

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS KESEHATAN  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**  
**KABUPATEN SAROLANGUN DENGAN KEPEMIMPINAN  
SEBAGAI LABEL MODERASI**



**T E S I S**

Oleh:

**HENDRI NALDINATA**

**NPM: 21. 23. 010**

**Peminatan: Sumber Daya Manusia**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN SOSIAL HUMANIORA  
UNIVERSITAS BINA INSAN LUBUKLINGGAU  
2024**

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**LEMBAR MENSETUJUI AN KOMISI PEMBIMBING**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KEGAWAI DINAS KESEHATAN  
KABUPATEN SAROLANGEN DENGAN KEPEMIMPINAN  
SEBAGAI LABEL MODERASI**



**Oleh:**

**HENDRI NALDINATA**

**NPM: 21. 23. 010**

**Permintaan : Sumber Daya Manusia (SDM)**

**Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Sosial Humaniora  
Universitas Bina Insan Lubuklinggau**

**Menyetujui  
Komisi Pembimbing**

**Tanggal,.....2024**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Dr.Gunadi Rusydi, M.Kom**

**Dr. Ahmad Basri, M.Si**

**Ketua Program Magister Manajemen  
Universitas Bina Insan Lubuklinggau**

**Dr. H. Sardiyo, MM**

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KAWAI DINAS KESEHATAN  
KABUPATEN SAROLANGEN DENGAN KEPEMIMPINAN  
SEBAGAI LABEL MODERASI**

**Disusun oleh:**

**NAMA : Hendri Naldinata**  
**NPM : 21. 23. 010**  
**PROGRAM : Magister Manajemen**  
**KONSENTRASI : Manajemen Sumber Daya Manusia**

**TELAH DIPERBAIKI DAN DIKONSULTASIKAN DENGAN DEWAN  
PENGUJI SIDANG TESIS**

| <b>No.</b> | <b>NAMA PENGUJI</b>                | <b>TANGGAL</b> | <b>TANDATANGAN PERSETUJUAN</b> |
|------------|------------------------------------|----------------|--------------------------------|
| <b>1.</b>  | <b>Dr. Gunadi Rusydi, M.Kom</b>    | .....          | <b>1.</b> .....                |
| <b>2.</b>  | <b>Dr. Ahmad Basri, M.Si</b>       | .....          | <b>2.</b> .....                |
| <b>3.</b>  | <b>Dr. Noorchamid Ustadi, M.Si</b> | .....          | <b>3.</b> .....                |

**Lubuklinggau, 2024**

**Mengetahui,**

**Ketua Program Magister Manajemen**

**Dr. H. Sardiyo, MM**

Protected by PDF Anti-Copy Free

PUTUSAN DEWAN PENGUJI

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

TESIS

PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA AWAI DINAS KESEHATAN  
KABUPATEN SAROLANGUN DENGAN KEPEMIMPINAN  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Oleh :

**HENDRI NALDINATA**

**NPM :21. 23. 010**

**Peminatan : Sumber Daya Manusia (SDM)**  
*Telah diuji dinyatakan lulus oleh Dewan Penguji*  
**Tanggal, ..... 2024**

Susunan Dewan Penguji

1. Ketua : Dr. Gunadi Rusydi, M.Kom (.....)
2. Sekretaris : Dr. Ahmad Basri, M.Si (.....)
3. Anggota : Dr. Noorchamid Ustadi, M.Si (.....)

**Tesis ini Telah Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Magister**

Lubuklinggau, ..... 2024

Mengetahui,

**DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN SOSIAL HUMANIORA**

Dr. Dheo Rimbano, S.E., M.Si

# Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS



Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Hendri Naldinata

NPM : 21.23.010

Mahasiswa : Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana  
Universitas Bina Insan Lubuklinggau

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah asli karangan sendiri, tanpa duplikasi dari pihak lainnya, kecuali sebagai bacaan yang disadur melalui kutipan. Bila keaslian ini tidak dapat dipertanggungjawabkan, maka penulis bersedia dituntut dengan ketentuan hukum yang berlaku. Tesis diterbitkan dalam kalangan yang terbatas dan diserahkan sebagai milik Perpustakaan Universitas Bina Insan, dan merupakan HAKI Perpustakaan.

Demikian pernyataan ini dibuat, dan dapat dipergunakan untuk keperluan tersebut.

Lubuklinggau, Desember 2023

Materai  
10000

Hendri Naldinata  
Peneliti

## Protected by PDF Anti-Copy Free

MOTTO (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



*“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. 58: 11)*

*“Sabar itu ilmu tingkat tinggi, belajarnya setiap hari, latihannya setiap saat, ujiannya sering mendadak”*

Tesis ini kupersembahkan kepada :

Kedua Orang tua dan mertuaku  
Yang selalu memberi semangat

Istri dan anak”ku tercinta.  
Sumber Semangat & Motivasi

## Protected by PDF Anti-Copy Free

Hendri Naldinata, NPM 21.23.010. Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun Dengan Kepemimpinan Sebagai Mediator Moderasi



### Abstrak

Penelitian di Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun bertujuan untuk mengetahui pengaruh tiap variabel bebas terhadap variabel terikat dan pengaruh variabel moderasi. Sampel penelitian berjumlah 40 pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun. Analisis data menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Hasil penelitian yang diperoleh: 1). Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja. 2). Motivasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja. 3). Lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja. Lingkungan kerja merupakan variabel dominan dalam penelitian. Kinerja tinggi yang dihasilkan pegawai, sangat ditentukan oleh tingkat kualitas lingkungan kerja. 4). Kepemimpinan secara signifikan memperkuat pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. 5). Kepemimpinan secara signifikan memperkuat pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. 6). Kepemimpinan secara signifikan memperkuat pengaruh variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kinerja Pegawai

## Protected by PDF Anti-Copy Free

Hendri Naldinata, NPM 21.23.010: *The Influence of Work Motivation and Work Environment on the Performance of Sarolangun District Health Service Employees with Leadership as a Moderating Variable.*



### *Abstract*

*Research at the Office of Public Health Service Sarolangun Regency aims to determine the influence of each independent variable on the dependent variable and the influence of the moderating variable. The research sample consisted of 40 employees of the Office of Public Health Service Sarolangun Regency. Data analysis uses Moderated Regression Analysis (MRA). The research results obtained: 1). Work motivation and work environment simultaneously have a significant effect on performance. 2). Work motivation has a partially significant effect on performance. 3). The work environment has a partially significant effect on performance. The work environment is the dominant variable in the research. The high performance produced by employees is largely determined by the level of quality of the work environment. 4). Leadership significantly strengthens the influence of work motivation variables on employee performance. 5). Leadership significantly strengthens the influence of work environment variables on employee performance. 6). Leadership significantly strengthens the influence of work motivation and work environment variables on employee performance.*

*Keywords: Work Motivation, Work Environment, Leadership, Employee Performance*



Alhamdulillah,. Segala puja dan puji syukur hanya milik Allah, SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya kepada Penulis, sehingga Penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul ***“Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi”***.

Dalam penulisan tesis ini penulis telah berusaha sebaik mungkin untuk menyusun tesis, baik dari segi isi maupun dari segi tata penulisan. Penulis menyadari dalam penulisan tesis ini tentunya masih jauh dari sempurna. Hal ini dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan wawasan yang dimiliki.

Selanjutnya penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan kepada pihak-pihak yang membantu proses penyelesaian tesis ini, yaitu:

1. Rektor Universitas Bina Insan Bapak Dr. H.Sardiyo. M.M, atas dukungan yang diberikan selama proses penyusunan tesis.
2. Wakil Rektor I Universitas Bina Insan Bapak Muhammad Akbar, M.It, atas dukungan dan motivasinya.
3. Wakil Rektor II Universitas Bina Insan Bapak Wakhid Nur Mukhlis, M.Pd, atas perhatian dan dukungannya.
4. Dekan Fakultas Ekonomi dan Sosial Humaniora Universitas Bina Insan Bapak Dr. Dheo Rimbano, M.Si, atas dukungannya yang diberikan.
5. Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Bina Insan Bapak Dr. Ronal Aprianto, M.Si, atas dukungan yang diberikan.

## Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

6. Dosen Pembimbing I Bapak Dr. Gunadi Rusydi, M.Kom, atas bimbingan dan arahan yang diberikan selama penyusunan tesis
7. Dosen Pembimbing II Bapak Muhammad Basri, M.Si, atas bimbingan dan arahan yang diberikan selama proses penyusunan tesis.
8. Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun atas dukungan selama penyusunan tesis.
9. Seluruh Dosen, Staf dan Pegawai Universitas Bina Insan Lubuklinggau atas dukungan yang diberikan kepada penulis.
10. Kedua orang tua dan mertuaku atas kesabaran dan pengertian terhadap penulis selama ini.
11. Istri dan anak-anakku tercinta, sumber semangatku dalam menyelesaikan tesis.
12. Rekan-rekan program studi manajemen Universitas Bina Insan

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan tesis ini. Oleh karena itu, segala saran dan kritik dari pembaca untuk kesempurnaan tesis di masa depan sangat Penulis harapkan. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Lubuklinggau, Desember 2023

Penulis

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



|  | Halaman |
|--|---------|
| Halaman Sampul Tesis .....                       | i       |
| Halaman Persetujuan.....                         | ii      |
| Halaman Pengesahan .....                         | iii     |
| Halaman Penyataan Keaslian Tesis .....           | iv      |
| Halaman Motto dan Persembahan .....              | v       |
| Halaman Abstrak .....                            | vi      |
| Halaman <i>Abstract</i> .....                    | vii     |
| Kata Pengantar .....                             | viii    |
| Daftar Isi .....                                 | xi      |
| Daftar Lampiran.....                             | xiv     |
| Daftar Gambar.....                               | xv      |
| Daftar Tabel .....                               | xvi     |
| <br>   |         |
| <b>BAB I. PENDAHULUAN</b>                        |         |
| A. Latar Belakang Masalah.....                   | 1       |
| B. Identifikasi Masalah .....                    | 8       |
| C. Batasan Masalah.....                          | 9       |
| D. Rumusan Masalah .....                         | 9       |
| E. Tujuan Penelitian .....                       | 10      |
| F. Manfaat Penelitian .....                      | 11      |
| <br>   |         |
| <b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA</b>                    |         |
| A. Literatur.....                                | 12      |
| 1. Kinerja Pegawai.....                          | 12      |
| a. Pengertian Kinerja Pegawai.....               | 12      |
| b. Fungsi dan Tujuan Kinerja Pegawai.....        | 13      |
| 1) Fungsi Kinerja Pegawai .....                  | 13      |
| 2) Tujuan Kinerja Pegawai.....                   | 13      |
| c. Indikator Kinerja Pegawai .....               | 14      |
| d. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai ..... | 18      |
| 2. Motivasi Kerja .....                          | 23      |
| a. Pengertian Motivasi Kerja .....               | 23      |
| b. Fungsi dan Motivasi Kerja.....                | 24      |
| 1) Fungsi Motivasi Kerja.....                    | 24      |
| 2) Tujuan Motivasi Kerja .....                   | 24      |

## Protected by PDF Anti-Copy Free

|   |    |
|---|----|
| c. Indikator Motivasi Kerja.....                        | 25 |
| d. Faktor yang Memengaruhi Motivasi Kerja.....          | 29 |
| 3. Lingkungan Kerja.....                                | 33 |
| a. Pengertian Lingkungan Kerja.....                     | 33 |
| b. Fungsi dan Tujuan Lingkungan Kerja.....              | 34 |
| 1) Fungsi Lingkungan Kerja.....                         | 34 |
| 2) Tujuan Lingkungan Kerja.....                         | 35 |
| c. Indikator Lingkungan Kerja.....                      | 35 |
| d. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja..... | 40 |
| 4. Kepemimpinan.....                                    | 44 |
| a. Pengertian Kepemimpinan.....                         | 44 |
| b. Fungsi dan Tujuan Kepemimpinan.....                  | 45 |
| 1) Fungsi Kepemimpinan.....                             | 45 |
| 2) Tujuan Kepemimpinan.....                             | 46 |
| c. Indikator Kepemimpinan.....                          | 46 |
| d. Faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan.....            | 49 |
| B. Hasil Penelitian yang Relevan.....                   | 52 |
| C. Kerangka Pemikiran.....                              | 54 |
| D. Hipotesis.....                                       | 55 |

### BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

|   |    |
|---|----|
| A. Desain Penelitian.....                                     | 57 |
| B. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel..... | 57 |
| C. Populasi dan Sampel.....                                   | 59 |
| D. Sumber Data.....   | 60 |
| E. Teknik Pengumpulan Data.....                               | 61 |
| F. Instrumen Penelitian.....                                  | 62 |
| G. Uji Validitas dan Reliabilitas.....                        | 64 |
| 1. Uji Validitas.....   | 64 |
| 2. Uji Reliabilitas.....                                      | 65 |
| H. Uji Asumsi Klasik.....                                     | 66 |
| 1. Uji Normalitas.....  | 66 |
| 2. Uji Linearitas.....  | 67 |
| 3. Uji Heteroskedastisitas.....                               | 68 |
| I. Teknik Analisis Data.....                                  | 68 |
| 1. Analisis Deskriptif.....                                   | 69 |
| 2. Metode <i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i> .....    | 70 |
| 3. Uji Regresi Linear Sederhana.....                          | 71 |
| 4. Uji Koefisien Korelasi.....                                | 72 |
| 5. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t).....             | 72 |
| 6. Uji Regresi Linear Berganda.....                           | 73 |

## Protected by PDF Anti-Copy Free

|  |    |
|--|----|
| 7. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) | 74 |
| 8. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)   | 75 |
| J. Tempat dan Waktu Penelitian         | 76 |

### BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

|  |     |
|--|-----|
| A. Hasil Penelitian  | 78  |
| 1. Gambaran Umum   | 78  |
| 2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen  | 79  |
| 3. Data Deskriptif   | 85  |
| a. Karakteristik Responden   | 85  |
| 1) Jenis Kelamin Responden   | 86  |
| 2) Latar Belakang Pendidikan Responden   | 86  |
| 3) Latar Belakang Usia   | 87  |
| B. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian   | 88  |
| 1. Analisis Variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ )  | 89  |
| 2. Analisis Variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ )  | 95  |
| 3. Analisis Variabel Kepemimpinan (M)  | 101 |
| 4. Analisis Variabel Kinerja Pegawai (Y)   | 106 |
| C. Uji Asumsi Klasik   | 112 |
| a. Uji Normalitas Data   | 112 |
| b. Uji Linearitas Data   | 113 |
| c. Uji Heterokedastisitas  | 115 |
| D. Hasil Uji Hipotesis   | 116 |
| 1. Uji Regresi Linear Berganda   | 116 |
| 2. Uji <i>Multiple Regression Analysis (MRA)</i>   | 120 |
| E. Pembahasan  | 125 |
| 1. Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja  | 125 |
| 2. Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja  | 128 |
| 3. Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja                                     | 130 |
| 4. Motivasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Melalui Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi                 | 132 |
| 5. Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi | 134 |

### BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

|             |     |
|-------------|-----|
| A. Simpulan | 136 |
| B. Saran    | 136 |

Daftar Pustaka

LAMPIRAN

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Izin Penelitian  
Kuesioner Penelitian  
Rekapitulasi Jawaban Responden  
Dokumentasi Penelitian  
Output SPSS

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

DAFTAR GAMBAR



Halaman

|   |     |
|---|-----|
| Gambar 2.1 Kerangka Penelitian .....                                      | 55  |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun ..... | 79  |
| Gambar 4.2 Uji Heterokedastisitas .....                                   | 116 |
| Gambar 4.3 Hasil Uji <i>Moderated Regression Analysis</i> .....           | 124 |

# Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

## DAFTAR TABEL



Halaman

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 1.1 Persentase Realisasi Program Strategis Periode Tahun 2021 – 2022 ..... | 3   |
| Tabel 1.2 Pelanggaran Jam Kerja Periode Agustus – Oktober 2023 .....             | 4   |
| Tabel 1.3 Daftar Barang Inventaris Dinas Kesehatan .....                         | 6   |
| Tabel 2.1 Penelitian yang Relevan .....  | 52  |
| Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian .....                         | 58  |
| Tabel 3.2 Skoring Skala <i>Likert</i> .....                                      | 63  |
| Tabel 3.3 Instrumen Penelitian .....   | 63  |
| Tabel 3.4 Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden .....              | 69  |
| Tabel 3.5 Daftar Kegiatan Penelitian .....                                       | 77  |
| Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja .....                               | 80  |
| Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja .....                   | 81  |
| Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Lingkungan Kerja .....                             | 81  |
| Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas Lingkungan Kerja .....                          | 82  |
| Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan .....                                 | 83  |
| Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas Kepemimpinan .....                              | 84  |
| Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Kinerja .....                                      | 84  |
| Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja .....                                   | 85  |
| Tabel 4.9 Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                    | 86  |
| Tabel 4.10 Frekuensi Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan .....       | 87  |
| Tabel 4.11 Frekuensi Responden Berdasarkan Usia .....                            | 87  |
| Tabel 4.12 Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden .....             | 88  |
| Tabel 4.13 Frekuensi Tanggapan Responden Variabel Motivasi Kerja .....           | 89  |
| Tabel 4.14 Deskripsi Data Responden Variabel Motivasi Kerja .....                | 91  |
| Tabel 4.15 Rekapitulasi Skor Deskriptif Variabel Motivasi Kerja .....            | 92  |
| Tabel 4.16 Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden .....             | 95  |
| Tabel 4.17 Frekuensi Tanggapan Responden Variabel Lingkungan Kerja .....         | 95  |
| Tabel 4.18 Deskripsi Data Responden Variabel Lingkungan Kerja .....              | 97  |
| Tabel 4.19 Rekapitulasi Skor Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja .....          | 99  |
| Tabel 4.20 Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden .....             | 101 |
| Tabel 4.21 Frekuensi Tanggapan Responden Variabel Kepemimpinan .....             | 102 |
| Tabel 4.22 Deskripsi Data Responden Variabel Kepemimpinan .....                  | 103 |
| Tabel 4.23 Rekapitulasi Skor Deskriptif Variabel Kepemimpinan .....              | 104 |
| Tabel 4.24 Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden .....             | 107 |
| Tabel 4.25 Frekuensi Tanggapan Responden Variabel Kinerja .....                  | 107 |
| Tabel 4.26 Deskripsi Data Responden Variabel Kinerja .....                       | 108 |

## Protected by PDF Anti-Copy Free

[\(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark\)](#)

|   |     |
|---|-----|
| Tabel 4.27 Rekapitulasi Skor Deskriptor Variabel Kinerja.....     | 110 |
| Tabel 4.28 Nilai Rerata Indikator Variabel Penelitian.....        | 112 |
| Tabel 4.29 Hasil Uji Normalitas.....                              | 113 |
| Tabel 4.30 Hasil Uji Linearitas Motivasi Kerja dan Kinerja.....   | 114 |
| Tabel 4.31 Hasil Uji Linearitas Lingkungan Kerja dan Kinerja..... | 114 |
| Tabel 4.32 Hasil Uji Linearitas Kepemimpinan dan Kinerja.....     | 115 |
| Tabel 4.33 Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t).....            | 117 |
| Tabel 4.34 Koefisien Determinasi .....                            | 118 |
| Tabel 4.35 Hasil Uji Signifikansi Simultan .....                  | 119 |
| Tabel 4.36 Hasil Uji Regresi MRA Variabel Motivasi Kerja.....     | 120 |
| Tabel 4.37 Hasil Uji Regresi MRA Variabel Lingkungan Kerja.....   | 121 |



## **A. Latar Belakang Masalah**

Pegawai sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor penting bagi instansi pemerintah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi harus mampu menggunakan setiap potensi bakat dan keahlian yang dimiliki tiap pegawai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Namun demikian, kendala birokrasi dan kepemimpinan di organisasi pemerintah yang umumnya bersifat otokratis, seringkali menjadi kendala bagi organisasi untuk memaksimalkan potensi para pegawai. Kendala yang ada berdampak pada kurang optimalnya kinerja organisasi, akibat kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan para pegawai belum mencapai target yang telah ditetapkan organisasi.

