran 13. Surat Izin Penelitian | 169 |
| Lampiran 14. Kisi-kisi Instrumen Penelitian | 170 |
| Lampiran 15. Angket Penelitian | 171 |
| Lampiran 16. Tabulasi Hasil Penelitian Variabel Kinerja Pegawai | 179 |
| Lampiran 17. Tabulasi Hasil Penelitian Variabel Gaya Kepemimpinan | 183 |
| Lampiran 18. Tabulasi Hasil Penelitian Variabel Lingkungan Kerja | 186 |
| Lampiran 19. Tabulasi Hasil Penelitian Variabel Kompetensi Pegawai | 189 |
| Lampiran 20. Analisis Deskriptif Presentase Variabel Kinerja Pegawai..... | 192 |
| Lampiran 21. Analisis Deskriptif Presentase Variabel Gaya Kepemimpinan .. | 200 |
| Lampiran 22. Analisis Deskriptif Presentase Variabel Lingkungan Kerja..... | 204 |

| | Hal |
|--|------------|
| Lampiran 23. Analisis Deskriptif Presentase Variabel Kompetensi Pegawai .. | 208 |
| Lampiran 24. Tabulasi Data Penelitian | 216 |
| Lampiran 25. Analisis Regresi Linear Berganda | 219 |
| Lampiran 26. Uji Hipotesis | 220 |
| Lampiran 27. Uji Asumsi Klasik | 222 |
| Lampiran 28. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian | 225 |



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu instansi atau organisasi dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari peran dan kinerja pegawai yang ada di dalamnya. Salah satu indikator untuk mencapai tujuan keberhasilan tersebut adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat menentukan tercapainya tujuan organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga wajib bagi suatu instansi memiliki pegawai yang produktif, karena pegawai yang produktif adalah aset yang sangat berharga bagi organisasi/unit kerja untuk bergerak maju. Untuk itu penting bagi setiap pegawai diarahkan agar dapat meningkatkan kinerjanya, sehingga memiliki perilaku dan sikap yang mencerminkan tanggung jawabnya sebagai pegawai yang berdedikasi tinggi untuk instansi tersebut.

Di Indonesia ini memiliki banyak lembaga, baik lembaga pemerintah, maupun lembaga swasta. Kementerian Pendidikan Nasional merupakan salah satu lembaga pemerintahan yang mempunyai tugas melaksanakan urusan bidang pendidikan secara nasional, kemudian diimbangi lembaga daerah dibawahnya. Dalam setiap provinsi terdapat Dinas Pendidikan sebagai jembatan kebijakan antara Kementerian Pendidikan Nasional dengan daerah. Begitupun pada setiap Kabupaten/Kota di Indonesia,

semuanya memiliki Dinas Pendidikan yang bertugas melaksanakan urusan pendidikan demi tercapainya tujuan Pendidikan Nasional.

Kabupaten Kendal merupakan Kabupaten yang terletak di Provinsi Jawa Tengah. Untuk melaksanakan urusan pendidikan dalam Kabupaten Kendal juga memiliki Dinas Pendidikan, yang disebut Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan tersebut merupakan salah satu unsur pelaksanaan pemerintahan daerah yang mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan bidang pendidikan dan kebudayaan yang menjadi kewenangan dan tugas pembantuan yang diberikan kepada daerah. Mampu tidaknya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal dalam menjalankan tugasnya sangat ditentukan dengan sejauh mana organisasi tersebut didukung oleh sumber daya manusia yang produktif dalam melaksanakan program-program pemerintahan. Selain itu, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal juga perlu didukung oleh pegawai yang mempunyai kinerja yang tinggi dan berkualitas. Adanya pegawai yang berkualitas diharapkan kualitas pendidikan di Kabupaten Kendal akan semakin maju, karena pendidikan mempunyai andil yang besar dalam pembangunan suatu negara.

Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu caranya adalah meningkatkan kinerja karyawan. Pada dasarnya “kinerja (*performance*) adalah kegiatan yang dilakukan untuk memberi masukan

dalam membuat keputusan penting seperti promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja” (Rivai, 2003:426). Mangkunegara (2009:9) menyatakan bahwa, “kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

“Kinerja adalah merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu” (Wirawan, 2012:5). Seorang pegawai dituntut dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan jumlah pekerjaan yang diberikan dan kualitas pekerjaannya juga harus sesuai dengan apa yang sudah ditentukan oleh instansi tersebut serta memiliki rasa tanggungjawab pribadi yang tinggi untuk memberikan hasil yang terbaik bagi organisasinya. Selalu optimis dalam menyelesaikan pekerjaan dan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu juga merupakan indikator yang harus dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Perbedaan kinerja antara seseorang dengan lainnya di dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Seseorang dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Kesemuanya itu menerangkan bahwa kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut yaitu kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Munie (1998) menyatakan bahwa “faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja pegawai dibagi menjadi dua kategori yaitu faktor finansial meliputi gaji, tunjangan dan jaminan sosial, sedangkan faktor non finansial terdiri dari lingkungan kerja gambaran pekerjaan, kepemimpinan dan alat”. Sedangkan menurut Armstrong dan Baron (1998:16) dalam Wibowo (2014:84) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

a) *personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu; b) *leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*; c) *team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja; d) *system factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi; dan e) *contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Kinerja pegawai erat kaitannya dengan penilaian kinerja, untuk itu penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan oleh suatu organisasi. “Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu” (Wibowo, 2014: 188). Dengan kata lain penilaian kinerja ditentukan oleh hasil kegiatan sumber daya manusia (SDM) dengan standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Sugiyarta (2009:104) menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan pada hakekatnya mengandung pengertian bagaimana seorang pemimpin berhadapan dengan bawahannya”. Sedangkan Wibowo (2014:69) menjelaskan bahwa :

Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan, bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja, bagaimana mereka memberi penghargaan kepada pekerja yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjaannya, sangat memengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya.

Selain gaya kepemimpinan, lingkungan juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. “Keberhasilan peningkatan kinerja menuntut instansi mengetahui sasaran kinerja. Jika sasaran kinerja ditumbuhkan dari dalam diri karyawan akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah” (Mangkunegara 2009:68). Selain itu, “Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja” (Sukanto dan Indriyo, 2000:151). Selanjutnya Sedarmayanti (2003:12) menjelaskan bahwa:

Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Kantor yang memiliki suasana kerja yang nyaman dan aman akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, tidak hanya hubungan antara pimpinan dengan bawahan saja yang harus terjalin baik, namun hubungan sesama rekan kerja juga mempengaruhi kinerja pegawai sehingga akan terjalin kerjasama tim yang solit. Tersedianya fasilitas dalam kantor untuk

bekerja juga akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang memusatkan untuk karyawannya dapat meningkatkan kinerja sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja pegawai yang akhirnya berpengaruh pada hasil pekerjaannya.

Selanjutnya, selain gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja, kompetensi pegawai juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Kompetensi mempunyai peranan yang sangat penting, karena kompetensi pada umumnya menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tanpa adanya kompetensi maka seseorang akan sulit menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Oleh karenanya, suatu organisasi atau instansi dapat mencapai keberhasilan apabila didukung oleh pegawai yang berkompotensi.

Wibowo (2014:271) mengatakan bahwa “kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu”. Oleh karena itu, suatu organisasi membutuhkan pegawai yang berkompeten dalam bidangnya masing-masing. Seorang pegawai harus mempunyai pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab pegawai secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang memuaskan dan optimal. Sedangkan Richard (1982:23) dalam Sudarmanto (2009:46) menyatakan bahwa “kompetensi adalah

karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul atau efektif di dalam pekerjaan”.