Tugas dan fungsi Dinas Kesehatan berdasarkan (Peraturan Bupati (PERBUP) Kabupaten Sarolangun Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Pembentukan, Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Daerah Instalasi Farmasi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun, 2018), adalah melaksanakan urusan pemerintahan di bidang kesehatan dan tugas pembantuan. perumusan kebijakan teknis dibidang kesehatan masyarakat, pencegahan dan pengendalian penyakit, pelayanan kesehatan serta sumber daya kesehatan. Peran penting Dinas Kesehatan dalam keberhasilan pembangunan Kabupaten Sarolangun, memerlukan kinerja tinggi

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
dari pegawai sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kompetensi dan motivasi kerja tinggi.

Kinerja tinggi para pegawai dipengaruhi faktor internal maupun eksternal. Tingkat kompetensi kerja, keterampilan kerja, dan tingkat pemahaman pegawai terhadap detail pekerjaan yang merupakan faktor internal yang memengaruhi kinerja. Kualitas lingkungan kerja, budaya organisasi, dan dukungan yang diberikan organisasi kepada pegawai merupakan faktor eksternal yang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Prabawati et al., 2022). Kurangnya pemahaman pegawai terhadap tugas pokok dan fungsi merupakan masalah yang memengaruhi kinerja organisasi, akibat kurang maksimalnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki organisasi. Sebagai organisasi yang terikat pada peraturan terkait praktik pelayanan kesehatan, maka pemahaman terhadap detail tugas dan tata laksananya merupakan faktor yang menentukan keberhasilan target capaian organisasi.

Kinerja para pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun dapat dikatakan optimal, apabila memenuhi kriteria kualitas kerja, kuantitas kerja yang sesuai beban tugas yang diberikan organisasi kepada para pegawai. Selain itu, tingkat kepatuhan (*level of compliance*) para pegawai pada standar operasional prosedur yang berlaku dan kemampuan mempertanggungjawabkan kinerja yang dihasilkan, secara transparan dan akuntabel juga merupakan kriteria kinerja ideal.

Kinerja optimal para pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun masih belum mencapai tingkat yang diharapkan. Kurang maksimalnya capaian realisasi program strategis organisasi merupakan indikasi kurangnya kualitas

dan kuantitas kerja yang dihasilkan pegawai. Tabel di bawah ini menunjukkan realisasi program strategis organisasi:

Tabel 1.1  
Persentase Realisasi Target dan Realisasi Program Strategis Periode Tahun 2021 – 2022

| No. | Program Strategis                                       | Target |       | Realisasi |       | % Capaian 2021 | % Capaian 2022 |
|-----|---|--------|-------|-----------|-------|----------------|----------------|
|     |   | 2021   | 2022  | 2021      | 2022  |                |                |
| 1   | Meningkatkan sarana dan prasarana kesehatan standar     | 75,25  | 79,15 | 73,65     | 77,85 | 97,87          | 98,36          |
| 2   | Meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan dasar         | 82,67  | 86,27 | 80,95     | 86,27 | 97,92          | 100            |
| 3   | Meningkatkan kualitas pelayanan publik bidang kesehatan | 87,90  | 90,85 | 86,20     | 89,75 | 98,06          | 98,79          |

Sumber: Laporan Tahunan Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun

Berdasarkan data pada tabel di atas, diketahui jika realisasi program strategis organisasi pada periode tahun 2021-2022 belum mencapai target yang telah direncanakan. Realisasi program peningkatan kualitas pelayanan kesehatan dasar pada tahun 2022 telah melampaui target rencana. Meskipun mayoritas program strategis tidak tercapai, namun persentase realisasi target rencana mengalami peningkatan.

Kinerja pegawai dapat meningkat apabila para pegawai memiliki kesadaran diri dan pemahaman mengenai standar operasional prosedur yang berlaku. Pegawai yang kurang memahami prosedur kerja, alur kerja dan sasaran kerja akan sulit mencapai hasil kinerja yang sesuai harapan organisasi. Dampak lebih lanjutnya, pegawai akan kesulitan mempertanggungjawabkan kinerja yang dihasilkan secara transparan dan akuntabel pada atasannya maupun kepada para *stakeholders*.

Motivasi kerja merupakan dorongan keinginan untuk melakukan lebih banyak upaya untuk mencapai tujuan organisasi karena kemauan untuk

memenuhi kebutuhan individu (Santoso et al., n.d.). Pegawai dengan motivasi kerja tinggi akan mampu bekerja secara otonomi sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengelola tingkat motivasi kerja yang dimiliki para pegawai.

Kurangnya penghargaan yang diterima dari pimpinan maupun organisasi, merupakan salah satu sebab kurangnya motivasi kerja yang dimiliki oleh para pegawai. Organisasi semestinya memberikan ruang kebebasan bagi pegawai untuk memaksimalkan seluruh potensi yang dimiliki. Selain itu, hambatan komunikasi (*communication barriers*) yang mengarah pada munculnya konflik antar pegawai maupun dengan atasan, juga berdampak pada tingkat motivasi pegawai. Penurunan motivasi kerja pegawai dapat dilihat dari tingkat kepatuhan pegawai dalam penggunaan jam kerja. Data pada tabel di bawah ini menunjukkan data pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai selama periode bulan Agustus 2023 sampai bulan Oktober 2023, sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
Pelanggaran Jam Kerja Periode Agustus – Oktober 2023

| No.                             | Deskripsi                                     | Jumlah Pelanggaran |
|---------------------------------|---|--------------------|
| 1                               | Terlambat datang ke tempat kerja              | 45                 |
| 2                               | Tidak berada di tempat kerja tanpa keterangan | 18                 |
| 3                               | Pulang sebelum jam kerja usai                 | 20                 |
| 4                               | Absen dari pekerjaan tanpa keterangan         | 7                  |
| <b>Total teguran dan sanksi</b> |   | <b>90</b>          |

Sumber: Data Absensi Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kab. Musi Rawas, 2023

Berdasarkan data pada tabel di atas, dalam periode bulan Agustus sampai dengan Oktober 2023, terdapat total 90 pelanggaran terkait jam kerja. Kondisi tersebut merupakan indikasi terjadinya penurunan motivasi kerja para

pegawai. Menurutnya motivasi kerja juga terdapat dari kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Banyaknya keluhan dari pegawai terkait organisasi maupun pimpinan organisasi, merupakan indikasi pegawai mengalami penurunan motivasi kerja.

Sempitnya peluang untuk mengaktualisasikan diri sebagai dampak pola kepemimpinan yang bersifat otokratis, telah mengebiri kebebasan pegawai untuk mengaktualisasikan dirinya. Kondisi yang ada, secara evolutif akan menurunkan tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh para pegawai. Mereka yang dulu bekerja dengan antusiasme (*passion*) yang tinggi, akan berubah menjadi sekedar menjalankan kewajiban sebagai aparatur negara. Hal tersebut akan berakibat kepada kurang optimalnya kinerja yang dihasilkan.

Tingkat motivasi yang dimiliki pegawai sangat dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja. Oleh karena itu, kelengkapan fasilitas kerja, pencahayaan yang memadai, sirkulasi udara yang baik, dan penataan ruang kerja yang memperhatikan aspek ergonomis merupakan faktor yang perlu diperhatikan oleh organisasi. Kualitas lingkungan kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun saat ini kurang optimal sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kurangnya fasilitas penunjang kerja seperti komputer, kurangnya pencahayaan dan sirkulasi akibat kurangnya ventilasi, sehingga harus menggunakan lampu dan pendingin ruangan saat bekerja. Namun demikian, pendingin ruangan yang tersedia kurang mampu memberikan kenyamanan kerja bagi para pegawai, akibat kurangnya kapasitas dan jumlah lampu penerangan dan unit pendingin ruangan (*air conditioner*) tersedia. Selain itu, penataan dan jumlah peralatan pendukung kerja (printer, perangkat

komputer) yang kurang memperhatikan aspek ergonomis turut memengaruhi kualitas lingkungan kerja. Data berikut ini menunjukkan jumlah sarana penunjang yang dimiliki org




Daftar Barang Inventaris Dinas Kesehatan

| No. | Nama Barang          | Tahun Pembelian | Jumlah | Kondisi |
|-----|----------------------|-----------------|--------|---------|
| 1   | Desktop HP           | 2017            | 10     | Baik    |
| 2   | Laptop               | 2018            | 10     | Baik    |
| 3   | Printer A4           | 2018            | 5      | Baik    |
| 4   | Printer A3           | 2018            | 1      | Baik    |
| 5   | AC ½ PK              | 2018            | 4      | Baik    |
| 6   | AC 1 PK              | 2018            | 2      | Baik    |
| 7   | Lemari Berkas        | 2013            | 4      | Baik    |
| 8   | Meja dan Kursi Kerja | 2017            | 40     | Baik    |
| 9   | Meja Kerja           | 2017            | 40     | Baik    |

Sumber : Data Barang Inventaris Dinas Kabupaten Sarolangun 2023

Berdasarkan data pada tabel di atas, minimnya jumlah printer dan perangkat komputer yang tersedia dapat memengaruhi kinerja pegawai. Meskipun tidak semua aktivitas kerja memerlukan perangkat komputer, namun laporan hasil kerja harus disampaikan dalam bentuk dokumen tertulis yang membutuhkan dukungan perangkat komputer dan printer. Pencahayaan di ruangan kerja yang kurang optimal dan jumlah berdampak pada menurunnya kualitas lingkungan kerja. Oleh karena itu, diperlukan upaya perbaikan kualitas lingkungan kerja yang pada akhirnya dapat berpengaruh pada produktivitas pegawai

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin. (Rivai, 2018) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.  efektif kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin, maka akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan para pegawai. Kepemimpinan demokratik yang mengedepankan kerjasama dalam mencapai tujuan, dan pemimpin bersedia menerima saran dan kritik meskipun dari bawahannya merupakan kepemimpinan yang cocok untuk organisasi modern yang dinamis.

Pada kenyataannya, kepemimpinan yang ada di organisasi pemerintahan kebanyakan menerapkan kepemimpinan yang bersifat otokratik, bersifat hirarkis, dan kurang terbuka terhadap kritik. Problematika terkait kepemimpinan di Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun berkisar pada kurangnya teladan yang ditunjukkan seorang pemimpin. Selain itu, kurangnya kemampuan mengorganisasi dan menggerakkan bawahan secara bijaksana juga merupakan permasalahan terkait kepemimpinan. Kadang kala dalam kondisi tertentu pimpinan bersikap sangat *self oriented* dan tidak terbuka terhadap masukan yang disampaikan para bawahannya. Kondisi di mana pimpinan bersikap *self oriented*, menyebabkan kurang efektifnya delegasi tugas. Pimpinan cenderung mendelegasikan tugas kepada pegawai memiliki kedekatan hubungan, dan kurang memperhatikan kecocokan antara tugas pokok/ deskripsi tugas pegawai dengan tugas yang didelegasikan

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dalam penelitian mengangkat tema mengenai kinerja pegawai. Motivasi kerja dan lingkungan kerja di Dinas

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Kesehatan Kabupaten Sarolangun merupakan faktor yang diduga mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. kepemimpinan dijadikan sebagai variabel moderasi yang diduga mereduksi pengaruh tidak langsung terhadap variabel bebas dan variabel terikat. Karena itu, perlu diteliti agar dapat diketahui signifikansinya terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun.

Kinerja pegawai dijadikan sebagai variabel terikat, sedangkan variabel bebasnya adalah motivasi kerja dan lingkungan kerja dengan kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Dengan demikian, judul dalam penelitian ini adalah *“Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi”*.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari uraian latar belakang masalah di atas, maka masalah yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Motivasi Kerja**

- a. Kurangnya pemahaman pegawai terhadap tugas, pokok dan fungsi.
- b. Kurangnya kerjasama tim yang mempengaruhi kinerja dilapangan.
- c. Kurangnya ruang bagi pegawai honorer untuk mengemukakan ide akibat budaya organisasi yang bersifat otokratis.

### **2. Lingkungan Kerja**

- a. Kurang memadainya sarana dan prasarana di ruang kerja pegawai.
- b. Suhu dan pencahayaan ruangan kerja yang kurang nyaman untuk bekerja.
- c. Penataan ruangan yang kurang memperhatikan aspek ergonomi.

### 3. Kepemimpinan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- a. Kurangnya keteladanan dari pimpinan organisasi.
- b. Kemampuan mengorganisasi dan menggerakkan pada pegawai yang kurang bijaksana
- c. Delegasi tugas yang kurang memperhatikan kesesuaian antara tugas pokok dan tugas yang didelegasikan.



### 4. Kinerja Pegawai

- a. Kurangnya kualitas kerja yang diindikasikan dengan capaian realisasi program strategis yang tidak sesuai rencana.
- b. Kuantitas kerja para pegawai yang kurang maksimal.
- c. Kurangnya tingkat kepatuhan terhadap standar operasional dalam proses pelaksanaan tugas.

### C. Batasan Masalah

Dari identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka Peneliti membatasi ruang lingkup masalah pada variabel sebagai berikut: motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun.

### D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun?

- Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**
2. Ada pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun?
  3. Ada pengaruh signifikan motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun?
  4. Ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun melalui kepemimpinan sebagai variabel moderasi?
  5. Ada pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun melalui kepemimpinan sebagai variabel moderasi?
  6. Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun melalui kepemimpinan sebagai variabel moderasi?

### **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui, menguji, dan menganalisis apakah:

1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun?
2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun?
3. Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun?

- Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
4. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun melalui kepemimpinan sebagai variabel moderasi?
5. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun melalui kepemimpinan sebagai variabel moderasi?
6. Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun melalui kepemimpinan sebagai variabel moderasi?

## **F. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Praktis**

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi birokrasi berupa rekomendasi mengenai upaya peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan acuan mengenai motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun khususnya, dan organisasi pemerintah lainnya secara umum.

### **2. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini dapat memperbanyak temuan empiris mengenai kinerja pegawai di instansi pemerintah terutama khususnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun, dan yang berhubungan dengan keterkaitan antara motivasi kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kinerja pegawai.



## **A. Teori yang Mendukung**

### **1. Kinerja**

#### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil dan perilaku kerja yang telah dicapai oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2020). Kinerja adalah hasil kerja atau produktivitas kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau tim kerja dalam melaksanakan tugas sesuai tanggungjawab yang diberikan oleh organisasi (Mangkunegara, 2019). Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil. Dalam konteks hasil, (Wibowo, 2019a) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama periode waktu tertentu.

Definisi kinerja menurut pendapat (Rivai, 2018) adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Pendapat lain mengenai definisi kinerja dikemukakan oleh (Dessler, 2019) yang mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja, yaitu pembandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan.

## b. Fungsi dan Tujuan Kinerja

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

### 1) Fungsi Kinerja

- a) Kinerja berfungsi mendorong bagi kemampuan, kompetensi, motivasi dan ke... setiap individu dalam mencapai tujuan yang berbanding lurus dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi (Wibowo, 2019a).
- b) Fungsi kinerja menurut (Rivai, 2018) adalah mengukur kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan kesediaan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam organisasi.
- c) Menurut pendapat (Wibowo, 2019a) kinerja berfungsi sebagai alat ukur (*benchmark tool*) bagi serangkaian perilaku pegawai yang memberikan kontribusi, positif maupun negatif bagi capaian tujuan organisasi.
- d) Pendapat (Sinambela, 2018) tentang fungsi kinerja adalah sebagai acuan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.
- e) Fungsi kinerja menurut pendapat (Dessler, 2019) adalah sebagai alat penyeimbang prestasi bagi seorang pegawai sesuai dengan manfaat, rangsangan dan logika.

### 2) Tujuan Kinerja

- a) Tujuan kinerja tidak sebatas untuk organisasi, tetapi juga bagi individu dalam organisasi. Tujuan kinerja bagi organisasi adalah untuk menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

individu, memperbaiki kinerja, meningkatkan kinerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, serta memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan berkelanjutan (Wibowo, 2019a).

- b) Menurut pendapat (Dessler, 2019) untuk menghemat waktu, mengurangi kesalahpahaman, mengurangi frekuensi kekurangan informasi serta mengurangi tingkat kesalahan.
- c) Pendapat (Sinambela, 2018) menyatakan bahwa kinerja bertujuan menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi.
- d) Menurut pendapat (Sinambela, 2018) kinerja memiliki tujuan untuk mendukung tujuan menyeluruh dari organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya.
- e) Menurut (Sinambela, 2018) bahwa kinerja bertujuan memastikan pencapaian kualitas dan kuantitas dari tugas dan tanggungjawab dari setiap individu dalam organisasi.

### **c. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja atau performance indicators berkaitan erat dengan penilaian kinerja (*performance appraisal*). Indikator kinerja merupakan titik awal proses penilaian kinerja, dengan melihat hasil capaian kinerja terhadap indikator kinerja utama (*key performance indicators*). Para ahli mengemukakan berbagai indikator kinerja dengan penekanan pada proses pelaksanaan maupun pada hasil kerja yang dicapai.

## Protected by PDF Anti-Copy Free

Indikator kinerja yang lainnya dikembangkan oleh (Mangkunegara, 2019), dirumuskan melalui empat indikator kinerja, yaitu:

### 1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.



### 2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

### 3) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

### 4) Tanggungjawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut (Robbins, 2018) terdapat lima indikator kinerja pegawai, sebagai berikut:

#### 1) Kualitas (*quality*)

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

#### 2) Kuantitas (*quantity*)

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

3) Ketepatan Waktu (*timeliness*)

Merupakan tingkat penyelesaian pada awal waktu yang dinyatakan, dari sudut koordinasi dengan hasil keluaran (*output*) serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas (*effectivity*)

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian (*self sufficiency*)

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat di mana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi.

Menurut pendapat (Dwiyanto, 2018), kinerja dapat diukur menggunakan indikator dengan penekanan pada pendekatan kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati, sebagai berikut:

1) Produktivitas

Produktivitas mengukur tingkat efisiensi, efektivitas pelayanan dan tingkat pelayanan publik untuk mencapai hasil yang diharapkan.

2) Kualitas layanan

Mengukur tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

3) Responsitas

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Tingkat responsitas mengukur kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan melaksanakan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.



#### 4) Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan/ mengukur kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik yang dilakukan dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.

#### 5) Akuntabilitas

Seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat atau ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau dimiliki oleh para *stakeholders*.

Menurut pendapat (Sutrisno, 2020), kinerja pegawai dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut:

##### 1) Kualitas (*quality*)

Kualitas terkait dengan proses atau hasil kerja yang mendekati sempurna/ ideal dalam memenuhi maksud dan tujuan.

##### 2) Kuantitas (*quantity*)

Kuantitas melihat jumlah satuan atau kuantifikasi yang dihasilkan.

##### 3) Ketepatan waktu (*timeliness*)

Terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

4) Efektivitas biaya (*cost effectiveness*)

Efektivitas biaya tergantung pada tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.

5) Pengawasan (*supervision*)

Pengawasan terkait dengan kemampuan individu untuk dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa assistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.

6) Dampak antar individu (*interpersonal impact*)

Terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

**d. Faktor yang Memengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai menurut pendapat (Handoko, 2018) adalah sebagai berikut:

- 1) Motivasi, merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi.
- 2) Kepuasan kerja, mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya dari segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

- 3) **Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 Tingkat stres, adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat memengaruhi seseorang.
- 4) Kondisi pekerjaan, yang dapat memengaruhi kinerja di sini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyaliran dalam ruang kerja.
- 5) Sistem kompensasi, adalah tingkat balas jasa yang diterima pegawai atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan.
- 6) Desain pekerjaan, merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seseorang atau kelompok secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas agar pegawai dapat bekerja dengan baik.

Pendapat (Edison et al., 2018) menyatakan jika kinerja dipengaruhi tiga faktor, sebagai berikut:

1) Faktor individual

Faktor ini meliputi kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi.

2) Faktor psikologis

Faktor psikologis terdiri dari persepsi, sikap, karakter, pembelajaran dan motivasi

3) Faktor organisasi

Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan desain pekerjaan (*job design*).

Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Menurut (Dessler, 2019) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu ;

## 1) **Protected by PDF Anti-Copy Free**

### (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Merupakan tingkat baik atau buruknya pekerjaan yang dikerjakan dilihat dari segi ketepatan, kerapian, keterampilan dan kecakapan.

## 2) Kuantitas pekerjaan (*quantity of work*)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

## 3) Pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan latar belakang pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

## 4) Kerjasama tim (*teamwork*)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama meliputi kerja sama secara vertikal maupun horizontal.

## 5) Kreatifitas (*creativity*)

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

## 6) Inovasi (*innovation*)

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.



#### 7) Inisiatif (*initiative*)

Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Pendapat lain mengenai faktor yang memengaruhi kinerja dikemukakan oleh (Mahmudi, 2019), yaitu:

##### 1) Faktor personal

Faktor personal meliputi: pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

##### 2) Faktor kepemimpinan

Faktor kepemimpinan adalah: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau *team leader*.

##### 3) Faktor tim

Faktor team adalah: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim.

##### 4) Faktor sistem

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 Faktor sistem terdiri dari: sistem kerja, fasilitas kerja, atau  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur

kerja dalam organis



Sedangkan menurut (Pasolong, 2018), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1) Kemampuan

Yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.

2) Kemauan

Yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.

3) Energi

Yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.

4) Teknologi

Yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.

5) Kompensasi

Yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.

6) Kejelasan tujuan

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.



## 7) Keamanan

Yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

## 2. Motivasi Kerja

### a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi. (Hasibuan, 2019) mendefinisikan motivasi kerja adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. (Robbins & Judge, 2019) menyatakan motivasi kerja sebagai proses yang menjelaskan intensitas arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Definisi motivasi kerja menurut pendapat (Wexley & Yukl, 2019) adalah pemberian atau penimbulkan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Bartol dan Martin dalam (Priansa, 2018) menjelaskan definisi motivasi kerja sebagai sesuatu

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

kekuatan yang menguatkan perilaku untuk memberikan arah bertindak, dan pemicu untuk tetap terus berusaha. Pendapat lain mengenai definisi motivasi dipaparkan oleh Sardiman (2018), mendefinisikan motivasi kerja sebagai bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya yang kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

## **b. Fungsi dan Tujuan Motivasi Kerja**

### **1) Fungsi Motivasi Kerja**

- a) Fungsi motivasi kerja menurut pendapat (Wibowo, 2019b) adalah sebagai alat untuk mendorong perubahan perilaku manusia dalam upaya untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan.
- b) Menurut motivasi kerja berfungsi (Sardiman, 2018) sebagai daya penggerak yang dimiliki manusia pada kondisi tertentu untuk mencapai tujuan hidup yang telah ditentukan.
- c) Fungsi motivasi kerja menurut pendapat (Krietner, 2018) adalah sebagai proses membangkitkan dan mengarahkan perilaku individu dalam pencapaian tujuan (*goal directed behavior*).
- d) Pendapat (Sardiman, 2018) menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki fungsi mendorong, menentukan arah dan menyeleksi perbuatan manusia untuk bergerak atau melakukan sesuatu.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

e) Menurut (Arep & Tanjung, 2018) fungsi motivasi kerja yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat.



## 2) Tujuan Motivasi Kerja

- a) Menurut (Mathis & Jackson, 2018) motivasi bertujuan mengarahkan perilaku manusia melalui dorongan yang timbul dari dalam diri untuk mencapai pemenuhan kebutuhan hidup.
- b) Menurut pendapat (Wibowo, 2019a) motivasi kerja bertujuan mengarahkan tindakan manusia agar hasil yang ingin dicapai sesuai dengan perkiraan yang telah direncanakan sebelumnya.
- c) Tujuan motivasi kerja menurut pendapat (Greenberg & Baron, 2018) adalah untuk membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku setiap individu menuju pencapaian tujuan hidup.
- d) Menurut (Hasibuan, 2019) motivasi kerja bertujuan untuk memberikan dorongan bagi pegawai agar menjadi lebih produktif, kreatif dan bertanggungjawab dalam pelaksanaan tugas.
- e) Pendapat (Purwanto, 2018) menyatakan bahwa tujuan motivasi kerja secara umum untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan untuk sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu.

### c. Indikator Motivasi Kerja

Menurut pendapat (Hasibuan, 2019) terdapat lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur motivasi kerja, yang dijadikan indikator pada penelitian ini. Kelima indikator tersebut adalah:

## 1) Fisiologis **Protected by PDF Anti-Copy Free**

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Pemenuhan kebutuhan fisik/ fisiologis ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas kesehatan, dan lain sebagainya.



## 2) Keamanan

Indikator ini ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja seperti: jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, asuransi kesehatan dan perlengkapan keselamatan kerja.

## 3) Sosial

Ditunjukkan dalam bentuk interaksi dengan orang lain, diantaranya: hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

## 4) Penghargaan

Yaitu kebutuhan untuk diakui dan dihargai baik oleh atasan, rekan kerja maupun bawahan terhadap hasil kerja yang dihasilkan.

## 5) Aktualisasi diri

Ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang dimana pegawai akan mengerahkan segenap potensi, kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Menurut (Afandi, 2019) tingkat motivasi kerja seseorang dapat diukur menggunakan indikator, sebagai berikut:

- 1) Balas jasa, merupakan segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

- 2) **Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 Kondisi kerja, kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan memengaruhi motivasi kerja pegawai untuk dapat menjalankan aktivitasnya.
- 3) Fasilitas kerja, yang berhubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan dapat memengaruhi tingkat motivasi.
- 4) Prestasi kerja, yang ditunjukkan dalam pekerjaan dapat memengaruhi tingkat motivasi.
- 5) Pengakuan, dari atasan akan berdampak pada tingkat motivasi pegawai.
- 6) Pekerjaan itu sendiri, pegawai yang mengerjakan pekerjaan secara mandiri maka pekerjaannya dapat memotivasi buat pegawai lainnya.

Menurut (Wibowo, 2019a) indikator utama motivasi kerja beserta turunan dari indikator utama motivasi kerja, sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan untuk berprestasi
  - a) Target kerja
  - b) Kualitas kerja
  - c) Tanggungjawab
  - d) Resiko
- 2) Kebutuhan memperluas pergaulan
  - a) Komunikasi
  - b) Persahabatan
- 3) Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan
  - a) Pemimpin
  - b) Duta organisasi
  - c) Keteladanan

## Protected by PDF Anti-Copy Free

Menurut pendapat (Uno, 2018) dimensi dari indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut:

### 1) Motivasi Internal

Merupakan dorongan untuk melakukan tindakan untuk mencapai tujuan dari dalam diri seseorang untuk menutupi kekurangan kebutuhan yang dialami. Motivasi internal memiliki beberapa dimensi, antara lain:

- a) Tanggungjawab dalam melaksanakan tugas.
- b) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas.
- c) Memiliki rasa kedisiplinan atas kehadiran.
- d) Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya.
- e) Memiliki rasa senang dalam bekerja.
- f) Selalu berusaha mengungguli orang lain.
- g) Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.

### 2) Motivasi Eksternal

Motivasi eksternal muncul dari upaya untuk mendapatkan pengakuan dari pihak lain akan kemampuan dan kapasitas yang dimiliki seseorang dalam melakukan sesuatu. Dimensi motivasi eksternal antara lain meliputi:

- a) Berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.
- b) Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.
- c) Bekerja dengan ingin memperoleh insentif.
- d) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

## Protected by PDF Anti-Copy Free

Menurut (Hasibuan, 2019) terdapat tiga indikator utama motivasi kerja sebagai berikut:

### 1) Motif

Motif adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.



### 2) Harapan

Dorongan untuk melaksanakan suatu perbuatan tertentu dari hasil proses pemikiran dari dalam diri pegawai maupun dari luar dirinya.

### 3) Insentif

Besarnya penghargaan yang diterima oleh pegawai akan menaikkan motivasi yang dimiliki pegawai.

## d. Faktor yang Memengaruhi Motivasi Kerja

Pendapat (Sutrisno, 2020) mengemukakan pendapat bahwa motivasi kerja adalah proses psikologi dalam diri seseorang yang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut berasal dari dalam diri pegawai (*internal factors*) dan yang berasal dari luar diri (*external factors*).

### 1) Faktor dari dalam diri (*internal factors*)

Faktor internal yang ada memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

#### a) Keinginan untuk dapat hidup

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap dan kondisi kerja yang baik dan nyaman.

b) Keinginan untuk memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang melakukan pekerjaan.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang memiliki motivasi bekerja disebabkan keinginan untuk diakui, dihormati orang lain, memperoleh status sosial lebih tinggi.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Pengakuan yang diperoleh meliputi hal-hal penghargaan terhadap prestasi, hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, organisasi yang memiliki reputasi baik dalam pandangan masyarakat.

e) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

2) Faktor dari luar diri (*external factors*)

Faktor eksternal yang memberikan pengaruh terhadap tingkat motivasi dalam diri seseorang, antara lain:

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang bersih, rapi dan tertata baik dapat memengaruhi motivasi yang dimiliki seseorang dalam bekerja.

## Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai alat motivasi yang paling ampuh bagi organisasi untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik.

c) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberi pengarahan, membimbing kerja pegawai, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk organisasi, jika yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e) Status dan tanggungjawab

Status atau kedudukan dalam jabatan merupakan dambaan setiap pegawai yang bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu organisasi.

f) Peraturan yang fleksibel

Peraturan yang fleksibel merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara pegawai dengan organisasi, termasuk hak dan kewajiban para pegawai, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan lain sebagainya.

Menurut pendapat (Sedarmayanti, 2019), motivasi kerja pegawai dipengaruhi faktor-faktor, antara lain:

1) Faktor motivasi intrinsik

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Faktor motivasi intrinsik merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut

(*intrinsic condition*) termasuk dalam faktor pendorong antara

lain:



- a) Prestasi yang akan diraih (*achievement*)
- b) Pengakuan orang lain (*recognition*)
- c) Peluang untuk maju (*advancement*)
- d) Kepuasan kerja itu sendiri (*the work itself*)
- e) Kemungkinan pengembangan karier (*career growth possibility*)

## 2) Faktor motivasi ekstrinsik

Faktor motivasi ekstrinsik merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pegawai sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Yang termasuk dalam kategori faktor motivasi ekstrinsik, yaitu:

- a) Kompensasi
- b) Keamanan dan keselamatan kerja
- c) Kondisi kerja
- d) Status
- e) Prosedur organisasi
- f) Mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

## Protected by PDF Anti-Copy Free

Menurut (Sunardjo & Priansa, 2018), faktor yang memengaruhi motivasi kerja meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, dan kepemimpinan.

Sedangkan menurut (Siagian, 2018) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah:

- 1) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
- 2) Harga diri
- 3) Harapan pribadi
- 4) Keinginan
- 5) Kepuasan kerja
- 6) Prestasi yang dihasilkan

Sedangkan faktor eksternal yang memengaruhi motivasi kerja seseorang antara lain:

- 1) Jenis dan sifat pekerjaan
- 2) Kelompok kerja di mana seseorang bergabung
- 3) Organisasi tempat orang bekerja
- 4) Situasi lingkungan kerja
- 5) Gaji

### 3. Lingkungan Kerja

## a. Pengertian Lingkungan Kerja

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Sebagaimana kita ketahui bahwa semangat dan kegairahan kerja para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas di pengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tersebut antara lain adalah kondisi atau keadaan di lingkungan kerja, penempatan yang tepat, latihan, rasa aman di masa depan, mutasi, promosi dan masih banyak faktor-faktor lain yang memengaruhi.

Definisi lingkungan kerja menurut pendapat (Sutrisno, 2020) adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Menurut (Sunyoto, 2019) lingkungan kerja merupakan komponen yang sangat penting ketika pegawai melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kinerja pegawai dalam bekerja. (Sunyoto, 2019) memberikan definisi mengenai lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain.

Menurut (Sedarmayanti, 2019) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Kondisi lingkungan kerja dikategorikan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan sehari-hari secara optimal, sehat, aman dan nyaman.

## **b. Fungsi dan Tujuan Lingkungan Kerja**

### **1) Fungsi Lingkungan Kerja**

Menurut (Arep & Tanjung, 2018), lingkungan kerja berfungsi untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja yang kondusif, sehingga produktivitas dan semangat kerja yang dimiliki pegawai tetap tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja yang dihasilkan secara keseluruhan.

### **2) Tujuan Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang baik dapat memicu produktivitas dan kepuasan kerja pegawai. (Siagian, 2018), mengemukakan bahwa manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Selain itu, lingkungan kerja juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja muncul sebagai akibat dari situasi kerja yang ada di dalam perusahaan. Kepuasan kerja tersebut mencerminkan perasaan pegawai mengenai senang atau tidak senang, nyaman atau tidak nyaman atas lingkungan kerja organisasi dimana dia bekerja.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena berurusan dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat selesai dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Arep & Tanjung, 2018).

### c. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja menurut pendapat (Nitisemito, 2018), antara lain:

#### 1) Suasana kerja

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

#### 2) Hubungan dengan rekan kerja

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

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

3) Tersedianya fasilitas



Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

Pendapat (Sedarmayanti, 2019) tentang indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kondusivitas lingkungan kerja, sebagai berikut:

1) Penerangan/ cahaya di tempat kerja

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

2) Sirkulasi udara ditempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

bau-bauan yang berbahaya bagi keseratan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.



### 3) Kebisingan di tempat kerja

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

### 4) Bau tidak sedap di tempat kerja

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

### 5) Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja.

## Protected by PDF Anti-Copy Free

Menurut pendapat (Siagian, 2018) indikator lingkungan kerja terbagi ke dalam dua jenis indikator yaitu lingkungan kerja fisik dan

lingkungan kerja non fisik sebagai berikut:

### 1) Lingkungan kerja fisik



Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi pegawai yang terdiri dari beberapa indikator yaitu:

#### a) Bangunan tempat kerja

Bangunan tempat kerja di samping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja, agar pegawai merasa nyaman dan aman dalam melakukan pekerjaannya.

#### b) Peralatan kerja yang memadai

Peralatan yang memadai sangat dibutuhkan pegawai karena akan mendukung pegawai dalam menyelesaikan tugas yang di embannya di dalam perusahaan.

#### c) Fasilitas

Fasilitas perusahaan sangat dibutuhkan oleh pegawai sebagai pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada di perusahaan. Selain itu ada hal yang perlu di perhatikan oleh perusahaan yakni tentang cara memanusiakan pegawainya, seperti tersedianya fasilitas untuk pegawai beristirahat setelah lelah bekerja dan juga tersedianya tempat ibadah.

#### d) Tersedianya sarana angkutan

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Tersedianya sarana angkutan akan mendukung para pegawai untuk sampai di tempat kerja dengan tepat waktu, baik yang diperuntukkan bagi pegawai maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah diakses.



## 2) Lingkungan kerja non-fisik

Lingkungan kerja non-fisik adalah terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara pegawai dan atasan. Lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

### a) Hubungan rekan kerja setingkat

Indikator hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling intrik di antara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi pegawai tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan.

### b) Hubungan atasan dengan pegawai

Hubungan atasan dengan bawahan atau pegawainya harus di jaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing-masing.

### c) Kerjasama antar pegawai

Kerjasama antara pegawai harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antara pegawai dapat terjalin dengan baik maka pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien.

d. **Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Pendapat (Sofyandi, 2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

1) Fasilitas kerja

Lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan ikut menyebabkan kinerja yang buruk seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja pengap, ventilasi yang kurang serta prosedur yang tidak jelas.

2) Gaji dan tunjangan

Gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membuat pekerja setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan kerja.

3) Hubungan kerja

Kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan dan atau hasil.

Menurut pendapat (Nuraida, 2019) faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja dia antaranya adalah sebagai berikut:

1) Cahaya/ penerangan

Cahaya merupakan faktor penting untuk meningkatkan efisiensi kerja pegawai karena memengaruhi kesehatan pegawai dan keselamatan serta kelancaran kerja. Penerangan yang baik merupakan hal vital yang

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 dibutuhkan indra penglihatan agar dapat melaksanakan tugas.

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Penerangan yang optimal berguna untuk: Meningkatkan produktivitas kerja, Meningkatkan kerja, Mengurangi terjadinya kesalahan, Mengurangi ketegangan, Mengurangi kerusakan mata, Mengurangi rasa lelah, Meningkatkan semangat kerja pegawai, Memberikan citra yang lebih baik bagi perusahaan.

## 2) Warna

Warna juga merupakan faktor penting untuk meningkatkan efisiensi kerja pegawai. Warna mempunyai pengaruh penting terhadap penerangan. Perusahaan dapat menggunakan warna-warna natural apabila ingin menghemat biaya penerangan. Penggunaan tata warna pada ruangan kerja berpengaruh besar terhadap keadaan psikologis atau perasaan seseorang. Setiap warna mempunyai pengaruh yang berlainan terhadap orang, atau setiap orang akan menunjukkan reaksi yang berbeda terhadap warna-warna tertentu. Efek warna-warna ini dapat diberlakukan dalam penggunaannya pada dinding ruang kerja, langit-langit, lantai karpet, tirai, furniture, dan lain-lain.

## 3) Udara

Udara dalam hal ini lebih dilihat dari sisi suhu/ temperatur, kelembaban, sirkulasi/ ventilasi, dan kebersihan. Terpenuhiya kualitas dan kuantitas udara yang baik akan memberikan banyak keuntungan bagi pegawai, antara lain: Meningkatkan produktivitas kerja, Meningkatkan mutu kerja kantor, Menjaga kesehatan pegawai,

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Meningkatkan semangat kerja, Menimbulkan kesan yang  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 menyenangkan bagi para tamu.