Kinerja pegawai tidak dapat dipisahkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Semakin baik pengetahuan, sifat, dan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut, maka semakin tinggi juga kompetensi kinerjanya. Adanya teknologi yang semakin maju memudahkan seorang pegawai untuk memperoleh pengetahuan yang luas, sehingga pegawai dituntut untuk dapat mengaplikasikan teknologi-teknologi yang semakin modern serta dapat menjalankan pekerjaan-pekerjaan kantor secara efektif dan efisien. Penilaian terhadap kinerja para pegawai harus dilakukan, untuk itulah penelitian ini sangat penting karena selain untuk mengetahui tingkat kinerja para pegawai, penelitian ini juga diharapkan akan dapat menjelaskan aspek-aspek yang mendukung dan sekaligus menghambat kinerja khususnya Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal.

Berdasarkan hasil observasi pada tanggal 15 Februari 2017, peneliti mendapatkan hasil angket pra penelitian dengan 20 responden pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal, menunjukkan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal yang dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Data Hasil Angket Observasi Kinerja Pegawai

| No | PERNYATAAN | SB | B | C | KB | TB |
|----------------|---|-----|-----|-----|-----|----|
| KINERJA | | | | | | |
| 1. | Bapak/Ibu mampu melampaui target pekerjaan yang ditentukan oleh instansi. | 15% | 20% | 30% | 35% | 0% |
| 2. | Hasil pekerjaan Bapak/Ibu sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh pimpinan. | 10% | 40% | 25% | 25% | 0% |
| 3. | Bapak/Ibu tidak pernah menunda-nunda waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. | 15% | 20% | 35% | 30% | 0% |
| 4. | Bapak/Ibu tidak pernah absen tanpa keterangan/ tanpa alasan yang penting dalam menyelesaikan pekerjaan. | 25% | 30% | 25% | 20% | 0% |
| 5. | Bapak/Ibu selalu berdiskusi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan. | 10% | 20% | 30% | 40% | 0% |

Sumber : Hasil Angket Observasi Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal

Berdasarkan hasil angket observasi kinerja pegawai yang dibagikan secara acak kepada 20 pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal, dapat dilihat bahwa untuk pernyataan pertama yaitu menunjukkan persentase sebanyak 35% yang menyatakan kurang baik, artinya masih terdapat pegawai yang belum mampu melampaui target pekerjaan yang sudah ditentukan oleh instansi. Kemudian pernyataan kedua sebesar 25% yang menyatakan kurang baik, berarti hasil pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawai masih ada yang belum sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Pegawai menganggap tugas yang dikerjakan merupakan sebatas tanggung jawab biasa tanpa memikirkan hasil dan standar yang akan dicapai. Pada pernyataan ketiga sebesar 30% yang

menyatakan kurang baik, sehingga pegawai mengakui bahwa mereka dalam menyelesaikan tugas masih menunda-nunda. Selanjutnya pernyataan keempat sebesar 20% yang menyatakan kurang baik, berarti masih terdapat pegawai yang tidak hadir tanpa alasan maupun pegawai yang masih keluar kantor pada jam kerja. Pernyataan kelima sebesar 40% yang menyatakan kurang baik, berarti beberapa pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya tidak melakukan diskusi dengan rekan kerjanya, hal itu disebabkan karena setiap pegawai sudah mempunyai tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Berdasarkan data tersebut, maka peningkatan kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal masih perlu ditingkatkan lagi, karena tercapainya tujuan suatu organisasi dapat dilihat dari kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan bekerjasama dari kinerja pegawainya.

Kemampuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya serta mewujudkan kualitas kerja pegawai, perlu adanya dukungan dari seorang pemimpin supaya secara cepat dan tepat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik sebagai contoh bawahannya maka akan sangat mempengaruhi pada kinerja pegawainya. Hal tersebut akan berpengaruh pada pencapaian efektivitas kerja yang optimal, baik itu disiplin waktu, tata tertib dan peraturan yang telah ditetapkan untuk organisasi, karena gaya kepemimpinan pada hakekatnya mengandung pengertian bagaimana seorang pemimpin berhadapan dengan bawahannya.

Tabel 1.2
Data Hasil Angket Observasi Gaya Kepemimpinan

| No | PERNYATAAN | SB | B | C | KB | TB |
|--------------------------|---|-----|-----|-----|-----|----|
| GAYA KEPEMIMPINAN | | | | | | |
| 6. | Pimpinan mau mendengarkan saran dan masukan dari bawahan dalam bekerja. | 25% | 55% | 20% | 0% | 0% |
| 7. | Pimpinan selalu memperhatikan kesejahteraan para pegawai. | 20% | 30% | 40% | 10% | 0% |
| 8. | Pimpinan mampu memberikan ide dan gagasan dan ikut serta dalam pengambilan keputusan. | 35% | 45% | 20% | 0% | 0% |
| 9. | Pimpinan memiliki kemampuan untuk memotivasi para pegawai agar mampu meningkatkan hasil kerjanya. | 30% | 45% | 20% | 5% | 0% |

Sumber : Hasil Angket Observasi Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal

Dapat dilihat pada tabel 1.2 bahwa indikator gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal sudah memenuhi dengan apa yang diharapkan. Pimpinan mendengarkan saran dan masukan dari pegawainya, serta pimpinan dalam memperhatikan kesejahteraan pegawainya sudah baik. Selain itu pimpinan mampu memberikan ide dan gagasan dan sangat berperan dalam pengambilan keputusan, terbukti dari hasil persentase sebesar 35% menyatakan sangat baik dan 45% menyatakan baik. Kemudian pemimpin memiliki kemampuan dalam memberikan motivasi pada pegawai dalam menyelesaikan tugasnya yaitu sebanyak 30% menyatakan sangat baik, 45% menjawab baik, dan hanya ada 5% yang menyatakan kurang baik.

Selanjutnya, perlu adanya upaya untuk mencapai kesan nyaman pada setiap individu, hal itu diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai

yakni dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Lingkungan kerja harus dapat menjadikan pelaksanaan urusan kantor berlangsung secara produktif.

Tabel 1.3
Data Hasil Angket Observasi Lingkungan Kerja

| No | PERNYATAAN | SB | B | C | KB | TB |
|-------------------------|---|-----|-----|-----|-----|----|
| LINGKUNGAN KERJA | | | | | | |
| 10. | Suasana ditempat kerja saat bekerja selalu tenang dan nyaman | 20% | 35% | 30% | 10% | 5% |
| 11. | Sesama rekan kerja selalu terjalin komunikasi yang baik. | 35% | 45% | 20% | 0% | 0% |
| 12. | Fasilitas yang diberikan kantor sudah memadai untuk membantu menyelesaikan pekerjaan. | 10% | 30% | 40% | 20% | 0% |

Sumber : Hasil Angket Observasi Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal

Pada Tabel 1.3 dapat disimpulkan bahwa dalam lingkungan kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal sudah memenuhi standar lingkungan kerja yang baik, dapat dilihat bahwa untuk indikator lingkungan kerja yaitu dalam pernyataan suasana ditempat kerja sebanyak 20% yang menyatakan sangat baik dan 35% menyatakan baik. Kemudian hubungan komunikasi dengan sesama rekan kerja sudah baik, terlihat para pegawai saling menyapa ketika bertemu satu sama lain. Selain itu dapat dilihat dari fasilitas yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal masuk dalam kategori cukup dengan persentase sebesar 40% dan 20% menyatakan kurang baik. Dengan demikian meskipun fasilitas sudah cukup terpenuhi namun masih ada beberapa yang kurang, sehingga lingkungan kerja yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

Kabupaten Kendal harus ditingkatkan dan diperbaiki agar permasalahan yang terjadi tidak akan menghambat tercapainya tujuan organisasi.

Berhasil tidaknya tujuan organisasi juga tergantung pada kemampuan organisasi atau pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan. Semakin tinggi kompetensi pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin baik pula. Di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal mempunyai keterampilan yang berbeda-beda dan telah memiliki kualitas sumber daya yang cukup memadai.