#### 4) Bunyi/ suara



Terutama untuk pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi, faktor suara dapat memengaruhi efisiensi pekerja karena suara yang bising dapat mengganggu dan dapat berpengaruh pada kesehatan pekerja. Pengaruh suara yang gaduh adalah sebagai berikut: Menimbulkan gangguan mental dan saraf pegawai, Menimbulkan kesulitan berkonsentrasi, mengurangi hasil, meningkatkan kesalahan, menimbulkan kesulitan menggunakan telepon, dan menciptakan lebih banyak ketidakhadiran. Menambah kelelahan dan mengurangi semangat kerja pegawai.

#### 5) Musik

Musik dapat memengaruhi keadaan fisik dan mental pegawai. Musik berguna untuk hal-hal berikut: Meningkatkan efisiensi, kepuasan kerja, dan produktivitas, Mengurangi ketegangan mental, menimbulkan rasa relaks, mengurangi rasa gugup dan kejenuhan, serta menambah kegembiraan kerja.

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi terbentuknya kondisi lingkungan kerja yang dikaitkan dengan kemampuan pegawai, menurut pendapat (Siagian, 2018) mengemukakan, sebagai berikut:

##### 1) Warna

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Untuk memperbesar efisiensi kerja para pegawai warna merupakan salah satu faktor yang penting, khususnya warna yang dapat memengaruhi keadaan mereka. Kegembiraan dan ketenangan pegawai dalam bekerja senantiasa terpelihara ketika ruangan atau lingkungan kerja memakai warna dinding dan alat-alat yang tepat.



## 2) Kebersihan lingkungan kerja

Secara tidak langsung lingkungan kerja dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Pegawai akan lebih merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya apabila lingkungan kerja dapat terjaga kebersihannya.

## 3) Penerangan

Penerangan yang dimaksud bukan hanya penerangan yang bersumber dari lampu atau listrik pada malam hari saja. Akan tetapi juga penerangan dari sinar matahari pada siang hari.

## 4) Pertukaran udara

Kesegaran fisik pegawai akan meningkat ketika ruangan cukup memberikan pertukaran udara. Kesehatan pegawai akan lebih terjamin apabila ruangan cukup dengan adanya ventilasi.

## 5) Jaminan terhadap keamanan

Adanya jaminan keamanan terhadap pegawai cukup memberikan ketenangan pegawai dalam bekerja.

## 6) Kebisingan

Konsentrasi pegawai akan terganggu apabila lingkungan kerja sangat bising.

## 7) Tata Ruang **Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Penataan ruangan yang baik akan lebih mendorong terciptanya kenyamanan pegawai bekerja.



## 4. Kepemimpinan

### a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Organisasi sebagai satu unit yang terdiri dari kumpulan berbagai jenis bakat, yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kumpulan bakat yang ada dalam organisasi tidak akan memberikan kontribusi optimal dalam pencapaian tujuan organisasi tanpa adanya pola kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan adalah kemampuan dalam diri seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama mencapai tujuan (*goal*) organisasi.

Para ahli mengemukakan berbagai definisi mengenai kepemimpinan. (Siagian, 2018) mengemukakan definisi kepemimpinan sebagai suatu kemampuan serta keterampilan dari seseorang dalam menduduki suatu jabatan pimpinan pada suatu pekerjaan. Seorang pemimpin harus mampu memengaruhi perilaku bawahannya, agar mereka berpikir serta bertindak sedemikian rupa untuk mencapai tujuan organisasi.

Definisi kepemimpinan menurut pendapat (Dwiyanto, 2018) adalah aktivitas yang bisa mempengaruhi orang lain agar dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. (Wirawan, 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan melibatkan serangkaian pengaruh antar individu yang

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
bertujuan untuk memotivasi bawahan, menciptakan visi tentang masa  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**  
depan dan pengembangan strategi untuk mencapai tujuan.

Menurut per (Mangkuprawira, 2018) kepemimpinan merupakan proses per dalam upaya memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. (Davis & Newstroom, 2018) memberikan definisi kepemimpinan sebagai proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut (Malayu SP, 2019) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif dan mencapai tujuan organisasi.

## **b. Fungsi dan Tujuan Kepemimpinan**

### **1) Fungsi Kepemimpinan**

- a) Menurut pendapat (Rivai, 2018) kepemimpinan berfungsi sebagai fasilitas untuk menciptakan visi dan misi, mengembangkan komitmen, meningkatkan kepercayaan, mengintegrasikan pandangan yang berbeda serta memengaruhi individu dalam organisasi.
- b) Fungsi kepemimpinan menurut (Kartono & Kartini, 2018) adalah untuk membantu, menuntun, membimbing dan mengarahkan individu dalam organisasi mencapai tujuan organisasi sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

c) Menurut (Wibowo, 2019b) kepemimpinan berfungsi sebagai alat  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

untuk mendorong agar pegawai memiliki kemauan untuk bekerja  
keras bagi pencapaian tujuan kelompok.

d) Menurut pendapat (Sugeng, 2018) kepemimpinan berfungsi untuk  
penentu arah bagi individu dalam organisasi untuk mencapai  
tujuan.

## 2) Tujuan Kepemimpinan

a) Menurut (Hariandja, 2018) kepemimpinan bertujuan untuk  
memberikan panduan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan  
tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang diinginkan  
organisasi.

b) Tujuan dari kepemimpinan menurut pendapat (Sunyoto, 2019)  
adalah untuk mengawasi tingkah laku individu atau kelompok  
yang memengaruhi pencapaian tujuan perorangan dan tujuan  
organisasi.

c) Kepemimpinan menurut pendapat (Moeheriono, 2018) bertujuan  
untuk memengaruhi tindakan orang lain agar supaya mereka mau  
diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

d) Tujuan kepemimpinan menurut pendapat (Rivai, 2018) adalah  
metode yang digunakan untuk mengarahkan dan memengaruhi  
tindakan yang dilakukan oleh pegawai agar sejalan dengan tujuan  
yang ingin dicapai oleh organisasi.

### c. Indikator Kepemimpinan

## Protected by PDF Anti-Copy Free

Efektivitas kepemimpinan dalam organisasi, dapat dilihat melalui serangkaian indikator kepemimpinan, diantaranya: komunikasi, kedewasaan emosional, ketahanan dan kemampuan menerima kritik. Seorang pemimpin yang efektif akan terus melakukan evaluasi terhadap proses kepemimpinan yang dijalankan, mengacu pada indikator-indikator utama kepemimpinan.

Indikator kepemimpinan menurut pendapat (Rivai, 2018), adalah sebagai berikut:

### 1) Kecerdasan (*intelligence*)

Penelitian umumnya menunjukkan hasil bahwa seorang pemimpin yang memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada bawahannya.

### 2) Kedesawaan emosional (*emotional maturity*)

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

### 3) Motivasi dan dorongan berprestasi (*motivation of achievement*)

Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.

### 4) Hubungan manusiawi (*interpersonal relations*)

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat para bawahannya, memberi perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

Empat indikator kepemimpinan menurut pendapat (Thoha, 2018), antara lain:

## 1) **Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam menghasilkan inovasi dan terobosan, yang didukung kemampuan konseptual yang matang.



## 2) Komunikator

Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan kepada orang disekitarnya serta kecakapan dalam mengambil intisari dari setiap pembicaraan mutlak diperlukan dalam kepemimpinan.

## 3) Motivator

Pemimpin harus mampu mendorong dan menginspirasi para bawahannya untuk bekerja optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

## 4) Kontroler

Kemampuan dalam mengawasi dan mengoptimalkan pemakaian sumber daya mutlak diperlukan oleh seorang pemimpin.

Menurut (Siagian, 2018), terdapat beberapa indikator kepemimpinan sebagai berikut:

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

## Protected by PDF Anti-Copy Free

Menurut pendapat (Pransa, 2019) tiga indikator utama kepemimpinan yang terdiri dari:

### 1) Pembimbing



Seorang pemimpin mampu membimbing bawahannya agar mau bekerja serta membawa bawahannya kepada sasaran atau tujuan yang sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

### 2) Komunikatif

Pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan semua pihak, baik melalui hubungan formal maupun informal. Suksesnya pelaksanaan tugas pemimpin itu sebagian besar ditentukan oleh kemahirannya menjalin komunikasi yang tepat dengan semua pihak, secara horizontal maupun secara vertikal, ke atas dan ke bawah.

### 3) Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan secara efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal dan tanggung jawab yang baik. Pemimpin yang demokratis menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan.

Menurut pendapat (Rivai, 2018) terdapat lima indikator kunci dalam proses pelaksanaan kepemimpinan dalam organisasi, yang menjadi indikator rujukan pada penelitian ini yaitu:

- 1) Kemampuan untuk menerima kerjasama dan hubungan yang baik  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 2) Kemampuan yang efektif  
 3) Kepemimpinan yang kreatif  
 4) Kemampuan dalam mengorganisasikan tugas atau waktu  
 5) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

#### d. Faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan

Keberhasilan proses kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin, tidak terlepas dari faktor-faktor yang memengaruhi proses kepemimpinan itu sendiri. Faktor yang memengaruhi kepemimpinan dapat berasal dari dalam organisasi (*internal factors*) maupun dari dalam organisasi (*external factors*). Selain itu, faktor yang memengaruhi kepemimpinan dapat bersifat konstruktif maupun destruktif. Untuk itu, kedewasaan, kematangan emosional, kemampuan memetakan dan menyelesaikan masalah merupakan hal mutlak yang harus dimiliki.

Menurut (Ardana et al., 2018), ada beberapa faktor tertentu yang dapat memengaruhi proses kepemimpinan dalam suatu organisasi. Faktor tersebut antara lain:

##### 1) Karakteristik pribadi pemimpin

Yang sangat menonjol adalah inteligensi. Umumnya pemimpin akan mempunyai taraf inteligensi yang lebih tinggi dari pada yang dipimpin. Karakteristik lain seperti kecerdasan dan memotivasi.

##### 2) Kelompok yang dipimpin

Kumpulan dari pada karakteristik pribadi seorang pemimpin seperti yang diuraikan di atas itu belum berarti apa-apa, sebelum ia

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

menggunakan sebagai alat untuk menginterpretasi tujuan yang harus dicapai olehnya.

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

### 3) Situasi



Setiap pemimpin berfungsi pada suatu situasi, yang berupa situasi manusia, fisik, dan waktu. Setiap perubahan situasi membutuhkan perubahan dalam macam kemampuan memimpin. Dengan pengertian bahwa setiap situasi adalah unik, maka tiap situasi dibutuhkan pemimpin spesifik dan fleksibel untuk menghadapi situasi.

Menurut (Rivai, 2018) ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

- 1) Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan memengaruhi pilihan gaya kepemimpinan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan memengaruhi gaya kepemimpinan.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi memengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepemimpinan seorang pemimpin, menurut pendapat (Kadarisman, 2018) adalah sebagai berikut:

## 1) Karakteristik pemimpin

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Cara seorang pemimpin dalam menjalankan kememimpinan banyak dipengaruhi oleh latar belakang pendidikannya, pengalaman masa lalunya, nilai-nilai pribadinya dan sebagainya. Misalnya jika seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa kebutuhan organisasi harus lebih diutamakan dari pada kebutuhan individu. Kemungkinan besar ia akan sangat mengarahkan aktivitas pegawainya.

## 2) Karakteristik bawahan

Seorang pemimpin akan memberi kebebasan dan mengikut sertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan bila bawahan dianggap cukup berpengalaman dan mempunyai pengetahuan yang memadai untuk mengatasi masalah secara efektif.

## 3) Karakteristik organisasi

Seorang pimpinan akan menentukan gaya kepemimpinan berdasarkan iklim organisasi.

## B. Hasil Penelitian yang Relevan


Tabel 2.1 Penelitian yang Relevan

| No. | Nama Peneliti    | Tahun Jurnal | Judul Penelitian   | Hasil Penelitian  |
|-----|------------------|--------------|--|---|
| 1   | Ni Kadek Suarini | 2021         | Pengaruh Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Bali | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>b. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>c. Kepemimpinan secara positif dan signifikan memperkuat pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja pegawai.</li> </ul> |

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

|   |  |      |  |  |
|---|--|------|--|--|
|   |  |      | Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel (Suarini, 2021)   | d. Lingkungan kerja secara positif dan signifikan memperkuat pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja pegawai   |
| 2 | Yulian Edowai, Sukmawati Mardjuni, Muh.Yusuf Saleh | 2019 | Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Deiyai Provinsi Papua (Edowai et al., 2019)                  | e. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa motivasi memberikan dorongan kepada pegawai untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien sehingga meningkatkan penyelesaian tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepada pegawai<br>a.  |
| 3 | Amelia Wahyudi                                     | 2022 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur (A. Wahyudi, 2022) | b. Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis.<br>c. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.<br>d. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. |
| 4 | Dato Seri Ahmad Mahmuddin                          | 2021 | <i>The Influence of Work Motivation and Work Environment On Employee Performance With Leadership As a</i>  | a. <i>Work motivation has significant effect on employee performance.</i><br>b. <i>Work environment has significant effect on employee performance.</i><br>c. <i>Leadership significantly strengthen the effect of work motivation to employee performance.</i><br>d. <i>Leadership significantly strengthen the effect of work</i>              |

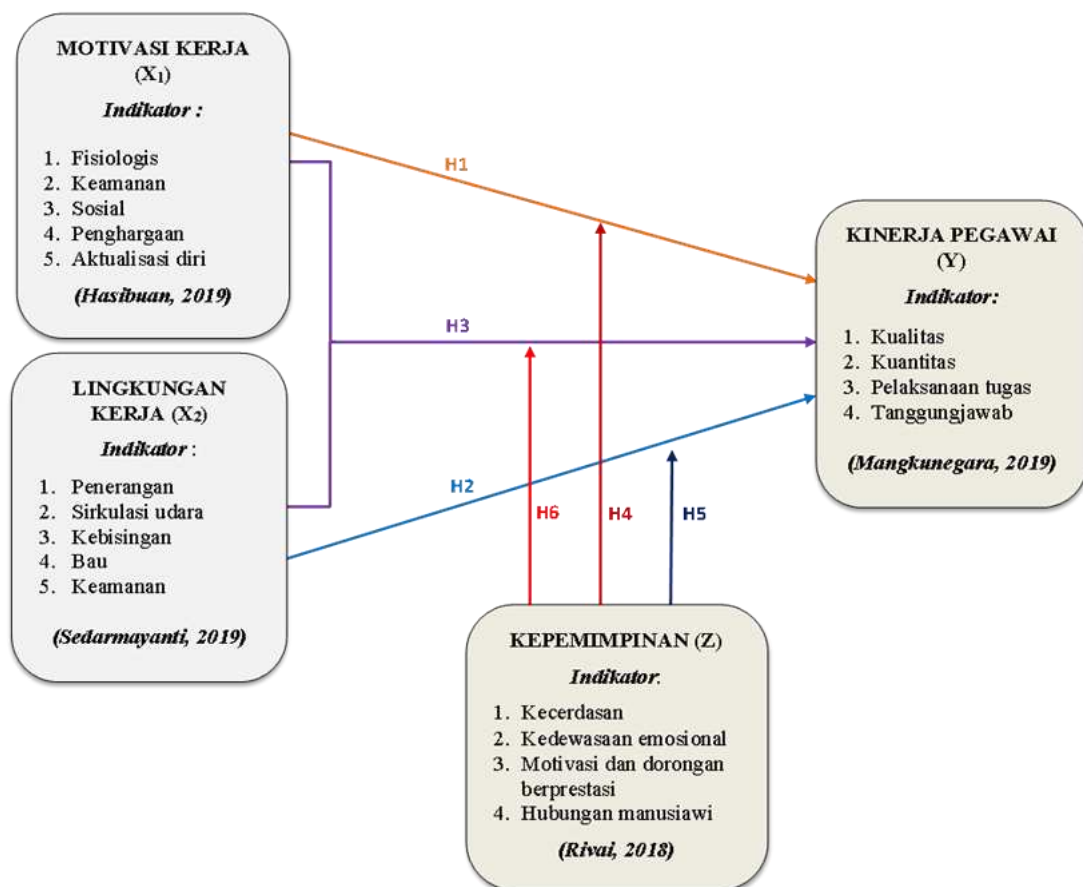
**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

|   |  |      |   |   |
|---|--|------|---|---|
|   |  |      | <p style="text-align: center;"><i>Moderating Variable in Ministry of Health (Idin, 2021)</i></p>   | <p style="text-align: center;"><i>environment to employee performance.</i></p>  |
| 5 | <p>Tracy H Porter, Kelly Diane Riesenmy, Dail Fields</p> | 2022 | <p style="text-align: center;"><i>Environment and Work Motivation On Employee Performance With Leadership As a Moderating Variable (Case Study in Ministry of Public Health Papua New Guinea) (Porter et al., 2022)</i></p> | <p>a. Work environment has significant effect on employee performance.</p> <p>b. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance.</p> <p>c. Leadership style has a significant effect on employee performance</p> <p>d. Leadership weaken the effect of work environment to employee performance.</p> <p>e. Leadership strengthen the effect of work motivation to employee performance;</p> <p>f. Work motivation was a dominant variable with 65% effect to employee performance.</p> |

### C. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dalam bentuk parsial artinya pengujian antar variabel  $X_1$  terhadap variabel Y, variabel  $X_2$  terhadap variabel Y, Z terhadap variabel Y dan simultan yang artinya pengujian ini dilakukan secara bersama-sama antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan Z terhadap variabel Y serta disajikan melalui gambar, di bawah ini:

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



**Gambar 2.1**

Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi

#### D. Hipotesis

- Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**
1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun?
  2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun?
  3. Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun?
  4. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun melalui kepemimpinan sebagai variabel moderasi?
  5. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun melalui kepemimpinan sebagai variabel moderasi?
  6. Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun melalui kepemimpinan sebagai variabel moderasi?



### A. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah desain asosiatif kuantitatif yang bertujuan untuk menguraikan hubungan antara dua variabel atau lebih yang akan diujikan. Selain itu, desain asosiatif kausal digunakan untuk menjelaskan dan menggambarkan hubungan yang bersifat sebab akibat antara variabel independen (variabel yang memengaruhi), variabel dependen (dipengaruhi) dan variabel intervening. Dalam penelitian ini variabel bebas pertama ( $X_1$ ) adalah motivasi kerja dan variabel bebas kedua ( $X_2$ ) adalah lingkungan kerja. Kepemimpinan dijadikan sebagai variabel moderasi ( $Z$ ), dan variabel terikat ( $Y$ ) adalah kinerja pegawai (Rimbano et al., 2022).

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kausal yang bertujuan untuk menguji tingkat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, serta pengaruh variabel moderasi dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui uji regresi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara statistik menggunakan perangkat lunak (*software*) SPSS Ver.26.

### B. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah: “Suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh Peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut,

kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Penetapan variabel penelitian adalah:

**1. Variabel Bebas (*independent variable*)**, yakni variabel yang memengaruhi atau menjadi sebab pe... atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a) Motivasi kerja ( $X_1$ )
- b) Lingkungan kerja ( $X_2$ )

**2. Variabel Moderasi (*moderating variable*)**, yaitu variabel yang secara teoritis mempengaruhi kuat lemahnya pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel ini merupakan variabel penyela/ antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung memengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Kepemimpinan ( $Z$ ) dijadikan sebagai variabel moderasi.

**3. Variabel Terikat (*dependent variable*)**, yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel  $X$  merupakan variabel bebas yang memengaruhi  $Y$ , sedangkan kinerja pegawai ( $Y$ ) merupakan variabel terikat terhadap variabel  $X$ .

### Definsi Operasional Variabel

**Tabel 3.1** Definisi Operasional Variabel Penelitian

| No | Variabel                 | Definisi Variabel  | Indikator  | Skala Ukur |
|----|--------------------------|--|--|------------|
| 1  | Motivasi Kerja ( $X_1$ ) | Motivasi kerja merupakan suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai.<br><br>(Hasibuan, 2019) | 1. Fisiologis<br>2. Keamanan<br>3. Sosial<br>4. Penghargaan<br>5. Aktualisasi diri<br><br>(Hasibuan, 2019) | Likert     |

|   |   |   |  |        |
|---|---|---|--|--------|
| 2 | <b>Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>)</b> | Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja. (Sedarmayanti, 2019)   | 1. Pencahayaan<br>2. Sirkulasi udara<br>3. Kebisingan<br>4. Bau<br>5. Keamanan<br>(Sedarmayanti, 2019)                     | Likert |
| 3 | <b>Kepemimpinan (Z)</b>                 | Kepemimpinan merupakan serangkaian tindakan yang berpengaruh terhadap individu dengan tujuan untuk memotivasi bawahan, menciptakan visi tentang masa depan dan pengembangan strategi untuk mencapai tujuan. (Rivai, 2018)               | 1. Kecerdasan<br>2. Kedewasaan emosional<br>3. Motivasi dan dorongan berprestasi<br>4. Hubungan manusiawi<br>(Rivai, 2018) | Likert |
| 4 | <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>              | Kinerja adalah hasil kerja atau produktivitas kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau tim kerja dalam melaksanakan tugas sesuai tanggungjawab yang diberikan oleh organisasi. (Mangkunegara, 2019) | 1. Kualitas<br>2. Kuantitas<br>3. Pelaksanaan tugas<br>4. Tanggungjawab<br>(Mangkunegara, 2019)                            | Likert |

### C. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas, obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Populasi juga dapat didefinisikan sebagai keseluruhan objek dalam penelitian (Arikunto, 2018).

Dengan demikian, populasi bukan hanya orang tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
pada objek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu sendiri. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun yang berjumlah 40 orang.



## 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipelajari dalam suatu penelitian dan hasilnya akan dianggap menjadi gambaran bagi populasi asalnya, tetapi bukan populasi itu sendiri. Sampel dianggap sebagai perwakilan dari populasi yang hasilnya mewakili keseluruhan gejala yang diamati. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh di mana seluruh populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 40 orang pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun.

## D. Sumber Data

Sumber data untuk penelitian ini terdiri dari data primer (*primary data*) dan data sekunder (*secondary data*).

### 1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2019). Jawaban responden atas pernyataan dalam kuesioner yang disebar, merupakan sumber data primer dalam penelitian.

### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data dalam penelitian (Sugiyono, 2019). Data sekunder

dalam penelitian ini berupa data-data yang terkait dengan variabel penelitian seperti: rekap absen, visi misi organisasi, laporan hasil kerja periodik, dan data penunjang lainnya yang relevan.



## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah:

### 1. Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data memiliki ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Jika wawancara dan kuesioner selalu berhubungan dengan manusia, maka observasi tidak terbatas pada manusia semata, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain.

Observasi diartikan sebagai pengamatan terhadap pola perilaku manusia dalam situasi tertentu, untuk mendapatkan informasi tentang fenomena yang diinginkan (Christensen, 2020). Observasi merupakan cara yang penting untuk mendapatkan informasi yang pasti tentang orang, karena apa yang dikatakan orang belum tentu sama dengan yang dikerjakan. Observasi juga dapat didefinisikan sebagai proses untuk memperoleh data dari tangan pertama dengan mengamati orang dan tempat pada saat dilakukan penelitian (Creswell, 2018).

### 2. Kuesioner (angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data di mana partisipan/responden mengisi pertanyaan atau pernyataan kemudian setelah diisi dengan lengkap mengembalikan pada peneliti (Creswell, 2018). Pendapat

lainnya mendefinisikan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data, di mana partisipan atau responden mengisi pertanyaan atau pernyataan yang diberikan (Christensen, 2010). Peneliti dapat menggunakan kuesioner untuk memperoleh data yang terkait dengan pikiran, perasaan, sikap, kepercayaan, nilai, persepsi, kepribadian dan perilaku dari responden. Dengan kata lain, peneliti dapat melakukan pengukuran berbagai karakteristik menggunakan kuesioner.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pengumpulan data yang berasal dari buku referensi ilmiah dan literatur yang relevan dengan masalah yang diteliti.

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena tersebut didefinisikan sebagai variabel penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Data dari kuesioner kemudian dilakukan perangkingan agar menjadi data numerik dengan menggunakan skala *Likert* agar dapat dianalisa hubungan antar variabel.

### 1. Skala *Likert*

Dasar teori skala *Likert* diturunkan dari teori pengujian klasik (*classical test theory*) yang membedakan antara (*true score*) dan nilai yang diamati (*observed score*). Nilai asli (*true score*) adalah nilai teoritis setiap subyek pada variabel yang hendak diukur. Sementara nilai yang diamati (*observed score*) nilai sesungguhnya yang diperoleh dari proses pengukuran. Diasumsikan bahwa setiap subyek memiliki nilai asli (*true*

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 score) pada variabel yang ingin kita ukur. Nilai asli (*true score*) tidak dapat dilihat secara langsung tetapi dapat disimpulkan dari nilai yang diamati (*observed score*). Menurut pengujian klasik (*classical test theory*), setiap nilai yang diamati (*observed score*) terdiri dari dua komponen yaitu nilai asli (*true score*) dan *random error* (kesalahan acak)

Skala *Likert* menyatakan bahwa setiap item pernyataan didesain sebagai sifat-sifat yang diamati (*observed traits*) yang dikehendaki. Setiap item pernyataan adalah mengukur nilai asli (*true score*). Jika dihitung nilai rata-rata (atau penjumlahan) dari setiap item pernyataan maka kesalahan pengukuran diasumsikan mendekati nol sehingga hasil estimasi menjadi nilai asli (*true score*). Semakin besar kesalahan pengukuran maka semakin buruk nilai kepercayaan (*reliability*). Dengan demikian, salah satu cara meningkatkan *reliability* adalah menambah jumlah item pernyataan. (Ghozali, 2019). Tabel di bawah ini mendeskripsikan nilai untuk nilai yang diamati (*observed score*) berdasarkan skala *Likert*.

**Tabel 3.2** Skoring Skala *Likert*

| No. | Alternatif Jawaban Responden | Skor |
|-----|------------------------------|------|
| 1   | Sangat Tidak Setuju (STS)    | 1    |
| 2   | Tidak Setuju (TS)            | 2    |
| 3   | Ragu-Ragu (RR)               | 3    |
| 4   | Setuju (S)                   | 4    |
| 5   | Sangat Setuju (SS)           | 5    |

Sumber: (Ghozali, 2019)

Tabel di bawah ini menunjukkan jumlah pernyataan untuk masing-masing sifat-sifat yang diamati (*observed traits*) pada pada tiap variabel penelitian, sebagai berikut:

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tab. Instrumen Penelitian

| No.           | Variabel Penelitian                   | Indikator   | Jumlah Pernyataan |
|---------------|---------------------------------------|---|-------------------|
| 1             | Motivasi Kerja<br>(X <sub>1</sub> )   | 1. Fisiologis<br>2. Keamanan<br>3. Sosial<br>4. Penghargaan<br>5. Aktualisasi diri<br><br><i>(Hasibuan, 2019)</i>                     | 15                |
| 2             | Lingkungan Kerja<br>(X <sub>2</sub> ) | 1. Penerangan<br>2. Sirkulasi udara<br>3. Kebisingan<br>4. Bau<br>5. Keamanan<br><br><i>(Sedarmayanti, 2019)</i>                      | 15                |
| 3             | Kepemimpinan<br>(Z)                   | 1. Kecerdasan<br>2. Kedewasaan emosional<br>3. Motivasi dan dorongan berprestasi<br>4. Hubungan manusiawi<br><br><i>(Rivai, 2018)</i> | 12                |
| 4             | Kinerja Pegawai<br>(Y)                | 1. Kualitas<br>2. Kuantitas<br>3. Pelaksanaan tugas<br>4. Tanggungjawab<br><br><i>(Mangkunegara, 2019)</i>                            | 12                |
| <b>Jumlah</b> |                                       |   | <b>54</b>         |

## G. Uji Validitas dan Reliabilitas

### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Arikunto, 2018). Suatu kuesioner dikatakan valid jika

pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur dengan kuesioner tersebut.

Korelasi *Bivariat* adalah salah satu rumus yang dapat digunakan untuk melakukan validitas data dengan program SPSS Ver.26. Untuk mengukur validitas digunakan rumus korelasi *product moment*, sebagai berikut:

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

(Arikunto, 2018)

Keterangan:

- $r_{xy}$  : Koefisien korelasi  
 X : Nilai variabel bebas (motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan)  
 Y : Nilai variabel terikat (kinerja pegawai)  
 n : Banyaknya subjek


Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah:

- 1) Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka item pernyataan dalam angket berkorelasi signifikan terhadap skor total (artinya item angket dinyatakan valid)
- 2) Jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka item pernyataan dalam angket berkorelasi signifikan terhadap skor total (artinya item angket dinyatakan tidak valid)

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel konstruk (Arikunto, 2018). Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dalam uji reliabilitas peneliti menggunakan program SPSS, dengan uji statistik

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
*Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika *Cronbach Alpha*  
 ( $\alpha$ ) > 0,60  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

(Arikunto, 2018)

Keterangan:

$r_{11}$  = Koefisien reliabilitas instrumen

$k$  = Jumlah butir pertanyaan

$\sigma_b^2$  = Jumlah varian butir

$\sigma_t^2$  = Varian total

## H. Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

Salah satu uji persyaratan yang harus dipenuhi dalam penggunaan analisis parametrik yaitu uji kenormalan data dan populasi. Tujuan dilakukannya uji normalitas yaitu untuk mengetahui apakah data sebaran data tersebut berdistribusi normal ataukah tidak. Uji Normalitas berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal. Metode uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji Kolmogorov-Smirnov. Normalitas data dapat dicari menggunakan persamaan, sebagai berikut:

$$X^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

(Sugiyono, 2019)

Di mana:

$X^2$  = Nilai  $X^2$

*O<sub>i</sub>* = Nilai Observasi  
*E<sub>i</sub>* = Nilai Luasan interval kelas berdasarkan tabel normal

## 2. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah model yang dibuktikan merupakan model linear atau tidak (Suliyanto, 2018). Hasil dari uji linearitas ini adalah informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat atau kubik. Untuk mendeteksi apakah model sebaiknya menggunakan persamaan linear atau tidak, maka digunakan metode analisis grafik dan metode statistik. Metode statistik yang dapat digunakan untuk melakukan pengujian linearitas adalah Durbin-Watson Test, Ramsey Test, LM Test dan MWD Test.

Perhitungan pada uji ini penulis dibantu program SPSS 26. Uji linearitas menggunakan metode Durbin-Watson dan statistik (*the Durbin-Watson d Statistic Test*) Suliyanto (2016), metode ini metode yang sangat populer untuk pengujian spesifikasi model, terutama untuk mengetahui ada tidaknya otokorelasi dalam suatu model regresi. Metode ini dilakukan dengan membandingkan nilai DW hitung dengan nilai DW statistik baik pada persamaan regresi linear maupun dengan persamaan regresi kuadratik. Nilai Durbin Watson dapat dicari menggunakan persamaan, berikut:

$$DW = \frac{\sum_{i=2}^n (e_i - e_{i-1})^2}{\sum_{i=1}^n e_i^2}$$

(Sugiyono, 2019)

Di mana:

*DW* = Nilai *Durbin Watson*

*e<sub>i</sub>* = Luasan kelas interval

$N$  = Jumlah responden  
 Protected by PDF Anti-Copy Free  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

### 3. Uji Heteroskedastisitas



Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2018). Cara mendeteksi heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya dan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatter plot*. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola teratur maka dapat dikatakan telah terjadi heteroskedastisitas, jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2018). Dasar pengambilan keputusan untuk uji statistik dengan menggunakan uji Glejser yaitu dengan tingkat signifikan di atas 5% maka disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Namun, bila tingkat signifikansi dibawah 5%, maka ada gejala heteroskedastisitas.

#### I. Teknik Analisis Data

Pengumpulan data primer (*primary data*) dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner tertutup. Skala pengukuran yang digunakan untuk penilaian kuesioner adalah skala *Likert*, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok

Protected by PDF Anti Copy Free  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

orang tertentu tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala *Likert*, mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, atau berbentuk interval, yang dideskripsikan melalui tabel di bawah ini:

**Tabel 3.4** Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden

| No. | Rentang Skor | Penafsiran    |
|-----|--------------|---------------|
| 1   | 1,00 – 1,80  | Sangat Rendah |
| 2   | 1,81 – 2,60  | Rendah        |
| 3   | 2,61 – 3,40  | Cukup Tinggi  |
| 4   | 3,41 – 4,20  | Tinggi        |
| 5   | 4,21 – 5,00  | Sangat Tinggi |

Sumber: (Sugiyono, 2019)

Jumlah pernyataan yang akan digunakan pada kuesioner berbeda-beda. Hal ini menjadi jumlah pernyataan pada kuesioner sama dengan jumlah pernyataan indikatornya. Walaupun jumlah indikatornya berbeda penelitian ini menggunakan sistem rata-rata yang dapat menyamakan jumlah hasil kuesioner untuk dilakukan uji regresi.

### 1. Analisis Deskriptif

Analisa data yang dilakukan berupa analisis deskriptif dalam frekuensi berbentuk persentase (%) sehingga data menjadi mudah diinterpretasikan. Proses pengolahan dan analisa data menggunakan aplikasi program SPSS Ver. 26. Hasil analisis deskriptif menggambar frekuensi respon responden terhadap pernyataan yang diajukan dari kuesioner penelitian yang telah disusun. Frekuensi jawaban responden tersebut menggambarkan signifikansi jawaban responden terhadap suatu pernyataan

sehingga dapat digeneralisasi berdasarkan respon responden terhadap pernyataan (Sugiyono, 2019).



## 2. Metode *Moderated Regression Analysis* (MRA)

Penelitian ini menggunakan regresi berganda dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) untuk mengetahui hubungan variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja dengan variabel kepemimpinan sebagai variabel moderasi. *Moderated Regression Analysis* (MRA) atau uji interaksi merupakan aplikasi khusus regresi linear berganda di mana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Pengujian ini dilakukan untuk melihat signifikansi pengaruh individual dari variabel-variabel bebas dalam model terhadap variabel dependennya. Dengan melakukan pengujian ini nilai-nilai statistik setiap variabel bebas. (Ghozali, 2018).

Salah satu cara untuk menguji regresi dengan variabel moderating yaitu dengan menggunakan uji interaksi. Uji Interaksi *Moderated Regression Analysis* (MRA) yaitu aplikasi dari regresi linear berganda di mana dalam persamaannya mengandung unsur interaksi (perkalian dua/ lebih variabel independen). *Moderated Regression Analysis* menggunakan pendekatan analitik yang mempertahankan integritas sampel dan memberikan dasar untuk mengontrol pengaruh variabel moderasi. Metode ini dilakukan dengan menambahkan variabel perkalian antara variabel bebas dengan variabel moderasi.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

*Moderated Regression Analysis (MRA)* merupakan analisis khusus regresi berganda linier di mana persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua variabel independen). Pada penelitian ini, interaksi yang terjadi adalah hubungan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dan kepemimpinan. Pengolahan analisis regresi moderasi dilakukan dengan membandingkan persamaan regresi untuk menentukan jenis variabel moderasi, menggunakan persamaan sebagai berikut :

***Moderasi 1***

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 (X_1 \times Z) + \varepsilon$$

***Moderasi 2***

$$Y = a + \beta_1 X_2 + \beta_2 (X_2 \times Z) + \varepsilon$$

(Ghozali, 2018)

### 3. Uji Regresi Linear Sederhana

Analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 26 for Windows melalui pengolahan data yang didapat dari kuesioner dengan metode Persamaan Umum Regresi Linear sederhana bertujuan untuk meneliti sejauh mana pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, maka persamaan umum regresi linear sederhana adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bX \quad (\text{Sugiyono, 2019})$$

Di mana:

Y = Kinerja pegawai

X = Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan

a = Konstanta  
 b = Koefisien regresi



#### 4. Uji Koefisien Korelasi

Koefesien korelasi adalah teknik analisis data untuk mengetahui hubungan antara motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Adapun rumus koefesien korelasi adalah:

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

(Sugiyono, 2019)

##### Keterangan:

r = Koefesien korelasi

n = Jumlah Responden

$x_i$  = Variabel bebas dan variabel moderasi

(motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan)

y = Kinerja pegawai

#### 5. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji pengaruh signifikansi parsial (Uji t) dilakukan untuk membuktikan hipotesis apakah adanya pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun, dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan rumus, sebagai berikut:

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Keterangan:

t = nilai t

r = nilai koefisien korelasi

n = jumlah responden

Menurut (Sugiyono, 2019) pada taraf kepercayaan 95% atau taraf signifikan  $\alpha = 0,05$  dapat dilakukan hipotesis regresi secara bersama dengan menggunakan analisis variabel (Uji t ) melalui prosedur sebagai berikut:

**a. Motivasi Kerja**

Ho = Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun

Ha = Terdapat adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun.

**b. Lingkungan Kerja**

Ho = Tidak terdapat adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun.

Ha = Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun.

**c. Kepemimpinan**

Ho = Tidak terdapat adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun.

Ha = Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun.