Tabel 1.4
Data Hasil Angket Observasi Kompetensi Pegawai

| No | PERNYATAAN | SB | B | C | KB | TB |
|-------------------|--|-----|-----|-----|-----|----|
| KOMPETENSI | | | | | | |
| 13. | Bapak/Ibu memiliki latar belakang pendidikan yang dibutuhkan oleh instansi ini. | 25% | 40% | 15% | 20% | 0% |
| 14. | Bapak/Ibu memahami pekerjaan yang ditekuni. | 25% | 30% | 25% | 15% | 5% |
| 15. | Bapak/Ibu mampu memecahkan masalah yang ditemui dalam pekerjaan. | 20% | 35% | 40% | 5% | 0% |
| 16. | Bapak/Ibu mampu menempatkan diri sesuai dengan situasi dan kondisi saat bekerja. | 25% | 40% | 30% | 5% | 0% |
| 17. | Bapak/Ibu mampu mengoperasikan peralatan-peralatan kantor yang ada di instansi. | 15% | 35% | 30% | 20% | 0% |

Sumber : Hasil Angket Observasi Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal

Dapat dilihat pada tabel 1.4 bahwa pegawai sudah memenuhi kebutuhan kompetensi motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan yang cukup baik yaitu pegawai memiliki latar belakang

pendidikan yang dibutuhkan sehingga mampu memahami dan dapat memecahkan masalah dalam pekerjaannya. Pegawai juga mampu menempatkan diri sesuai dengan situasi dan kondisi saat bekerja, serta pegawai sudah menguasai pengoperasian mesin ketik maupun komputer yang harus diperlukan untuk proses melaksanakan tugas-tugas kantor dengan persentase sebanyak 15% yang menyatakan sangat baik, 35% menyatakan baik dan 30% menyatakan cukup.

Pada dokumen rencana strategis Dinas Pendidikan tahun 2016-2021, peneliti menemukan permasalahan kinerja berdasarkan tugas pokok dan fungsi diantaranya yaitu belum tersedianya staf yang memadai baik dari kompetensi maupun jumlah untuk mendukung kinerja Dinas Pendidikan, belum tercukupinya kebutuhan sarana dan prasarana baik dari aspek kualitas dan kuantitas untuk mendukung kinerja Dinas Pendidikan, dan belum terselenggaranya manajemen pengelolaan Dinas Pendidikan yang teratur berdasarkan pada tata kelola yang baik. Dari permasalahan tersebut dapat diketahui bahwa di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dilihat dari kinerjanya belum berjalan dengan maksimal dan perlu adanya peningkatan dan perbaikan agar tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang direncanakan.

Peneliti selain melakukan prapenelitian berupa angket juga melakukan wawancara dengan salah satu pegawai yaitu Ibu Tri Muryanti, S. Sos., beliau mengatakan bahwa kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan ini sudah baik namun masih ada juga pegawai yang kurang

dalam kinerjanya dan masih perlu diperhatikan serta memerlukan pengawasan dalam melakukan pekerjaannya. Setiap pegawai dalam menilai kinerjanya sendiri juga dirasa belum sepenuhnya puas dengan apa yang telah dikerjakan. Selain dengan melakukan wawancara peneliti juga mengamati langsung proses pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, setiap pegawai dalam melaksanakan tugasnya berpacu pada tugas pokok dan fungsinya masing-masing, sehingga pegawai kurang inisiatif berkeinginan melakukan pembaharuan dalam mengerjakan tugasnya, hal itu mengakibatkan banyak pegawai yang terlihat menganggur. Hal lain yang menyangkut kedisiplinan yaitu pegawai masih ada yang datang terlambat, saat jam kerja masih berlangsung pegawai tidak ada diruangan, serta masih ada pegawai yang santai mengobrol dan berkumpul dengan rekan kerja pada saat jam kerja. Semua hal tersebut sangat mempengaruhi kualitas kinerja pada pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal.

Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan ini, gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin sangat mengedepankan kedisiplinan. Hal itu terbukti dalam setiap pagi sebelum pegawai memulai pekerjaannya diadakan apel pagi terlebih dahulu, guna memberikan motivasi terhadap pegawai dan menanamkan kedisiplinan. Namun keberadaan pemimpin di kantor sangatlah jarang terlihat, hal itu dikarenakan banyaknya kegiatan atau undangan yang harus pimpinan hadiri, sehingga mengakibatkan kurangnya pengawasan dari pimpinan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan

oleh pegawai sehingga tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan bisa meningkat dan tujuan organisasi tidak dapat tercapai secara optimal. Selain itu, lingkungan kerja dirasakan kurang kondusif karena keberadaan kantor berdekatan dengan kantor-kantor dinas lainnya, serta ada sebagian pegawai yang masih mengeluhkan mengenai fasilitas kantor yang kurang dan didalam ruang bekerja terlihat sempit, ditambah banyak tumpukan buku atau kertas diatas meja masing-masing pegawai. Faktor lain terjadi pada kompetensi pegawai yang dimana di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan ini dalam menerima karyawan baru tidak melakukan proses seleksi, namun pegawai diterima langsung dari BKPP (badan kepegawaian pendidikan dan pelatihan). Hal tersebut mengakibatkan ketidak seimbangan antara pegawai yang dibutuhkan dan pegawai yang telah diterima. kemudian diperoleh data tentang tingkat pendidikan terakhir pegawai sebagai berikut:

Tabel 1.5
Daftar Pendidikan Terakhir Pegawai

| No. | Pendidikan | Persentase |
|-----|------------|------------|
| 1 | SMP | 1,92 % |
| 2 | SMA | 37,5 % |
| 3 | D2 | 1,92 % |
| 4 | D3 | 6,73 % |
| 5 | S1 | 38,46 % |
| 6 | S2 | 13,47 % |

Sumber: Data Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yang telah diolah.

Dari tabel 1.5 diatas dapat diketahui bahwa pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal sebagian besar adalah lulusan S1 dengan persentase sebesar 38,46%. Sedangkan, pegawai dengan tingkat kelulusan SMA memiliki presentase sebesar 37,5%, hal ini akan

dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah kompetensi pegawai yang dapat dinilai dari tingkat pendidikannya. Tingkat pendidikan pegawai sangat diperlukan dalam mendukung kemampuan kerja sekaligus menentukan tingkat kinerja yang dihasilkan pegawai. Semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai maka kompetensi yang dimiliki pegawai juga akan semakin tinggi, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam penelitian Widyatmini dan Hakim (2008) juga menjelaskan bahwa “kompetensi dapat dibentuk antara lain melalui pendidikan dan pelatihan agar dapat melaksanakan tugasnya sesuai standar yang diinginkan”.

Setiap organisasi atau instansi juga mempunyai ukuran kinerja yang diciptakan untuk mengukur kemajuan program yang sudah dicapai. Pengukuran kinerja bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi kearah yang lebih baik. Dalam hal penilaian kinerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal menggunakan SKP (sasaran kinerja pegawai) menurut Peraturan Pemerintahan Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011. Pemerintahan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 menjelaskan bahwa sasaran kerja pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan ini setiap tahunnya dilaksanakan penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan perbidangnya masing-masing.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka peneliti bermaksud untuk mengajukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas terdapat masalah terkait kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal, masalah yang terjadi diduga diakibatkan oleh gaya kepemimpinan yang kurang baik, lingkungan kerja yang kurang baik, dan kompetensi pegawai yang rendah, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang muncul antara lain:

1. Kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal yang masih kurang baik.
2. Kurang baiknya gaya kepemimpinan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal.
3. Kurangnya lingkungan kerja yang kondusif di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal.
4. Kurangnya kompetensi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal.

1.3 Cakupan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, perlu adanya cakupan masalah yang lebih sempit. Permasalahan dalam penelitian ini difokuskan pada kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompetensi pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal?
2. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal?
3. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal?
4. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal?
5. Apakah ada pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang dapat diambil berdasarkan rumusan masalah di atas, yaitu:

1. Untuk mengetahui gambaran gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompetensi pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal.
2. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal.
3. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal.
4. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh lingkungan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal.
5. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal.