Protected by PDF Anti-Copy Free

Suatu data dikatakan terdapat pengaruh jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima begitu juga sebaliknya jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ini berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

## 6. Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda menurut (Sugiyono, 2019) digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan keadaan (naik turunnya) variabel dependen (*kriterium*), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor-faktor prediktor dimanipulasi (naik turunkan nilainya). Jadi analisis regresi ganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2 (dua). Persamaan yang digunakan untuk menganalisa regresi linear berganda, sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

(Sugiyono, 2019)

Keterangan:

$Y$  = Kinerja pegawai

$a$  = Konstanta regresi

$X_1$  = Motivasi kerja

$X_2$  = Lingkungan kerja

$X_3$  = Kepemimpinan

$b_1$  = Koefisien regresi untuk  $X_1$

$b_2$  = Koefisien regresi untuk  $X_2$

$b_3$  = Koefisien regresi untuk  $X_3$

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

Koefisien Determinasi menurut (Ghozali, 2018) menyatakan bahwa pengujian ini dilakukan untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variansi variabel dependen. Koefisien determinasi dikatakan

memiliki pengaruh jika angka koefisien determinasi dari variabel terikat terhadap variabel bebas bernilai lebih besar dari 15%. Jika nilai koefisien di bawah 15% maka, dianggap variabel bebas tidak memiliki pengaruh besar terhadap variabel terikat. Koefisien determinasi diperoleh melalui rumus, sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y + b_3 \sum x_3 y}{\sum y^2}$$

sumber: (Sugiyono, 2019)

Keterangan:

$R^2$  = Koefisien determinasi

$b_1$  = Koefisien korelasi motivasi kerja

$b_2$  = Koefisien korelasi lingkungan kerja

$b_3$  = Koefisien korelasi kepemimpinan

$x_1$  = Motivasi kerja

$x_2$  = Lingkungan kerja

$x_3$  = Kepemimpinan

$y$  = Kinerja pegawai

## 8. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Perhitungan nilai Uji F diperoleh dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Program for Social Science*). Menurut (Sugiyono, 2019) untuk menguji koefisien secara bersama-sama ke arah regresi digunakan uji F menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Uji F = \frac{R^2(N - m - 1)}{m(1 - R^2)}$$

Sumber : (Sugiyono, 2019)

Keterangan:

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 $F = F_{hitung}$   
 $R^2 =$  (Koefisien Determinasi)

$m$  = pembilang

$N$  = jumlah sampel



**a. Merumuskan Hipotesis**

- 1) Jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja maka hipotesis diterima. Jika Jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  hipotesis ditolak.

**b. Menentukan  $F_{hitung}$**

Dari hasil *output* dengan menggunakan Program SPSS (*Statistical Program for Social Science*) maka diperoleh nilai  $F_{hitung}$ .

**c. Menentukan  $F_{tabel}$**

$F_{tabel}$  dapat ditentukan dari tabel statistik dengan  $df^2 (n-k-1)$

( $n$  adalah jumlah data dan  $k$  adalah jumlah variabel independen)

**d. Kriteria Pengujian**

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima

**e. Menentukan Kesimpulan**

- 1) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka signifikan ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang artinya terdapat adanya pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun.
- 2) Sedangkan jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka tidak signifikan berarti  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima, yang artinya tidak terdapat adanya penempatan pegawai, disiplin dan kompetensi terhadap kinerja

Protected by PDF Anti-Copy Free  
 pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun. Tarif signifikan  $\alpha$   
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 0,05 (5%).

## E. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun, selama 6 (enam) bulan dimulai pada bulan Juli 2023 sampai dengan Desember 2023. Daftar kegiatan selama penelitian disajikan melalui tabel di bawah ini:

### 1. Tempat Penelitian

Penelitian ini mengambil tempat di Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun, dengan total jumlah responden sebanyak 40 orang.

### 2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam periode waktu 6 (enam) bulan terhitung mulai Juli 2023 sampai dengan Desember 2023.

**Tabel 3.5**  
 Daftar Kegiatan Penelitian

| No. | Nama Kegiatan       | Waktu Pelaksanaan (Bulan) |     |     |     |     |     |
|-----|---------------------|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
|     |                     | Jul                       | Agt | Sep | Okt | Nov | Des |
| 1.  | Pengajuan Judul     | ■                         |     |     |     |     |     |
| 2.  | Penyusunan Proposal | ■                         | ■   | ■   |     |     |     |
| 3.  | Pengajuan Proposal  |                           | ■   | ■   | ■   |     |     |
| 4.  | Perbaikan Proposal  |                           |     | ■   | ■   |     |     |
| 5.  | Seminar Proposal    |                           |     |     | ■   |     |     |
| 6.  | Pengumpulan Data    |                           |     | ■   | ■   | ■   |     |
| 7.  | Pengolahan Data     |                           |     |     | ■   | ■   |     |
| 8.  | Perbaikan Tesis     |                           |     |     |     | ■   | ■   |
| 9.  | Ujian Tesis         |                           |     |     |     |     | ■   |

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)





## **A. Hasil Penelitian**

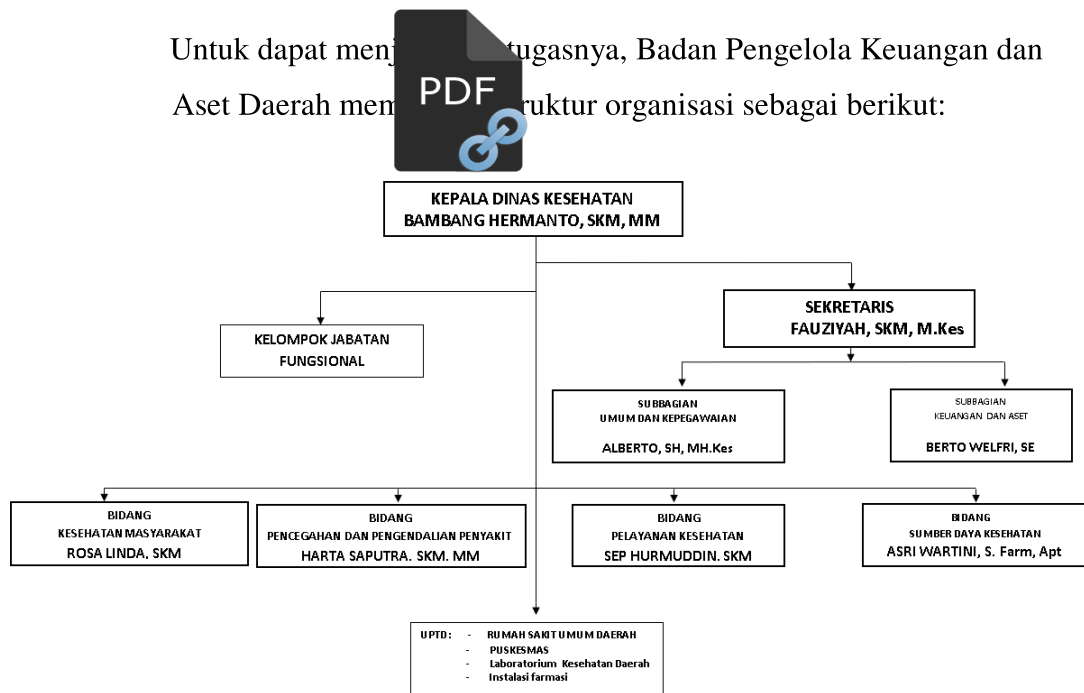
### **1. Gambaran Umum**

Dinas Kesehatan Sarolangun merupakan salah satu Dinas yang mendukung Visi dan Misi dari Kepala Daerah yaitu “Sarolangun Lebih Maju dan Sejahtera”. Maksud dari lebih maju yaitu Meningkatnya kemajuan pembangunan daerah dibidang sosial, ekonomi, politik dan hukum menuju kemandirian daerah. Lebih Sejahtera yaitu Terciptanya kondisi yang lebih kondusif bagi tumbuh kembangnya partisipasi ekonomi, sosial, budaya masyarakat dalam mendukung pembangunan berkelanjutan. Dalam mensukseskan visi dan misi Kepala Daerah Kabupaten Sarolangun, Dinas Kesehatan mempunyai visi dan misi tersendiri.

Dinas Kesehatan mempunyai visi "Sarolangun Sehat". Dimana Sarolangun Sehat menggambarkan bahwa masyarakat Kabupaten Sarolangun dapat mandiri dalam pemenuhan kebutuhan baik jasmani maupun rohani sehingga mampu melakukan aktivitas sesuai harkat dan martabat dalam kehidupan sehari-hari. Dalam pencapaian visi organisasi, Dinas Kesehatan menerapkan misi yang diarahkan untuk mendukung realisasi pencapaian visi, yaitu: a. Menggerakkan pembangunan berwawasan kesehatan; b. Mendorong kemandirian masyarakat untuk hidup sehat; c. Memelihara dan meningkatkan upaya kesehatan yang bermutu,

merata dan terjangkau, d. Meningkatkan dan mendayagunakan sumber daya kesehatan.

Untuk dapat menjalankan tugasnya, Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah membentuk struktur organisasi sebagai berikut:



**Gambar. 4.1**

Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun

## 2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas biasanya digunakan untuk mengukur derajat ketepatan dalam suatu penelitian. Dengan instrumen yang valid dan reliabel dalam proses pengumpulan data, diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel. Peneliti melakukan uji validitas sebanyak 40 responden, di Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun. Perhitungan dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai  $r_{hitung}$  dengan nilai  $r_{tabel}$  di mana suatu butir pernyataan dianggap valid jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ .

## Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

**Tabel 4.1**

Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja

| No. | Pernyataan Variabel Motivasi Kerja  | $R_{hitung}$ | $R_{tabel}$<br>N=40 | Keterangan  |
|-----|---|--------------|---------------------|-------------|
| 1   | Gaji yang diberikan Dinas Kesehatan belum mampu mencukupi kebutuhan hidup                                       | 0,433        | 0,312               | Valid       |
| 2   | Pemenuhan kebutuhan hidup merupakan motivasi kerja utama para pegawai   | 0,490        | 0,312               | Valid       |
| 3   | Tunjangan, insentif dan fasilitas lain yang diberikan Dinas Kesehatan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai | 0,350        | 0,312               | Valid       |
| 4   | Dinas Kesehatan memberikan jaminan kesehatan sehingga pegawai merasa aman dalam bekerja                         | 0,605        | 0,312               | Valid       |
| 5   | Tunjangan pensiun dari organisasi tidak berpengaruh terhadap rasa aman pegawai saat bekerja                     | 0,456        | 0,312               | Valid       |
| 6   | Dinas Kesehatan tidak menyediakan alat pengaman diri yang memadai bagi para pegawai                             | 0,552        | 0,312               | Valid       |
| 7   | Kemampuan bersosialisasi dengan rekan kerja merupakan faktor yang memengaruhi tingkat motivasi kerja            | 0,575        | 0,312               | Valid       |
| 8   | Sistem absensi yang kurang efektif dapat memengaruhi hubungan antar rekan kerja                                 | 0,349        | 0,312               | Valid       |
| 9   | Konflik dengan rekan kerja tidak berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja                                    | 0,664        | 0,312               | Valid       |
| 10  | Pengakuan dari Dinas Kesehatan terhadap prestasi pegawai dapat meningkatkan motivasi kerja                      | 0,672        | 0,312               | Valid       |
| 11  | Promosi jabatan yang diberikan Dinas Kesehatan, memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik                     | 0,517        | 0,312               | Valid       |
| 12  | Penghargaan bagi pegawai yang berkinerja tinggi bukan merupakan kewajiban dari Dinas Kesehatan                  | 0,447        | 0,312               | Valid       |
| 13  | Dinas Kesehatan selalu memberi tantangan dan pengalaman kerja berbeda bagi pegawai                              | 0,444        | 0,312               | Valid       |
| 14  | Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab merupakan bentuk aktualisasi diri   | 0,212        | 0,312               | Tidak Valid |
| 15  | Dinas Kesehatan kurang memberikan fasilitasi bagi para pegawai untuk mengembangkan minat dan bakat              | 0,323        | 0,312               | Valid       |

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Dari hasil uji validitas untuk variabel motivasi kerja, diperoleh semua nilai korelasi per item terhadap total itemnya dengan nilai  $r_{hitung} >$  nilai  $r_{tabel}$ , kecuali untuk pernyataan nomor.14 tidak valid. Dengan demikian, semua item kecuali item pernyataan nomor.14, layak digunakan sebagai instrumen penelitian selanjutnya.

**Tabel 4.2**

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .914             | 14         |

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Dari hasil perhitungan uji reliabilitas daftar pernyataan variabel motivasi kerja, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,914. Suatu instrumen dinyatakan reliabel bila memiliki nilai koefisien reliabilitas minimal 0,60 (Sugiyono, 2019). Dengan demikian, dapat dikatakan variabel motivasi kerja reliabel atau dapat dipercaya.

**Tabel 4.3**

Hasil Uji Validitas Lingkungan Kerja

| No. | Pernyataan Variabel Lingkungan Kerja   | $R_{hitung}$ | $R_{tabel}$<br>N=40 | Keterangan  |
|-----|--|--------------|---------------------|-------------|
| 1   | Intensitas cahaya di area ruang kerja pegawai sudah memadai.                         | 0,498        | 0,312               | Valid       |
| 2   | Pencahayaan yang kurang maksimal dapat mengurangi efektivitas kinerja pegawai.       | 0,332        | 0,312               | Valid       |
| 3   | Pencahayaan yang cukup di ruang kerja membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan | 0,383        | 0,312               | Valid       |
| 4   | Ruang kerja pegawai memiliki ventilasi yang cukup untuk sirkulasi udara.             | 0,151        | 0,312               | Tidak Valid |
| 5   | Pendingin udara di ruang kerja pegawai dapat membantu sirkulasi udara.               | 0,565        | 0,312               | Valid       |
| 6   | Sirkulasi udara yang baik dapat  | 0,423        | 0,312               | Valid       |

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

|    |  |       |       |       |
|----|--|-------|-------|-------|
|    | meningkatkan kenyamanan kerja pegawai.   |       |       |       |
| 7  | Tingkat kebisingan di ruang kerja pegawai masih dalam batas yang wajar.                | 0,535 | 0,312 | Valid |
| 8  | Pemasangan peredam s...<br>menekan tingkat kebisi...                                   | 0,403 | 0,312 | Valid |
| 9  | Kebisingan yang tinggi...<br>mengurangi konsentrasi kerja pegawai.                     | 0,390 | 0,312 | Valid |
| 10 | Ruangan yang beraroma segar dapat meningkatkan kinerja para pegawai.                   | 0,395 | 0,312 | Valid |
| 11 | Terdapat pengharum ruangan di ruang kerja yang dapat meminimalisir bau yang menyengat. | 0,585 | 0,312 | Valid |
| 12 | Area ruang kerja pegawai tidak terdapat bau-bauan yang tidak sedap.                    | 0,415 | 0,312 | Valid |
| 13 | Dinas Kesehatan menjamin keamanan barang milik para pegawai di area ruang kerja.       | 0,448 | 0,312 | Valid |
| 14 | Dukungan kamera pemantau (CCTV) meningkatkan rasa aman bagi para pegawai.              | 0,634 | 0,312 | Valid |
| 15 | Penempatan satuan pengamanan di area pintu masuk kantor mampu menghadirkan rasa aman.  | 0,710 | 0,312 | Valid |

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Dari hasil uji validitas untuk variabel lingkungan kerja, diperoleh semua nilai korelasi per item terhadap total itemnya dengan nilai  $r_{hitung} >$  nilai  $r_{tabel}$ , kecuali untuk item pernyataan nomor.4 tidak valid. Dengan demikian, semua item kecuali item pernyataan nomor.4, layak digunakan sebagai instrumen penelitian selanjutnya.

**Tabel 4.4**  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja

| <b>Reliability Statistics</b> |            |
|-------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha              | N of Items |
| .936                          | 14         |

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Dari hasil perhitungan uji reliabilitas daftar pernyataan variabel lingkungan kerja, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,936. Suatu instrumen dinyatakan reliabel bila memiliki nilai koefisien reliabilitas

minimal 0,60 (Sugiyono, 2019). Dengan demikian, dapat dikatakan variabel lingkungan kerja reliabel.

Tabel 4.5  
Hasil Uji Validitas Kepemimpinan

| No. | Pernyataan Validasi Kepemimpinan  | $R_{hitung}$ | $R_{tabel}$<br>N=40 | Keterangan  |
|-----|---|--------------|---------------------|-------------|
| 1   | Kepala Dinas Kesehatan harus memiliki pengetahuan yang memadai mengenai seluk beluk pekerjaan                           | 0,450        | 0,312               | Valid       |
| 2   | Tingkat kecerdasan seorang Kepala Dinas Kesehatan dapat dilihat dari kemampuan menyampaikan visi kepada para bawahannya | 0,639        | 0,312               | Valid       |
| 3   | Kepala Dinas Kesehatan kurang memiliki pemahaman terhadap detail pekerjaan  | 0,576        | 0,312               | Valid       |
| 4   | Kepala Dinas Kesehatan harus memiliki rasa empati yang tinggi   | 0,651        | 0,312               | Valid       |
| 5   | Kedewasaan emosional seorang pemimpin terlihat dari cara mengorganisasi pekerjaan secara detail dan terencana           | 0,612        | 0,312               | Valid       |
| 6   | Kurangnya keteladanan yang ditunjukkan Kepala Dinas Kesehatan merupakan indikasi kurangnya kedewasaan emosional         | 0,647        | 0,312               | Valid       |
| 7   | Petunjuk dan arahan dari Kepala Dinas Kesehatan mampu memotivasi para pegawai untuk bekerja lebih baik                  | 0,735        | 0,312               | Valid       |
| 8   | Pemimpin yang baik mampu mendelegasikan tugas kepada pegawai yang tepat   | 0,748        | 0,312               | Valid       |
| 9   | Pegawai merasa pimpinan kurang memberikan penghargaan atas kinerja yang dihasilkan                                      | 0,667        | 0,312               | Valid       |
| 10  | Kepala Dinas Kesehatan seringkali bersikap <i>self oriented</i>   | 0,755        | 0,312               | Valid       |
| 11  | Para pegawai memiliki hubungan personal yang cukup baik dengan Kepala Dinas Kesehatan                                   | 0,365        | 0,312               | Valid       |
| 12  | Kepala Dinas Kesehatan melibatkan seluruh pegawai dalam proses penentuan kebijakan organisasi                           | 0,181        | 0,312               | Tidak Valid |

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Dari hasil uji validitas untuk variabel kepemimpinan, diperoleh semua nilai korelasi per item terhadap total itemnya dengan nilai  $r_{hitung} >$

nilai  $r_{tabel}$  kecuai untuk item pernyataan nomor.12 tidak valid. Dengan demikian, semua item kecuai item pernyataan nomor.12, layak digunakan sebagai instrumen penelitian selanjutnya.



**Tabel 4.6**

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .927             | 11         |

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Dari hasil perhitungan uji reliabilitas daftar pernyataan variabel kepemimpinan, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,927 dan nilai tersebut berada di atas level  $r_{tabel}$  yang bernilai 0,312. Dengan demikian, dapat dikatakan variabel kepemimpinan reliabel atau dapat dipercaya.