1.6 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi pihak yang berkepentingan yaitu:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu mengetahui dan menambah pengetahuan pada aspek gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal dan dapat digunakan sebagai bahan untuk penelitian selanjutnya.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Peneliti

Sebagai sarana dalam menambah pengetahuan tentang konsep gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompetensi pegawai dan kinerja pegawai.

b. Bagi Instansi

Sebagai bahan masukan untuk pimpinan dan seluruh pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal tentang pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompetensi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal dalam meningkatkan kinerja pegawai.

1.7 Orisinalitas Penelitian

Kebaharuan atau orisinalitas penelitian yang dilakukan dibandingkan dengan penelitian sebelumnya adalah fokus penelitian yang dilakukan dengan pendekatan metode penelitian, teori yang digunakan dalam penelitian kali ini berbeda dengan penelitian terdahulu serta indikator dalam variabel independen dan dependen berbeda dengan penelitian sebelumnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori Utama (*Grand Theory*)

Nawawi (2003:37) menjelaskan pengertian sumber daya manusia menjadi dua, yaitu pengertian secara makro dan mikro. Pengertian sumber daya manusia secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Pengertian sumber daya manusia dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja, dan lain-lain.

Menurut Sudarmanto (2009:30), “banyak faktor yang menyebabkan sumber daya manusia memiliki kinerja unggul, sehingga mampu mendorong keberhasilan organisasi”. Faktor yang dapat menentukan terhadap kinerja individu dalam berbagai literatur misalnya: motivasi kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan, komitmen, kepemimpinan, partisipasi, disiplin kerja, kejelasan arah dan karir, lingkungan kerja, kompetensi dan mungkin masih banyak lagi.

Sinambela (2012:5) mengemukakan bahwa “kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan

kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan”.

2.2 Kajian Variabel Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Menurut Wibowo (2014:7) “kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya”. Sedangkan “kinerja (*performance*) adalah kegiatan yang dilakukan untuk memberi masukan untuk keputusan penting seperti promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja” (Rivai, 2003:426).

Dalam keputusan ketua Lembaga Administrasi Negara No. 589/IX/6Y/1999 Tanggal 20 September 1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran dan tujuan organisasi (Sofyan, 2013:19). Selain itu, Wirawan (2012:5) berpendapat bahwa kinerja adalah merupakan “keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”. Kemudian Simanjuntak (2005) dalam Widodo (2015:131) menjelaskan bahwa “kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu, Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran

yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu”.

Mangkunegara (2009:9) menyatakan bahwa, ”kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Selanjutnya, menurut Bernardin dalam Sudarmanto (2009:8), ”kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu, bukan karakter sifat dan perilaku”. Selain itu, “kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu” (Sinambela, 2012:5).

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi dan organisasi tersebut dapat menciptakan karyawan profesional yang mampu melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting di dalam sebuah organisasi, sehingga perlu diupayakan secara terus menerus dan berkesinambungan dalam upaya peningkatan kinerja kearah yang lebih baik.

2.2.2 Penilaian kinerja

Penilaian kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi penting dilakukan. Wibowo (2014: 188) menyatakan bahwa ”penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah

melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu”. Sedangkan menurut Rivai (2003:426) menyatakan bahwa “evaluasi kinerja dimaksudkan sebagai umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerja mereka, sebagai dasar untuk alokasi ganjaran (upah) dan menetapkan keputusan, keputusan siapa yang memperoleh kenaikan gaji dan imbalan lain”.

Performance appraisal atau penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja. “Penilaian kinerja (*Performance appraisal*) adalah suatu evaluasi terhadap tingkat kinerja seseorang dibandingkan dengan standar kinerja yang sudah ditentukan, guna bahan pertimbangan dalam menentukan promosi, kompensasi, perlunya pelatihan atau pengembangan, maupun untuk pemberhentian seseorang” (Widodo, 2015:130).

Wirawan (2012:105) menjelaskan bahwa:

penilaian kinerja dilakukan secara formatif dan sumatif. Penilaian kinerja formatif adalah penilaian kinerja ketika karyawan sedang melakukan tugasnya. Evaluasi formatif bertujuan mencari ketimpangan antara kinerja karyawan dibandingkan dengan standar kerjanya pada waktu tertentu. Sedangkan penilaian sumatif dilakukan pada akhir periode. Dalam hal ini, penilaian membandingkan kinerja akhir karyawan dengan standar kerjanya.

Sudarmanto (2009:11) menjelaskan standar pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan mengukur 4 hal, yaitu:

- a) pengukuran kinerja dikaitkan dengan analisis pekerjaan;
- b) pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur sifat/karakter pribadi (*traits*);
- c) pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur hasil dari pekerjaan yang dicapai; dan
- d) pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur perilaku atau tindakan-tindakan dalam mencapai hasil.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Mathis dan Jackson (2002) dalam Widodo (2015:135) menyatakan bahwa:

Penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh siapa saja yang mengerti benar tentang penilaian kinerja pegawai secara individual, antara lain adalah para atasan yang menilai bawahannya, bawahan yang menilai atasannya, anggota kelompok menilai satu sama lain, penilaian pegawai sendiri, dan penilaian dengan multisumber dan sumber-sumber dari luar.

Allen dalam Wibowo (2014:193) manfaat penilaian kinerja, antara lain adalah “penilaian kerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerjaan sepanjang tahun, proses penilaian efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil, dan merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif. Sedangkan Yaslis (2002) dalam Widodo (2015:137) menjelaskan bahwa:

Penilaian kinerja pada dasarnya mempunyai dua tujuan utama yaitu penilaian kemampuan personel, merupakan tujuan yang mendasar dalam rangka penilaian personel secara individual, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk penilaian efektivitas manajemen sumberdaya manusia, dan pengembangan personel, sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti: promosi, mutasi, rotasi, terminasi, dan penyesuaian kompensasi.

Selanjutnya menurut Sedarmayanti (2007) dalam Widodo (2015:138), tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai, kemudian sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja, sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya,

kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan, mendorong terciptanya hubungan timbal baik yang sehat antara atasan dan bawahan, mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja, secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan dan pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai, dan hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Kinerja atau prestasi kerja yang selama ini dikenal lebih menekankan pada kegiatan penilaiannya, yaitu tahap akhir dari proses manajemen. Dengan demikian, penilaian kinerja merupakan suatu alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja seorang pegawai akan tetapi juga mengembangkan serta memotivasi pegawai, serta memberikan dampak yang positif dan semangat dalam diri pegawai untuk lebih berkualitas dan menghasilkan kinerja yang optimal.

2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sementara itu, dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjaannya. Menurut

Armstrong dan Baron (1998:16) dalam Wibowo (2014:84) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

b) *personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu; b) *leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*; c) *team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja; d) *system factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi; dan e) *contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Wirawan (2012:7) menyatakan “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor internal pegawai yaitu faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang”. Misalnya bakat, sifat pribadi, keadaan fisik, keadaan jiwa dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang misalnya pengetahuan, ketrampilan, pengalaman kerja, motivasi kerja, kemudian faktor-faktor lingkungan internal organisasi yaitu dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja, dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk bekerja, sistem manajemen, dan kompensasi. Selanjutnya faktor lingkungan eksternal organisasi yaitu keadaan, situasi yang terjadi diluar lingkungan organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan misalnya kurs rupiah, budaya masyarakat.

Simanjuntak (2005) dalam Widodo (2015:133) Kinerja dipengaruhi oleh Kualitas dan kemampuan pegawai yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai, sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja), dan supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industri manajemen.