**Tabel 4.7**

Hasil Uji Validitas Kinerja

| No. | Pernyataan Variabel Kinerja   | $R_{hitung}$ | $R_{tabel}$<br>N=40 | Keterangan |
|-----|---|--------------|---------------------|------------|
| 1   | Banyaknya revisi atas laporan periodik yang disampaikan merupakan indikasi kurangnya kualitas kinerja pegawai | 0,570        | 0,312               | Valid      |
| 2   | Penyelesaian tugas menjelang tenggat waktu akan berdampak pada buruknya kualitas kerja yang dihasilkan        | 0,513        | 0,312               | Valid      |
| 3   | Kualitas kinerja dapat dilihat dari berapa baik seorang pegawai mengikuti standar operasional prosedur        | 0,539        | 0,312               | Valid      |
| 4   | Realisasi rencana kerja yang tidak mencapai target merupakan indikasi kurangnya kuantitas kerja               | 0,714        | 0,312               | Valid      |
| 5   | Kuantitas kerja pegawai dapat dilihat dari berapa banyak laporan penugasan yang disampaikan                   | 0,524        | 0,312               | Valid      |
| 6   | Penilaian periodik kinerja pegawai merupakan indikator utama kuantitas kinerja pegawai                        | 0,705        | 0,312               | Valid      |
| 7   | Baik buruknya pelaksanaan tugas dapat dilihat dari tingkat kepatuhan pegawai pada peraturan yang berlaku      | 0,424        | 0,312               | Valid      |
| 8   | Pengabaian prosedur kerja merupakan indikator buruknya proses pelaksanaan                                     | 0,758        | 0,312               | Valid      |

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

|    | tugas   |       |       |             |
|----|---|-------|-------|-------------|
| 9  | Dalam pelaksanaan tugas saya hanya berpedoman pada standar operasional prosedur yang telah ditetapkan | 0,413 | 0,312 | Valid       |
| 10 | Tanggungjawab pegawai dilihat dari kemampuan menyelesaikan tugas secara baik dan tepat waktu          | 0,423 | 0,312 | Valid       |
| 11 | Tidak melanggar peraturan organisasi merupakan ciri pegawai yang bertanggungjawab                     | 0,164 | 0,312 | Tidak Valid |
| 12 | Saya bertanggungjawab penuh kepada atasan terhadap hasil dari penugasan yang diberikan                | 0,429 | 0,312 | Valid       |

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Dari hasil uji validitas untuk variabel kinerja, diperoleh semua nilai korelasi per item terhadap total itemnya dengan nilai  $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel}$ , kecuali untuk item pernyataan nomor.11 tidak valid. Dengan demikian, semua item kecuali item pernyataan nomor.11, layak digunakan sebagai instrumen penelitian selanjutnya.

**Tabel 4.8**  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja

| <b>Reliability Statistics</b> |            |
|-------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha              | N of Items |
| .670                          | 11         |

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Dari hasil perhitungan uji reliabilitas daftar pernyataan variabel kinerja, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,670. Suatu instrumen dinyatakan reliabel bila memiliki nilai koefisien reliabilitas minimal 0,60 (Sugiyono, 2019). Dengan demikian, dapat dikatakan variabel kinerja dapat dipercaya.

### 3. Data Deskriptif

#### a. Karakteristik Responden

Responden diambil dari pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 Sarolangun, yang menjawab seluruh pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Jawaban yang diberikan dipengaruhi oleh perspektif, wawasan dan pemahaman responden terhadap pernyataan yang dinyatakan dalam kuesioner. Perspektif pegawai sangat erat kaitannya dengan karakteristik tiap individu. Data karakteristik responden yang diambil dalam penelitian ini meliputi: jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa kerja responden. Adapun rincian karakteristik responden untuk tiap individu tergambar sebagai berikut:

### 1) Jenis Kelamin Responden

Gambaran deskriptif mengenai jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.9**  
 Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| No.    | Jenis Kelamin | Frekuensi | Persen |
|--------|---------------|-----------|--------|
| 1      | Laki-Laki     | 15        | 37,5%  |
| 2      | Perempuan     | 25        | 62,5%  |
| Jumlah |               | 40        | 100%   |

Sumber: Data Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun tahun 2023

Dari tabel di atas, diketahui bahwa, responden yang menjawab kuesioner lebih banyak pegawai berjenis kelamin perempuan sebanyak 25 pegawai atau sebesar 62,5% sedangkan responden laki-laki sebanyak 15 pegawai atau sebesar 37,5%.

### 2) Latar Belakang Pendidikan Responden

Sebaran frekuensi berdasarkan latar belakang pendidikan responden dapat digambarkan di tabel di bawah ini:

## Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

**Tabel 4.10**

Frekuensi Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

| No.           | Pendidikan | Frekuensi | Persen |
|---------------|------------|-----------|--------|
| 1             | Magister   | 4         | 10%    |
| 2             | Sarjana    | 27        | 67,5%  |
| 3             | Diploma    | 7         | 17,5%  |
| 4             | SMA        | 2         | 5%     |
| <b>Jumlah</b> |            | 40        | 100%   |

Sumber: Data Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun tahun 2023

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun yang berlatar belakang pendidikan Magister sebanyak 4 orang (10%), Sarjana sebanyak 27 orang (67,5%), Diploma sebanyak 7 orang (17,5%) dan SMA sebanyak 2 orang (5%).

### 3) Latar Belakang Usia

Gambaran responden berdasarkan usia dapat dilihat di tabel di bawah ini:

**Tabel 4.11**

Frekuensi Responden Berdasarkan Usia

| No.           | Usia          | Frekuensi | Persen |
|---------------|---------------|-----------|--------|
| 1             | 19 – 25 Tahun | 7         | 17,5%  |
| 2             | 26 – 40 Tahun | 22        | 55%    |
| 3             | > 40 Tahun    | 11        | 27,5%  |
| <b>Jumlah</b> |               | 40        | 100%   |

Sumber: Data Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun tahun 2023

Data tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun sebagian besar berusia antara 26 sampai dengan 40 tahun.

## Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

### B. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif bertujuan menginterpretasikan distribusi frekuensi jawaban responden dengan mendeskripsikan variabel motivasi kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun. Analisis ini dilakukan berdasarkan hasil dari jawaban kuesioner yang terdiri dari 40 responden.

Jawaban pernyataan yang diajukan kepada responden, dapat dilihat dari hasil rekapitulasi jawaban yang dianalisis dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Program for Social Science*). Untuk masing-masing jawaban responden diberi skor berdasarkan *skala Likert* berikut ini:

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

Adapun tafsiran mengenai jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan menurut pendapat (Sugiyono, 2019), dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

**Tabel 4.12** Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden

| No. | Rentang Skor | Penafsiran    |
|-----|--------------|---------------|
| 1   | 1,00 – 1,80  | Sangat Rendah |
| 2   | 1,81 – 2,60  | Rendah        |
| 3   | 2,61 – 3,40  | Cukup Tinggi  |
| 4   | 3,41 – 4,20  | Tinggi        |
| 5   | 4,21 – 5,00  | Sangat Tinggi |

Sumber: (Sugiyono, 2019)

## Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

### 1. Analisis Variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ )

Rekapitulasi jawaban responden dilakukan terhadap variabel motivasi kerja yang terdiri dari 15 butir pernyataan. Untuk mengetahui masing-masing jawaban responden, dapat dilihat dari hasil analisis frekuensi jawaban responden dengan menggunakan program SPSS Ver. 26, melalui tabel di bawah ini:

**Tabel 4.13**

Frekuensi Tanggapan Responden Variabel Motivasi Kerja (N=40)

| No. | Indikator  | Butir Pernyataan  | 1        | 2           | 3          | 4            | 5            | Jml         |
|-----|------------|---|----------|-------------|------------|--------------|--------------|-------------|
|     |            |   | %        | %           | %          | %            | %            |             |
| 1   | Fisiologis | Gaji yang diberikan Dinas Kesehatan belum mampu mencukupi kebutuhan hidup                                       | 0<br>(0) | 0<br>(0)    | 2<br>(5)   | 23<br>(57,5) | 15<br>(37,5) | 40<br>(100) |
| 2   |            | Pemenuhan kebutuhan hidup merupakan motivasi kerja utama para pegawai   | 0<br>(0) | 0<br>(0)    | 2<br>(5)   | 27<br>(67,5) | 11<br>(27,5) | 40<br>(100) |
| 3   |            | Tunjangan, insentif dan fasilitas lain yang diberikan Dinas Kesehatan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai | 0<br>(0) | 3<br>(7,5)  | 6<br>(15)  | 23<br>(57,5) | 8<br>(20)    | 40<br>(100) |
| 4   | Keamanan   | Dinas Kesehatan memberikan jaminan kesehatan sehingga pegawai merasa aman dalam bekerja                         | 0<br>(0) | 5<br>(12,5) | 6<br>(15)  | 16<br>(40)   | 13<br>(32,5) | 40<br>(100) |
| 5   |            | Tunjangan pensiun dari organisasi tidak berpengaruh terhadap rasa aman pegawai saat bekerja                     | 0<br>(0) | 1<br>(2,5)  | 6<br>(15)  | 19<br>(47,5) | 14<br>(35)   | 40<br>(100) |
| 6   |            | Dinas Kesehatan tidak menyediakan alat pengaman diri yang memadai bagi para                                     | 0<br>(0) | 1<br>(2,5)  | 3<br>(7,5) | 24<br>(60)   | 12<br>(30)   | 40<br>(100) |

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

|    |                  |  |            |             |              |              |              |             |
|----|------------------|--|------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|    |                  | Pegawai  |            |             |              |              |              |             |
| 7  | Sosial           | Kemampuan bersosialisasi dengan rekan kerja merupakan faktor yang memengaruhi motivasi kerja       | 0<br>(0)   | 0<br>(0)    | 11<br>(27,5) | 18<br>(45)   | 11<br>(27,5) | 40<br>(100) |
| 8  |                  | Sistem absensi yang kurang efektif dapat memengaruhi hubungan antar rekan kerja                    | 0<br>(0)   | 4<br>(10)   | 9<br>(22,5)  | 21<br>(52,5) | 6<br>(15)    | 40<br>(100) |
| 9  |                  | Konflik dengan rekan kerja tidak berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja                       | 0<br>(0)   | 7<br>(17,5) | 10<br>(25)   | 17<br>(42,5) | 6<br>(15)    | 40<br>(100) |
| 10 | Penghargaan      | Pengakuan dari Dinas Kesehatan terhadap prestasi pegawai dapat meningkatkan motivasi kerja         | 0<br>(0)   | 4<br>(10)   | 3<br>(7,5)   | 23<br>(57,5) | 10<br>(25)   | 40<br>(100) |
| 11 |                  | Promosi jabatan yang diberikan Dinas Kesehatan, memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik        | 1<br>(2,5) | 4<br>(10)   | 7<br>(17,5)  | 18<br>(45)   | 10<br>(25)   | 40<br>(100) |
| 12 |                  | Penghargaan bagi pegawai yang berkinerja tinggi bukan merupakan kewajiban dari Dinas Kesehatan     | 0<br>(0)   | 2<br>(5)    | 2<br>(5)     | 26<br>(65)   | 10<br>(25)   | 40<br>(100) |
| 13 | Aktualisasi Diri | Dinas Kesehatan selalu memberi tantangan dan pengalaman kerja berbeda bagi pegawai                 | 0<br>(0)   | 7<br>(17,5) | 9<br>(22,5)  | 20<br>(50)   | 14<br>(10)   | 40<br>(100) |
| 14 |                  | Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab merupakan bentuk aktualisasi diri                              | 1<br>(2,5) | 5<br>(12,5) | 4<br>(10)    | 23<br>(57,5) | 7<br>(17,5)  | 40<br>(100) |
| 15 |                  | Dinas Kesehatan kurang memberikan fasilitasi bagi para pegawai untuk mengembangkan minat dan bakat | 0<br>(0)   | 3<br>(7,5)  | 5<br>(12,5)  | 19<br>(47,5) | 13<br>(32,5) | 40<br>(100) |

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Dari frekuensi jawaban responden terhadap pernyataan kuesioner penelitian untuk variabel motivasi kerja, maka disusun deskripsi dan nilai

Protected by PDF Anti-Copy Free  
 rerata (*mean*) untuk tiap pernyataan kuesioner yang dapat dilihat melalui  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 tabel di bawah ini:

Label 4.14  
 Deskripsi Data Responden Variabel Motivasi Kerja

| Indikator                     | No. Item | N  | Minimum | Maksimum | Mean |             |
|-------------------------------|----------|----|---------|----------|------|-------------|
| Fisiologis                    | 1        | 40 | 3       | 5        | 3,58 | 3,67        |
|                               | 2        | 40 | 3       | 5        | 3,68 |             |
|                               | 3        | 40 | 2       | 5        | 3,75 |             |
| Keamanan                      | 4        | 40 | 2       | 5        | 3,25 | 3,59        |
|                               | 5        | 40 | 2       | 5        | 3,80 |             |
|                               | 6        | 40 | 2       | 5        | 3,73 |             |
| Sosial                        | 7        | 40 | 3       | 5        | 3,75 | 3,23        |
|                               | 8        | 40 | 2       | 5        | 3,23 |             |
|                               | 9        | 40 | 2       | 5        | 2,70 |             |
| Penghargaan                   | 10       | 40 | 2       | 5        | 3,55 | 3,67        |
|                               | 11       | 40 | 1       | 5        | 3,88 |             |
|                               | 12       | 40 | 2       | 5        | 3,58 |             |
| Aktualisasi Diri              | 13       | 40 | 2       | 5        | 3,25 | 3,35        |
|                               | 14       | 40 | 1       | 5        | 3,28 |             |
|                               | 15       | 40 | 2       | 5        | 3,53 |             |
| <b>Nilai Rerata Indikator</b> |          |    |         |          |      | <b>3,50</b> |

Sumber: Hasil olah data tahun 2023

Hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator fisiologis menunjukkan jika, item pernyataan nomor 1 memiliki nilai rerata terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika gaji yang diberikan oleh Dinas Kesehatan belum cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator keamanan, diketahui jika item pernyataan nomor 4 memiliki nilai rerata terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika jaminan kesehatan yang diberikan Dinas Kesehatan tidak berpengaruh terhadap rasa aman bagi pegawai dalam bekerja.

Protected by PDF Anti-Copy Free

Perhitungan nilai rerata tertimbang indikator sosial menunjukkan jika, item pernyataan nomor 9 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian dapat disimpulkan jika konflik yang terjadi dengan rekan kerja akan mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

Dari hasil perhitungan nilai rerata tertimbang untuk indikator penghargaan, diketahui jika item pernyataan nomor 10 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan ada tidaknya pengakuan dari Dinas Kesehatan terhadap prestasi pegawai tidak akan berpengaruh pada peningkatan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator aktualisasi diri, diketahui jika item pernyataan nomor 13 memiliki nilai rerata terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika Dinas Kesehatan tidak memberikan tantangan dan pengalaman kerja yang berbeda dalam proses pelaksanaan tugas.

**Tabel 4.15**

Rekapitulasi Skor Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

| Indikator   | Skor Aktual | Rata Rata Skor | Kriteria     |
|---|-------------|----------------|--------------|
| <b>Fisiologis</b>   |             |                |              |
| Gaji yang diberikan Dinas Kesehatan belum mampu mencukupi kebutuhan hidup                                       | 143         | 3,58           | Tinggi       |
| Pemenuhan kebutuhan hidup merupakan motivasi kerja utama para pegawai   | 147         | 3,68           | Tinggi       |
| Tunjangan, insentif dan fasilitas lain yang diberikan Dinas Kesehatan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai | 150         | 3,75           | Tinggi       |
| <b>Keamanan</b>   |             |                |              |
| Dinas Kesehatan memberikan jaminan kesehatan sehingga pegawai merasa aman dalam bekerja                         | 130         | 3,25           | Cukup Tinggi |
| Tunjangan pensiun dari organisasi tidak berpengaruh terhadap rasa aman pegawai saat bekerja                     | 152         | 3.80           | Tinggi       |

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

|  |     |      |              |
|--|-----|------|--------------|
| Dinas Kesehatan tidak menyediakan alat pengaman diri yang memadai bagi para pegawai                  | 119 | 3,73 | Tinggi       |
| <b>Sosial</b>  |     |      |              |
| Kemampuan bersosialisasi dengan rekan kerja merupakan faktor yang memengaruhi tingkat motivasi kerja | 150 | 3,75 | Tinggi       |
| Sistem absensi yang kurang efektif dapat memengaruhi hubungan antar rekan kerja                      | 129 | 3,23 | Cukup Tinggi |
| Konflik dengan rekan kerja tidak berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja                         | 108 | 2,70 | Cukup Tinggi |
| <b>Penghargaan</b>   |     |      |              |
| Pengakuan dari Dinas Kesehatan terhadap prestasi pegawai dapat meningkatkan motivasi kerja           | 142 | 3,55 | Tinggi       |
| Promosi jabatan yang diberikan Dinas Kesehatan, memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik          | 155 | 3,88 | Tinggi       |
| Penghargaan bagi pegawai yang berkinerja tinggi bukan merupakan kewajiban dari Dinas Kesehatan       | 143 | 3,58 | Tinggi       |
| <b>Aktualisasi Diri</b>  |     |      |              |
| Dinas Kesehatan selalu memberi tantangan dan pengalaman kerja berbeda bagi pegawai                   | 130 | 3,25 | Cukup Tinggi |
| Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab merupakan bentuk aktualisasi diri                                | 131 | 3,28 | Cukup Tinggi |
| Dinas Kesehatan kurang memberikan fasilitasi bagi para pegawai untuk mengembangkan minat dan bakat   | 141 | 3,53 | Tinggi       |

Sumber: Hasil olah data tahun 2023

Hasil tabulasi rekapitulasi skor deskriptif variabel motivasi kerja, diketahui jika indikator fisiologis memiliki kriteria tinggi. Gaji yang diterima pegawai masih perlu ditingkatkan. Pemenuhan kebutuhan hidup pegawai dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Pemberian tunjangan, insentif dan fasilitas lainnya juga dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika indikator fisiologis memiliki pengaruh tinggi terhadap variabel motivasi kerja.

Indikator keamanan memiliki kriteria tinggi. Tunjangan kesehatan berpengaruh cukup tinggi terhadap rasa aman. Tunjangan pensiun yang

diberikan memiliki pengaruh tinggi terhadap rasa aman, dan fasilitas kerja yang lengkap memiliki pengaruh tinggi dapat meningkatkan rasa aman pegawai saat bekerja, berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika indikator pemahaman memiliki pengaruh tinggi terhadap variabel motivasi kerja.

Berdasarkan hasil olah data, diketahui jika indikator sosial memiliki kriteria tinggi. Hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja berpengaruh tinggi terhadap tingkat motivasi kerja pegawai. Sistem absensi yang kurang efektif berpengaruh cukup tinggi terhadap hubungan sosial dengan rekan kerja, yang dapat menurunkan motivasi kerja pegawai. Konflik dengan rekan kerja memiliki pengaruh cukup tinggi terhadap hubungan sosial dengan rekan kerja, yang dapat memengaruhi tingkat motivasi kerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika indikator sosial memiliki pengaruh cukup tinggi terhadap variabel motivasi kerja.

Indikator penghargaan memiliki kriteria tinggi. Penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja pegawai berpengaruh tinggi terhadap motivasi kerja pegawai. Promosi kerja yang diberikan organisasi berpengaruh tinggi terhadap tingkat motivasi kerja, dan penghargaan yang diberikan organisasi berpengaruh tinggi terhadap motivasi kerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika terhadap variabel motivasi kerja, indikator penghargaan memiliki pengaruh yang tinggi.

Indikator aktualisasi memiliki kriteria cukup tinggi. Tantangan kerja yang dinamis berpengaruh cukup tinggi terhadap tingkat aktualisasi diri. Pelaksanaan tugas merupakan bentuk aktualisasi diri yang berpengaruh

terhadap tingkat motivasi kerja. Fasilitas terhadap minat dan bakat yang diberikan organisasi berpengaruh tinggi terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator aktualisasi diri berpengaruh tinggi terhadap variabel motivasi kerja.