2.2.4 Indikator Kinerja

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. “Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja” (Sudarmanto, 2009:11). Menurut John Miner (1998) dalam Sudarmanto (2009:11) terdapat 4 dimensi yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu: a) kualitas yaitu seperti tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan; b) kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan; c) penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/ jam kerja hilang; d) kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Sedangkan menurut Wirawan (2012:69) dalam mengukur kinerja, terdapat kriteria atau ukuran. Kriteria tersebut adalah Kuantitatif, kualitatif, ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk, efektivitas penggunaan sumber organisasi, cara melakukan pekerjaan, efek atas suatu

upaya, metode melaksanakan tugas, standar sejarah, dan standar nol atau absolut.

Ukuran kuantitatif merupakan ukuran paling mudah untuk disusun dan diukur, yaitu hanya dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan Kualitatif (seberapa baik) melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai. Standar kualitas dapat diekspresikan sebagai tingkat kesalahan seperti jumlah atau persentase kesalahan yang diperbolehkan per unit hasil kerja. Kemudian ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk menjadi kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat sesuatu atau melayani sesuatu dan efektivitas penggunaan sumber dijadikan indikator jika untuk mengerjakan suatu pekerjaan disyaratkan menggunakan jumlah sumber tertentu, seperti uang dan bahan baku.

Mathis (2006:378) menyatakan bahwa suatu pekerjaan dapat diukur melalui elemen yaitu, a) kuantitas; b) kualitas; c) ketepatan waktu dari hasil; d) kehadiran, dan; e) kemampuan bekerja sama. Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Sehingga indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja oleh Mathis (2006:378) yang meliputi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama karena dinilai mampu mewakili dalam penelitian ini. Dengan kinerja yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

2.3 Kajian Variabel Gaya Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan, bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja, bagaimana mereka memberi penghargaan kepada pekerja yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjaannya, sangat memengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya. Sugiyarta (2009:104) menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan pada hakekatnya mengandung pengertian bagaimana seorang pemimpin berhadapan dengan bawahannya”.

Rivai (2003:64) menjelaskan bahwa “gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin”. Kemudian Tampubolon (2007) dalam Suranto dan Lestari (2014:149) menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya”. Selain itu, Thoha (2007) berpendapat bahwa “gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”. Dalam hal ini usaha menyalurkan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku

dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku seorang pimpinan dalam rangka mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan pimpinan harus mampu menunjang fungsi dan peran yang dijalankan. Fungsi dan peran tersebut dapat diwujudkan dengan perilaku yang dapat memberikan contoh yang baik, memberikan dorongan dan bimbingan kearah terwujudnya kinerja yang tinggi untuk mewujudkan tujuan organisasi.

2.3.2 Pendekatan dalam Mengenal Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya ada bermacam-macam gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan dalam menetapkan kepemimpinannya dalam praktiknya. Bahkan didalam satu organisasi atau instansi dalam suatu bagian, divisi, atau cabang yang sama bisa terdapat gaya kepemimpinan yang berbeda satu sama lain. Ivancevich (2006:196) menyampaikan beberapa pendekatan dalam mengenali gaya kepemimpinan, diantaranya yaitu: 1) pendekatan sifat (*trait*), pendekatan yang mengasumsikan bahwa seorang pemimpin yang efektif pasti memiliki sejumlah trait khusus; 2) pendekatan perilaku, pendekatan yang menyatakan bahwa cara seseorang berperilaku akan menentukan keefektifan kepemimpinan orang tersebut; 3) pendekatan situasional, pendekatan yang menyatakan bahwa keefektifan

sebuah kepemimpinan adalah fungsi dari berbagai aspek situasi kepemimpinan.

Menurut Ivancevich (2006:200) pendekatan sifat (*trait*) dan pendekatan perilaku dinilai gagal untuk menunjukkan kepemimpinan yang efektif untuk segala situasi. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan (Ivancevich, 2006:200) yang menyatakan bahwa:

... pemimpin harus menghadapi tiga variabel penting: orang yang dipimpin, tugas yang dijalankan, dan lingkungan dimana tugas dilakukan. Pendekatan *trait* dan perilaku tidak berhasil memasukkan interaksi ketiga variabel orang, tugas, dan lingkungan ini. Ketiga variabel ini merupakan bagian penting dari situasi kepemimpinan, tetapi pendekatan *trait* dan perilaku mengabaikan variabel tugas dan lingkungan.

Setiap model memiliki pendukung dan semua berusaha mengidentifikasi perilaku pemimpin yang paling sesuai untuk serangkaian situasi kepemimpinan. Selain itu, setiap model berusaha mengidentifikasi pola atau interaksi pemimpin situasi untuk mencapai kepemimpinan yang efektif. Beberapa model kepemimpinan situasional untuk mengenali gaya kepemimpinan yang efektif menurut Ivancevich (2006:200-207) adalah model kontingensi kepemimpinan dari Fiedler, model kepemimpinan Vroom-Jago, model kepemimpinan jalur-tujuan (*path goal leadership model*), dan model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard.

Model Kontingensi Kepemimpinan dari Fiedler ini merupakan gaya kepemimpinan yang diukur dengan *Least Preferred Co-Worker Scale* (LPC), sebuah instrumen yang mengukur tingkat perasaan positif atau negatif yang dimiliki seseorang terhadap orang lain yang paling tidak dipilih

untuk bekerjasama. Hasil pengukuran dengan menggunakan LPC menghasilkan dua nilai yakni nilai yang rendah dan nilai yang tinggi. Dari nilai LPC tersebut akan menghasilkan dua gaya kepemimpinan pula yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas (*task oriented*), gaya kepemimpinan yang mengontrol dan terstruktur dan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan (*relationship-oriented*), gaya yang pasif dan memiliki kepedulian. Terdapat tiga faktor yang menentukan seberapa menguntungkannya sebuah situasi bagi seorang pemimpin adalah hubungan pemimpin-pengikut, struktur tugas, *position power* (kekuatan posisi). Kemudian Model Kepemimpinan Vroom-Jago yaitu Model yang memberikan norma dan petunjuk yang dapat digunakan oleh para pemimpin dalam situasi pengambilan keputusan. Asumsi pendekatan ini adalah tidak hanya gaya kepemimpinan tunggal yang sesuai untuk semua situasi, maka pemimpin harus fleksibel untuk mengubah gaya kepemimpinan agar sesuai situasi spesifik. Dua tipe situasi keputusan yang dihadapi oleh pemimpin yakni individu dan kelompok. Situasi keputusan individu adalah keputusan yang mempengaruhi satu pengikut sedangkan situasi keputusan kelompok adalah keputusan yang mempengaruhi beberapa pengikut.

Selanjutnya Model Kepemimpinan Jalur-Tujuan (*Path Goal Leadership Model*), menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang mereka berikan terhadap motivasi para pengikut, kinerja, dan kepuasan. Model ini menghasilkan empat gaya kepemimpinan yakni direktif, supportif, parsitipatif, dan berorientasi pada tujuan/ *achievement-*

oriented). Pemimpin yang direktif cenderung memberitahu bawahan apa yang dia harapkan dari mereka. Pemimpin yang supportif memperlakukan bawahan dengan sejajar. Pemimpin yang partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan ide serta saran bawahan sebelum mengambil keputusan dan pemimpin yang *achievement-oriented* akan membuat target yang menantang, mengharapkan bawahan bekerja dalam level tertinggi, dan terus menerus mencari peningkatan kinerja. Sedangkan Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard adalah model yang menyatakan bahwa pemimpin harus bisa menilai dengan tepat tingkat kematangan dari pengikut mereka dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan tersebut. Empat gaya kepemimpinan tersebut adalah *Telling* (menyuruh), pemimpin menetapkan peran yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas dan memerintahkan para pengikutnya apa, dimana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas tersebut, *Selling* (menjual), pemimpin memberikan instruksi terstruktur, tetapi juga bersikap supportif, *Participating* (berpartisipasi), pemimpin dan para pengikutnya bersama-sama memutuskan bagaimana cara terbaik menyelesaikan tugas yang berkualitas, dan *Delegating* (delegasi), pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang jelas dan spesifik ataupun dukungan pribadi kepada para pengikut.

2.3.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam melakukan kepemimpinannya pasti akan menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan gaya dari pimpinan tersebut,

artinya setiap pemimpin akan membawa budaya dan kebiasaannya masing-masing dalam melakukan kepemimpinannya. Terdapat empat tipe gaya kepemimpinan menurut Rivai (2003:68) adalah a) mengarahkan, gaya ini sama dengan gaya otokratis, jadi bawahan mengetahui secara persis apa yang diharapkan dari mereka; b) mendukung, pemimpin bersifat ramah terhadap bawahan; c) berpartisipasi, pemimpin bertanya dan menggunakan saran bawahan; dan d) berorientasi pada tugas, pemimpin menyusun serangkaian tujuan yang menantang untuk bawahannya

Dalam hal ini indikator gaya kepemimpinan menjadi tolok ukur untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan pimpinan sudah baik atau masih kurang baik. Pengukuran/indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan teori yang dapat dikatakan sebagai kalangan moderat dalam Rivai (2003:68) yang menggambarkan bahwa ada empat tipe gaya kepemimpinan yaitu mengarahkan, mendukung, berpartisipasi, dan berorientasi pada tugas.

2.4 Kajian Variabel Lingkungan Kerja

2.4.1 Pengertian Lingkungan kerja

Kantor yang memiliki suasana kerja yang nyaman dan aman akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Nitisemito (1992:148) menyatakan bahwa "lingkungan kerja merupakan kondisi dari segala sesuatu yang terdapat di sekitar tempat bekerja karyawan yang mampu memberikan pengaruh bagi dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya". Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif

berprestasi tinggi. “Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus di tumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang di tumbuhkan dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah” (Mangkunegara, 2009:68).

Sementara itu Salunke (2015:22) menyatakan bahwa, “*the work environment refers to the relationship between a worker and his environment that can be broken down into different dimensions like the social, technical and economic in which the work is normally viewed and designed*”. Maksudnya adalah lingkungan kerja mengacu pada hubungan antara pekerja dan lingkungannya yang dapat dipecah menjadi dimensi yang berbeda seperti sosial, teknis dan ekonomi di mana pekerjaan biasanya dilihat dan dirancang. Kemudian menurut Sofyan (2013:20) “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar karyawan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dalam suatu wilayah.

Dapat disimpulkan dari pengertian-pengertian para ahli bahwa lingkungan kerja adalah kondisi adaptasi seorang karyawan di dalam perusahaan, apabila karyawan cocok di lingkungan kerja dalam perusahaan maka kinerjanya akan meningkat apabila karyawan tidak cocok dengan lingkungan kerja perusahaan maka kinerja akan menurun. Oleh karena itu,

penting untuk suatu organisasi memperhatikan lingkungan kerja karena lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja

2.4.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat menurunkan semangat kerja dan akhirnya menurunkan kinerja kerja pegawai. Faktor lingkungan kerja terbagi menjadi dua jenis, menurut Wursanto dalam Suwondo dan Sutanto (2015:136), yaitu lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dalam lingkungan kerja, dan lingkungan kerja yang menyangkut segi psikis adalah lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera. Selain itu, Lingkungan kerja juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011:46) adalah penerangan atau cahaya, suhu udara, suara bising, keamanan kerja, dan hubungan dengan karyawan.

Pertama, penerangan atau cahaya, karena cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan atau kecelakaan bekerja. Kedua, suhu udara yaitu oksigen yang merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu proses metabolisme. Rasa sejuk dan segar dalam bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja. Ketiga, suara bising karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan

yang serius bisa menyebabkan kematian. Keempat, keamanan kerja yaitu guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu di perhatikan adanya keberadaanya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan. Terakhir adalah hubungan karyawan yaitu melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan serta di dukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat kerja.

Sedangkan menurut Nitisemito (1992: 185) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja, terdiri dari faktor Intern, meliputi pewarnaan, lingkungan kerja yang bersih, penerangan yang cukup, musik yang menimbulkan suasana gembira dalam bekerja, dan pertukaran udara yang baik, pertukaran udara yang cukup sangat diperlukan terutama ruang kerja tertutup dan penuh dengan karyawan, serta pertukaran udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik karyawan. Sebaliknya pertukaran udara yang kurang dapat menimbulkan kelelahan pada karyawan. Bila terlalu banyak ventilasi dapat menimbulkan hembusan angin yang kuat dan menimbulkan rasa sakit. Sedangkan faktor ekstern, meliputi jaminan terhadap keamanan, kebisingan dan bebas dari gangguan sekitar, sehingga perasaan nyaman dan damai akan selalu menyertai karyawan dalam setiap pekerjaan bila lingkungan ekstern tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, seperti gangguan sumbangan, bantuan apapun ataupun hal-hal lain.

2.4.3 Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kondisi tempat kerja (sarana dan prasarana) yang memberikan pengaruh bagi diri sendiri dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dapat membuat karyawan semangat dalam bekerja karena perasaan senang yang ditunjukkan karyawan mencerminkan lingkungan yang sesuai dengan apa yang diharapkan. Indikator lingkungan kerja dapat diukur melalui beberapa faktor, menurut Nitisemito (1992: 159) lingkungan kerja diukur dengan melalui suasana kerja, hubungan dengan rekan sekerja, dan tersedianya fasilitas bekerja.

Suasana Kerja dalam hal ini dimaksudkan bahwa kondisi kerja yang ada menyenangkan, nyaman dan aman bagi setiap karyawan yang ada di dalamnya akan dapat meningkatkan kinerjanya. Kemudian hubungan dengan rekan sekerja harus terjalin dengan harmonis dan tanpa ada saling intrik sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Selanjutnya tersedianya fasilitas bekerja, hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap atau mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap seperti tersedianya seragam, tempat parkir yang aman, peralatan kantor yang memadai, AC, ventilasi, dan pencahayaan yang cukup walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

Berdasarkan uraian indikator lingkungan kerja diatas, penulis menggunakan indikator Nitisemito (1992:159) dalam penelitian ini yaitu suasana kerja, hubungan dengan rekan sekerja, dan tersedianya fasilitas bekerja karena dinilai mampu mewakili dalam penelitian ini. Dalam hal ini indikator lingkungan kerja menjadi tolok ukur untuk mengetahui apakah lingkungan kerja pegawai sudah baik atau masih kurang baik.

2.5 Kajian Variabel Kompetensi

2.5.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi mempunyai peranan yang sangat penting, karena kompetensi pada umumnya menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Wibowo (2014:271) mengatakan bahwa “kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu”. Sedangkan Richard (1982) dalam Sudarmanto (2009:46) menyatakan bahwa “kompetensi adalah karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan atau efektif di dalam pekerjaan”.

Ruky (2006) dalam Dhermawan (2012:174) mengemukakan bahwa, “kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup lama dalam diri manusia”.

Adapun Usman (2009:482) menyatakan, “kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang, yang mencakup: kepribadian, manajerial,

entrepreneurship, supervise, sosial, administrasi, dan teknis dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya”.

Selanjutnya Sutrisno (2011:203) menjelaskan bahwa pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan ditempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Berdasarkan pendapat diatas mengenai kompetensi dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan atau melaksanakan pekerjaannya yang didasari oleh keterampilan, pengetahuan, kreativitas dan pengamalan yang ada dalam dirinya untuk menghasilkan suatu kinerja yang diharapkan. Dengan kata lain, peningkatan kompetensi pegawai sangat diperlukan dalam mendukung kemampuan kerja sekaligus menentukan tingkat kinerja yang dihasilkan pegawai. Semakin tinggi kompetensi pegawai maka kinerja mereka juga semakin baik.

2.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu menurut Michael (2000:56-68) dalam Wibowo

(2014:283) yaitu antara lain keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual, dan budaya organisasi.

Keyakinan dan Nilai-nilai, yaitu keinginan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kemudian keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Selain itu, pengalaman yaitu keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan seperti tersebut. Karakteristik kepribadian yang dimana kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

Selain itu, motivasi yaitu merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan

bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan. Kemudian isu emosional, sebagaimana hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semua cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Kemampuan Intelektual juga termasuk faktor yang mempengaruhi kompetensi, dimana kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dan kompetensi ini. Selanjutnya faktor Budaya Organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.

2.5.3 Dimensi-dimensi Kompetensi

Kompetensi sebagai dasar dalam manajer sumber daya manusia memiliki berbagai gugus dan dimensi-dimensi. Richard (1995) dalam Sudarmanto (2009:67) membagi kompetensi dalam cluster (gugus) dan dimensi sebagai kemampuan manajemen tujuan dan tindakan, memiliki dimensi sebagai berikut: efisiensi, perencanaan, inisiatif, perhatian kepada hal yang detail, kontrol diri, fleksibilitas, lalu kemampuan manajemen

orang, memiliki dimensi sebagai berikut: empati, persuasif, jaringan kerja, negosiasi, percaya diri, manajemen kelompok/tim, pengembangan orang lain, komunikasi lisan dan kemampuan logika analitis, memiliki dimensi sebagai berikut: menggunakan konsep, pengakuan pola-pola, pengembangan teori, penggunaan teknologi, analisis kuantitatif, objektivitas sosial, komunikasi tertulis.

Sedangkan menurut Dulewicz (1989) dalam Sudarmanto (2009:68) membagi potensi dalam gugus dan dimensi sebagai kemampuan intelektual, meliputi: perspektif strategi, analisis dan penilaian, perencanaan, dan pengorganisasian, kemampuan interpersonal, meliputi: mengelola staf, sikap persuasif dan asertif, pengembangan keputusan, kepekaan interpersonal, dan komunikasi lisan, kemampuan adaptabilitas, meliputi: adaptasi, dan kemampuan orientasi hasil, meliputi: sikap energik dan inisiatif, motivasi berprestasi, dan kepekaan bisnis.

Hary (1989) dalam Sudarmanto (2009:68) membagi kompetensi dalam gugus dan dimensi sebagai kognitif mencakup dimensi mencari informasi, pemikiran konseptual, fleksibilitas, kemudian kompetensi direksional mencakup dimensi dampak, percaya diri, prestasi. Selain itu, motivasional mencakup dimensi interpersonal, mengelola interaksi, orientasi pengembangan. Dan kompetensi berprestasi: orientasi proaktif, orientasi berprestasi.

2.4.5 Indikator Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi. Menurut Spencer dan Spencer (1993:9) dalam Wibowo (2014:273) “kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama”. Tipe karakteristik kompetensi itu yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan.

Motif (*Motives*) adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu. Sedangkan sifat (*traits*) adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman maata merupakan cirri fisik kompetensi seorang pilot tempur. Kemudian konsep diri (*self concept*) adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang. Selanjutnya pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan

dalam pekerjaan. Terakhir keterampilan (*skill*) adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Dari beberapa aspek kompetensi pegawai di atas dapat dijadikan sebagai indikator untuk mengukur kompetensi pegawai dalam mengelola pekerjaan, menurut Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2014:273) diantaranya yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Dalam hal ini indikator kompetensi menjadi tolok ukur untuk mengetahui apakah kompetensi pegawai sudah baik atau masih perlu ditingkatkan lagi kompetensinya.

2.5 Kajian Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompetensi pegawai dan kinerja pegawai disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 2.1
Kajian Penelitian Terdahulu

| Judul Penelitian | Peneliti (Tahun) | Hasil penelitian | Perbedaan |
|--|------------------------------|---|---|
| Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai BAPPEDA | Diana Khairani Sofyan (2013) | Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan | Perbedaannya adalah pada penelitian ini tempat penelitian, serta menambah variabel X dengan gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai. |

| Judul Penelitian | Peneliti (Tahun) | Hasil penelitian | Perbedaan |
|---|---|--|---|
| Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai | Diah Indriani Suwondo dan Eddy Madiono Sutanto (2015) | Lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. | Perbedaannya adalah pada penelitian yang akan dilakukan lingkungan kerja dan disiplin kerja sebagai variabel terikat (X) sedangkan kinerja pegawai sebagai variabel bebas (Y) |
| Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung | Agustuti Handayani (2010) | Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. | Perbedaannya adalah pada variabel X yaitu menambahkan variabel lingkungan kerja dan kompetensi pegawai serta tidak menggunakan variabel motivasi kerja. |
| Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo | Suranto dan Ety Puji Lestari (2014) | Motivasi kerja, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja pegawai. | Perbedaannya adalah pada penelitian yang akan dilakukan motivasi kerja, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan sebagai variabel terikat (X) sedangkan kinerja pegawai sebagai variabel bebas (Y) |

| Judul Penelitian | Peneliti (Tahun) | Hasil penelitian | Perbedaan |
|--|------------------------------------|---|--|
| Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kota Depok | Widyatmini dan Luqman Hakim (2008) | Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kompetensi masing-masing mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. | Perbedaannya adalah pada variabel X yaitu kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi pegawai. |

2.6 Kerangka Berpikir dan Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Kerangka Berpikir

Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan instansi. Salah satu caranya adalah meningkatkan kinerja karyawan. Penting bagi setiap pegawai diarahkan agar dapat meningkatkan kinerjanya, sehingga memiliki perilaku dan sikap yang mencerminkan tanggung jawabnya sebagai pegawai yang berdedikasi tinggi untuk instansi tersebut. Mangkunegara (2009:9) menyatakan bahwa “kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Indikator dari kinerja yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan berkerja sama.

Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan, bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja, bagaimana mereka memberi penghargaan kepada pekerja

yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjaannya, sangat memengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya (Wibowo 2014:69). Sehingga kepemimpinan adalah pusat dari kinerja organisasi, pemimpin harus memahami bagaimana cara mempengaruhi bawahan dengan baik dan faktor apa saja yang menentukan hubungan dengan orang lain, dan keefektifan hubungan kepemimpinan. Indikator dari gaya kepemimpinan yaitu mengarahkan, mendukung, berpartisipasi, dan berorientasi pada tugas.

Keberhasilan peningkatan kinerja menuntut instansi mengetahui sasaran kinerja. Jika sasaran kinerja ditumbuhkan dari dalam diri pegawai akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang, maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Nitisemito (1992:183) berpendapat bahwa “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar tenaga kerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”. Lingkungan kerja yang memusatkan untuk karyawannya dapat meningkatkan kinerja sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja pegawai yang akhirnya berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Indikator dari lingkungan kerja adalah suasana kerja, hubungan dengan rekan sekerja, dan tersedianya fasilitas bekerja.

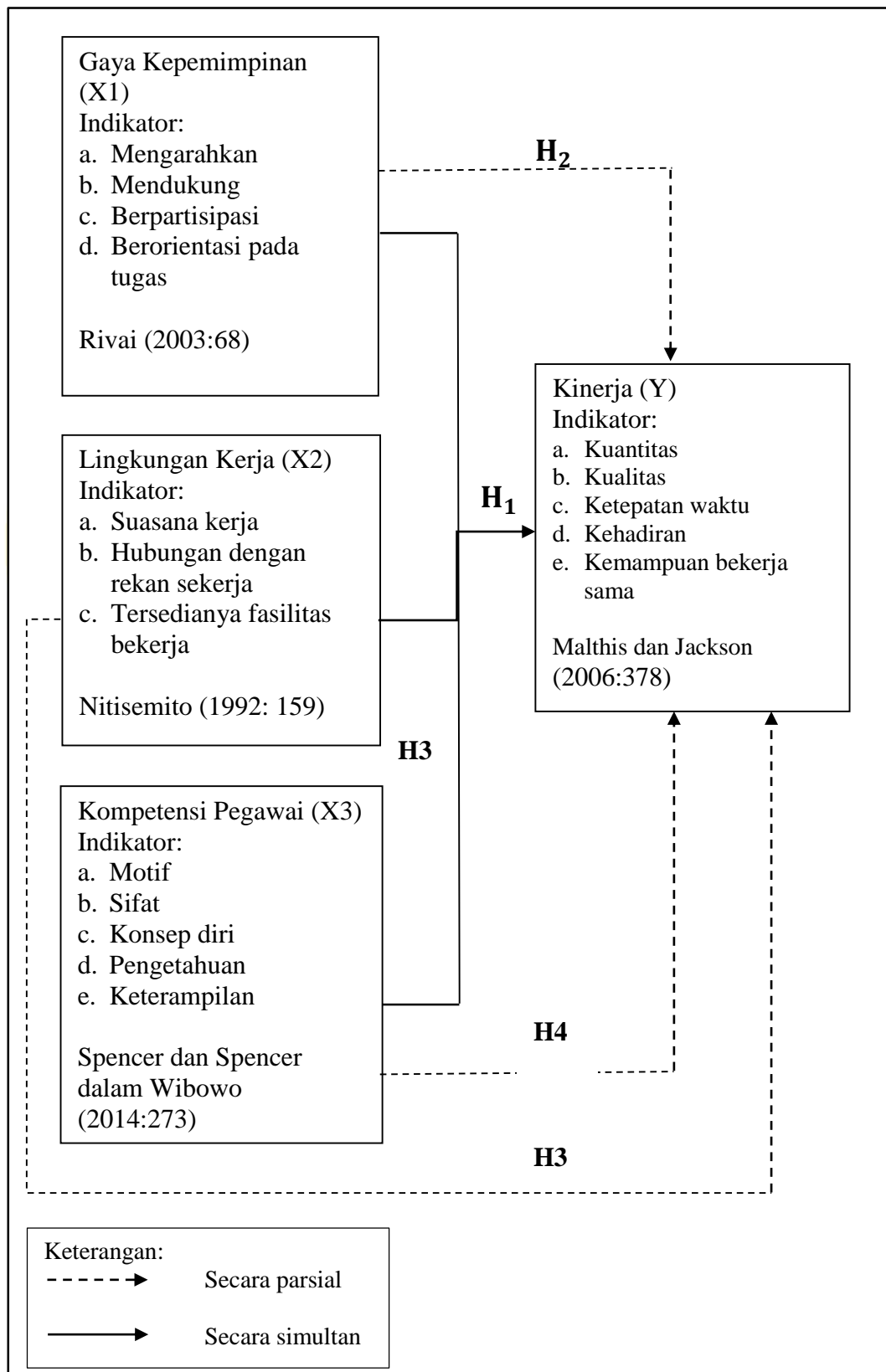
Faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi pegawai. Wibowo (2014:271) mengatakan bahwa “kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi

oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu”. Kinerja pegawai tidak dapat dipisahkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Semakin baik pengetahuan, sifat, dan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut, maka semakin tinggi juga kompetensi kinerjanya. Indikator dari kompetensi yaitu motif (*motives*), sifat (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*).

Berdasarkan pemikiran tersebut dapat ditarik suatu kerangka berpikir, yaitu sebagai berikut:



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

2.6.2 Pengembangan Hipotesis

Sugiyono (2015:96) menjelaskan “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Hipotesis dianggap sebagai jawaban sementara ketika meneliti sebuah fakta yang ada di lapangan. Berdasarkan kerangka berfikir diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Ada pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompetensi pegawai secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal.
- H2 : Ada Pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal.
- H3 : Ada pengaruh lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal.
- H4 : Ada pengaruh kompetensi pegawai secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompetensi pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal termasuk dalam kategori baik dengan deskriptif persentase skor gaya kepemimpinan sebesar 72,82%, deskriptif persentase skor lingkungan kerja sebesar 71,09%, dan deskriptif persentase skor kompetensi pegawai sebesar 74,78%.
2. Ada pengaruh positif secara simultan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompetensi pegawai pada kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal sebesar 61,2% sedangkan 38,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan pada kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal, sebesar 7,51%.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja pada kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal sebesar 16,81%.

5. Ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai pada kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal sebesar 11,42%.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dijelaskan, maka disarankan sebagai berikut:

1. Bagi Pimpinan

- a. Pimpinan menjelaskan secara detail tentang bagaimana tugas yang harus mereka hasilkan sesuai prosedur yang sudah ditetapkan dan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menayakan kembali tugas yang dianggap belum dipahami. Hal itu juga termasuk bentuk pemberian perhatian langsung kepada pegawai sehingga pegawai merasa dihargai oleh pimpinan.
- b. Pimpinan mengadakan agenda atau acara keakraban bagi semua pegawai sehingga antar pegawai akan terjalin keakraban dan dapat mengenal pegawai satu dengan yang lainnya, seperti kegiatan olahraga bersama setiap minggu atau piknik setiap setahun sekali. Dengan demikian hubungan antar pegawai akan terjalin dengan baik dan tercipta keharmonisan.
- c. Pimpinan mendelegasikan pegawainya untuk mengikuti pelatihan atau diklat mengenai pengoperasian peralatan kantor khususnya untuk pegawai yang belum bisa mengaplikasikan komputer maupun peralatan kantor lainnya, sehingga dengan keterampilannya dalam

mengaplikasikan peralatan kantor pegawai akan lebih mudah dan cepat dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan kantor.

2. Bagi Pegawai

- a. Pegawai mengkonfirmasi ulang mengenai tugas yang diberikan oleh pimpinan kepadanya. Hal itu dilakukan untuk menghindari tingkat kesalahan dalam mengerjakan pekerjaan ataupun terjadinya salah pemahaman antara apa yang diharapkan oleh pimpinan dengan pegawai.
- b. Pegawai ikut berpartisipasi dalam setiap agenda/acara yang sudah diadakan oleh instansi.
- c. Pegawai saling menyapa dengan pegawai lainnya agar terjalin keakraban.
- d. Pegawai mengikuti pelatihan atau diklat mengenai pengoperasian peralatan kantor yang dapat menambah pengetahuan dan bermanfaat bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya serta menunjang karier pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Dhermawan, Adnyana Sudibya, & Mudiarta Utama. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan*. Vol. 6, No. 2, Hal. 173-184.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ivancevich dkk. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dharma Yuwono. Jakarta: Bumi Aksara
- Kuswantoro, Agung. 2014. *Pendidikan Administrasi Perkantoran Berbasis Teknologi Informasi Komputer*. Jakarta Selatan: Salemba Infotek.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munie. 1998. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitis*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito, Alex S. 1992. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Sasaran Kinerja Pegawai*.
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persoda.
- Rohaeni, Heni. (2016). Model Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. *Ecodemica*. Vol. 4, No. 1, Hal. 32-47.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sedarmayanti. 2003. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

- Sofyan, Diana Khairani. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BAPPEDA. *Malikussaleh Industrial Engineering Journal*. Vol. 2, No. 1, 18-23.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudjana. 2005. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyarta, SL. 2009. *Dinamika Kelompok dan Kepemimpinan*. Semarang: UNNES Press.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian: Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwondo, Diah Indriani, & Eddy Madiono Sutanto. (2015). Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin, dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*. Vol. 17 , No. 2, Hal. 135-144.
- Suranto, & Etty Puji Lestari. (2014). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko Dan Muara Bungo. *Jurnal organisasi dan manajemen*. Vol. 10, No. 2, 148-160.
- Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Usman, Husaini. 2009. *Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Widyatmini, & Luqman Hakim. (2008). Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok. *Jurnal Ekonomi Bisnis*. Vol. 13, No. 2, 163-171.
- Wirawan. 2012. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.