## 2. Analisis Variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ )

Rekapitulasi jawaban responden dilakukan terhadap variabel lingkungan kerja yang terdiri dari 15 butir pernyataan. Untuk mengetahui masing-masing jawaban responden, dapat dilihat dari hasil analisis frekuensi jawaban responden dengan menggunakan program SPSS. Adapun tafsiran mengenai jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan menurut pendapat (Sugiyono, 2019), dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

**Tabel 4.16** Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden

| No. | Rentang Skor | Penafsiran    |
|-----|--------------|---------------|
| 1   | 1,00 – 1,80  | Sangat Rendah |
| 2   | 1,81 – 2,60  | Rendah        |
| 3   | 2,61 – 3,40  | Cukup Tinggi  |
| 4   | 3,41 – 4,20  | Tinggi        |
| 5   | 4,21 – 5,00  | Sangat Tinggi |

Sumber: (Sugiyono, 2019)

Tabel di bawah ini menggambarkan sebaran frekuensi jawaban responden yang berjumlah 40 orang pegawai, sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
Frekuensi Tanggapan Responden Variabel Lingkungan Kerja (N=40)

| No. | Indikator  | Butir Pernyataan   | 1        | 2          | 3         | 4          | 5            | Jml         |
|-----|------------|--|----------|------------|-----------|------------|--------------|-------------|
|     |            |  | %        | %          | %         | %          | %            |             |
| 1   | Penerangan | Intensitas cahaya di area ruang kerja pegawai sudah memadai. | 0<br>(0) | 1<br>(2,5) | 4<br>(10) | 24<br>(60) | 11<br>(27,5) | 40<br>(100) |
| 2   |            | Pencahayaan yang   | 0        | 2          | 5         | 27         | 6            | 40          |

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

|    |                 |  |            |            |              |              |              |             |
|----|-----------------|--|------------|------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|    |                 | Kurang maksimal dapat mengurangi efektivitas kinerja pegawai.                          | 0<br>(0)   | 0<br>(0)   | 29<br>(72,5) | 67,5         | 15           | 100         |
| 3  |                 | Pencahayaannya cukup di ruang membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan           | 0<br>(0)   | 4<br>(10)  | 3<br>(7,5)   | 23<br>(57,5) | 10<br>(25)   | 40<br>(100) |
| 4  | Sirkulasi Udara | Ruang kerja pegawai memiliki ventilasi yang cukup untuk sirkulasi udara.               | 0<br>(0)   | 2<br>(5)   | 12<br>(30)   | 21<br>(52,5) | 5<br>(12,5)  | 40<br>(100) |
| 5  |                 | Pendingin udara di ruang kerja pegawai dapat membantu sirkulasi udara.                 | 0<br>(0)   | 0<br>(0)   | 1<br>(2,5)   | 23<br>(57,5) | 16<br>(40)   | 40<br>(100) |
| 6  |                 | Sirkulasi udara yang baik dapat meningkatkan kenyamanan kerja pegawai.                 | 1<br>(2,5) | 2<br>(2,5) | 8<br>(20)    | 19<br>(47,5) | 10<br>(25)   | 40<br>(100) |
| 7  | Kebisingan      | Tingkat kebisingan di ruang kerja pegawai masih dalam batas yang wajar.                | 0<br>(0)   | 1<br>(2,5) | 5<br>(12,5)  | 27<br>(67,5) | 7<br>(17,5)  | 40<br>(100) |
| 8  |                 | Pemasangan peredam suara dapat menekan tingkat kebisingan.                             | 0<br>(0)   | 2<br>(2,5) | 0<br>(0)     | 33<br>(82,5) | 5<br>(12,5)  | 40<br>(100) |
| 9  |                 | Kebisingan yang tinggi dapat mengurangi konsentrasi kerja pegawai.                     | 0<br>(0)   | 2<br>(5)   | 4<br>(10)    | 23<br>(57,5) | 11<br>(27,5) | 40<br>(100) |
| 10 | Bau             | Ruangan yang beraroma segar dapat meningkatkan kinerja para pegawai.                   | 0<br>(0)   | 1<br>(2,5) | 3<br>(7,5)   | 29<br>(72,5) | 7<br>(17,5)  | 40<br>(100) |
| 11 |                 | Terdapat pengharum ruangan di ruang kerja yang dapat meminimalisir bau yang menyengat. | 0<br>(0)   | 2<br>(5)   | 3<br>(7,5)   | 24<br>(60)   | 11<br>(27,5) | 40<br>(100) |
| 12 |                 | Area ruang kerja pegawai tidak terdapat bau-bauan yang tidak sedap.                    | 0<br>(0)   | 1<br>(2,5) | 6<br>(15)    | 23<br>(57,5) | 10<br>(25)   | 40<br>(100) |
| 13 | Keamanan        | Dinas Kesehatan menjamin keamanan barang milik para                                    | 0<br>(0)   | 1<br>(2,5) | 3<br>(7,5)   | 28<br>(70)   | 8<br>(20)    | 40<br>(100) |

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

|    |   |          |           |             |              |              |             |
|----|---|----------|-----------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| 14 | Dukungan kamera pemantau (CCTV) meningkatkan aman bagi para pegawai.                  | 0<br>(0) | 4<br>(10) | 7<br>(17,5) | 18<br>(45)   | 11<br>(27,5) | 40<br>(100) |
| 15 | Penempatan sarana pengamanan di area pintu masuk kantor mampu menghadirkan rasa aman. | 0<br>(0) | 0<br>(0)  | 3<br>(7,5)  | 19<br>(47,5) | 18<br>(45)   | 40<br>(100) |

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Dari frekuensi jawaban responden terhadap pernyataan kuesioner penelitian untuk variabel lingkungan kerja, maka disusun deskripsi dan nilai rerata (*mean*) untuk tiap pernyataan, dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

**Tabel 4.18**  
Deskripsi Data Responden Variabel Lingkungan Kerja

| Indikator                     | No. Item | N  | Minimum | Maksimum | Mean |             |
|-------------------------------|----------|----|---------|----------|------|-------------|
| Penerangan                    | 1        | 40 | 2       | 5        | 3,35 | 3,49        |
|                               | 2        | 40 | 2       | 5        | 3,75 |             |
|                               | 3        | 40 | 2       | 5        | 3,38 |             |
| Sirkulasi Udara               | 4        | 40 | 2       | 5        | 2,98 | 3,45        |
|                               | 5        | 40 | 3       | 5        | 3,68 |             |
|                               | 6        | 40 | 1       | 5        | 3,70 |             |
| Kebisingan                    | 7        | 40 | 2       | 5        | 3,58 | 3,60        |
|                               | 8        | 40 | 2       | 5        | 3,68 |             |
|                               | 9        | 40 | 2       | 5        | 3,55 |             |
| Bau                           | 10       | 40 | 2       | 5        | 3,60 | 3,44        |
|                               | 11       | 40 | 2       | 5        | 3,23 |             |
|                               | 12       | 40 | 2       | 5        | 3,50 |             |
| Keamanan                      | 13       | 40 | 2       | 5        | 3,70 | 3,62        |
|                               | 14       | 40 | 2       | 5        | 3,65 |             |
|                               | 15       | 40 | 3       | 5        | 3,50 |             |
| <b>Nilai Rerata Indikator</b> |          |    |         |          |      | <b>3,52</b> |

Sumber: Hasil olah data tahun 2023

Berdasarkan hasil perhitungan indikator penerangan, diketahui jika

item pernyataan nomor 7 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika area ruang kerja pegawai belum memiliki intensitas cahaya yang memadai.

Hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator tingkat sirkulasi udara menunjukkan jika, item pernyataan nomor 4 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika sirkulasi udara di ruang kerja pegawai belum memiliki ventilasi yang cukup.

Dari hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator kebisingan dalam bekerja, diketahui jika pernyataan nomor 9 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian dapat disimpulkan jika konsentrasi kerja pegawai tidak berkurang akibat tingkat kebisingan yang tinggi.

Hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator bau menunjukkan jika, item pernyataan nomor 11 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika ruang kerja pegawai belum dilengkapi pengharum ruangan untuk meminimalisir bau yang menyengat.

Berdasarkan hasil perhitungan indikator keamanan, diketahui jika item pernyataan nomor 15 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika penempatan satuan pengamanan di area pintu masuk tidak mampu menghadirkan rasa aman bagi pegawai.

**Tabel 4.19**

Rekapitulasi Skor Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

| Indikator  | Skor Aktual | Skor Rata-Rata | Kriteria     |
|--|-------------|----------------|--------------|
| <b>Penerangan</b>  |             |                |              |
| Intensitas cahaya di area ruang kerja pegawai sudah memadai.                           | 134         | 3,35           | Cukup Tinggi |
| Pencahayaan yang kurang maksimal dapat mengurangi efektivitas kinerja pegawai.         | 150         | 3,75           | Tinggi       |
| Pencahayaan yang cukup di ruang kerja membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan   | 135         | 3,38           | Cukup Tinggi |
| <b>Sirkulasi Udara</b>   |             |                |              |
| Ruang kerja pegawai memiliki ventilasi yang cukup untuk sirkulasi udara.               | 119         | 2,98           | Cukup Tinggi |
| Pendingin udara di ruang kerja pegawai dapat membantu sirkulasi udara.                 | 147         | 3,68           | Tinggi       |
| Sirkulasi udara yang baik dapat meningkatkan kenyamanan kerja pegawai.                 | 148         | 3,70           | Tinggi       |
| <b>Kebisingan</b>  |             |                |              |
| Tingkat kebisingan di ruang kerja pegawai masih dalam batas yang wajar.                | 143         | 3,58           | Tinggi       |
| Pemasangan peredam suara dapat menekan tingkat kebisingan.                             | 147         | 3,68           | Tinggi       |
| Kebisingan yang tinggi dapat mengurangi konsentrasi kerja pegawai.                     | 142         | 3,55           | Tinggi       |
| <b>Bau</b>   |             |                |              |
| Ruangan yang beraroma segar dapat meningkatkan kinerja para pegawai.                   | 144         | 3,60           | Tinggi       |
| Terdapat pengharum ruangan di ruang kerja yang dapat meminimalisir bau yang menyengat. | 129         | 3,23           | Cukup Tinggi |
| Area ruang kerja pegawai tidak terdapat bau-bauan yang tidak sedap.                    | 140         | 3,50           | Tinggi       |
| <b>Keamanan</b>  |             |                |              |
| Dinas Kesehatan menjamin keamanan barang milik para pegawai di area ruang kerja.       | 148         | 3,70           | Tinggi       |
| Dukungan kamera pemantau (CCTV) meningkatkan rasa aman bagi para pegawai.              | 146         | 3,65           | Tinggi       |
| Penempatan satuan pengamanan di area pintu masuk kantor mampu menghadirkan rasa aman.  | 140         | 3,50           | Tinggi       |

Sumber: Hasil olah data tahun 2023

Hasil tabulasi rekapitulasi skor deskriptif variabel lingkungan kerja, diketahui jika intensitas pencahayaan di ruang kerja pegawai yang memadai berpengaruh cukup tinggi terhadap kualitas lingkungan kerja. Pencahayaan yang kurang maksimal berpengaruh tinggi terhadap penurunan efektivitas

kerja yang memuaskan pegawai. Oleh karena itu, pencahayaan di area ruang kerja yang cukup di ruang kerja berpengaruh cukup tinggi terhadap proses penyelesaian pekerjaan. Demikian, dapat disimpulkan jika indikator penerangan memiliki pengaruh cukup tinggi terhadap variabel lingkungan kerja.

Ruang kerja yang memiliki ventilasi yang cukup berpengaruh cukup tinggi terhadap sirkulasi udara. Jumlah unit pendingin udara yang terpasang di area ruang kerja berpengaruh tinggi kualitas lingkungan kerja. Sirkulasi udara yang baik berpengaruh tinggi terhadap kenyamanan kerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika indikator sirkulasi udara memiliki pengaruh tinggi terhadap variabel lingkungan kerja.

Tingkat kebisingan kerja yang masih dalam batas wajar berpengaruh tinggi, dan pemasangan peredam suara yang dapat menekan kebisingan berpengaruh tinggi terhadap kualitas lingkungan kerja. Kebisingan kerja yang tinggi berpengaruh tinggi terhadap indikator konsentrasi kerja pegawai, memengaruhi kualitas lingkungan kerja.

Ruangan kerja yang beraroma segar berpengaruh tinggi terhadap kinerja pegawai. Pengharum ruangan yang dapat meminimalisir bau menyengat di ruang kerja, berpengaruh cukup tinggi terhadap kualitas lingkungan kerja. Area ruang kerja yang beraroma segar dan tidak memiliki bau-bauan yang kurang sedap berpengaruh tinggi terhadap kualitas lingkungan kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika indikator bau memiliki pengaruh tinggi terhadap variabel lingkungan kerja.

Jaminan keamanan terhadap barang milik pegawai yang diberikan

organisasi berpengaruh tinggi terhadap lingkungan kerja. Pemasangan kamera pemantau (CCTV) berpengaruh tinggi terhadap rasa aman yang dirasakan pegawai. Penerapan aturan pengamanan di pintu masuk kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Pangasinan berpengaruh tinggi terhadap rasa aman. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika indikator keamanan memiliki pengaruh tinggi terhadap variabel lingkungan kerja

### 3. Analisis Variabel Kepemimpinan (M)

Rekapitulasi jawaban responden dilakukan terhadap variabel kepemimpinan yang mengandung 12 butir pernyataan. Untuk mengetahui masing-masing jawaban responden, dapat dilihat dari hasil analisa frekuensi jawaban responden dengan menggunakan program SPSS Ver.26. Adapun tafsiran mengenai jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan menurut pendapat (Sugiyono, 2019), dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

**Tabel 4.20** Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden

| No. | Rentang Skor | Penafsiran    |
|-----|--------------|---------------|
| 1   | 1,00 – 1,80  | Sangat Rendah |
| 2   | 1,81 – 2,60  | Rendah        |
| 3   | 2,61 – 3,40  | Cukup Tinggi  |
| 4   | 3,41 – 4,20  | Tinggi        |
| 5   | 4,21 – 5,00  | Sangat Tinggi |

Sumber: (Sugiyono, 2019)

Tabel di bawah ini menggambarkan sebaran frekuensi jawaban responden yang berjumlah 40 orang pegawai, sebagai berikut:

**Tabel 4.21**

Frekuensi Tanggapan Responden Variabel Kepemimpinan (N=40)

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

| No. | Indikator                         | Butir Pernyataan  | 1          | 2          | 3           | 4            | 5            | Jml         |
|-----|-----------------------------------|---|------------|------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
|     |                                   |   | %          | %          | %           | %            |              |             |
| 1   | Kecerdasan                        | Kepala Dinas Kesehatan harus memiliki pengetahuan yang memadai untuk membeluk pekerja                                   | 1<br>(2,5) | 0<br>(5,2) | 2<br>(5)    | 27<br>(67,5) | 10<br>(25)   | 40<br>(100) |
| 2   |                                   | Tingkat kecerdasan seorang Kepala Dinas Kesehatan dapat dilihat dari kemampuan menyampaikan visi kepada para bawahannya | 0<br>(0)   | 1<br>(2,5) | 5<br>(12,5) | 24<br>(60)   | 10<br>(25)   | 40<br>(100) |
| 3   |                                   | Kepala Dinas Kesehatan kurang memiliki pemahaman terhadap detail pekerjaan  | 0<br>(0)   | 0<br>(0)   | 2<br>(5)    | 22<br>(55)   | 16<br>(40)   | 40<br>(100) |
| 4   | Kedewasaan Emosional              | Kepala Dinas Kesehatan harus memiliki rasa empati yang tinggi   | 0<br>(0)   | 1<br>(2,5) | 7<br>(17,5) | 24<br>(60)   | 8<br>(20)    | 40<br>(100) |
| 5   |                                   | Kedewasaan emosional seorang pemimpin terlihat dari cara mengorganisasi pekerjaan secara detail dan terencana           | 0<br>(0)   | 1<br>(2,5) | 2<br>(5)    | 28<br>(70)   | 9<br>(22,5)  | 40<br>(100) |
| 6   |                                   | Kurangnya keteladan yang ditunjukkan Kepala Dinas Kesehatan merupakan indikasi kurangnya kedewasaan emosional           | 0<br>(0)   | 1<br>(2,5) | 1<br>(2,5)  | 26<br>(65)   | 12<br>(30)   | 40<br>(100) |
| 7   | Motivasi dan Dorongan Berprestasi | Petunjuk dan arahan dari Kepala Dinas Kesehatan mampu memotivasi para pegawai untuk bekerja lebih baik                  | 0<br>(0)   | 1<br>(2,5) | 0<br>(0)    | 28<br>(70)   | 11<br>(27,5) | 40<br>(100) |
| 8   |                                   | Pemimpin yang baik mampu mendelegasikan tugas kepada pegawai yang tepat   | 0<br>(0)   | 1<br>(2,5) | 4<br>(10)   | 25<br>(62,5) | 10<br>(25)   | 40<br>(100) |
| 9   |                                   | Pegawai merasa pimpinan kurang memberikan penghargaan atas kinerja yang dihasilkan                                      | 0<br>(0)   | 1<br>(2,5) | 1<br>(2,5)  | 27<br>(67,5) | 11<br>(27,5) | 40<br>(100) |
| 10  | Hubungan                          | Kepala Dinas Kesehatan  | 0          | 1          | 0           | 30           | 9            | 40          |

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

|    | Manusiawi<br>setingkat bersikap <i>self oriented</i>                                | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) | (10) |
|----|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 11 | Para pegawai memiliki hubungan persahabatan yang cukup baik dengan Kepala Dinas     | 0   | 0   | 12  | 18  | 10  | 40  |     |     |     |     |      |
| 12 | Kepala Dinas melibatkan seluruh pegawai dalam proses penentuan kebijakan organisasi | 0   | 0   | 2   | 28  | 10  | 40  |     |     |     |     |      |

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Dari frekuensi jawaban responden terhadap pernyataan kuesioner penelitian untuk variabel kepemimpinan, maka disusun deskripsi dan nilai rerata (*mean*) untuk tiap pernyataan, dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

**Tabel 4.22**  
Deskripsi Data Responden Variabel Kepemimpinan

| Indikator                         | No. Item | N  | Minimum | Maksimum | Mean |             |
|-----------------------------------|----------|----|---------|----------|------|-------------|
| Kecerdasan                        | 1        | 40 | 1       | 5        | 3,58 | 3,58        |
|                                   | 2        | 40 | 2       | 5        | 3,58 |             |
|                                   | 3        | 40 | 3       | 5        | 3,60 |             |
| Kedewasaan Emosional              | 4        | 40 | 2       | 5        | 3,45 | 3,55        |
|                                   | 5        | 40 | 2       | 5        | 3,78 |             |
|                                   | 6        | 40 | 2       | 5        | 3,43 |             |
| Motivasi dan Dorongan Berprestasi | 7        | 40 | 2       | 5        | 3,40 | 3,57        |
|                                   | 8        | 40 | 2       | 5        | 3,68 |             |
|                                   | 9        | 40 | 2       | 5        | 3,63 |             |
| Hubungan Manusiawi                | 10       | 40 | 2       | 5        | 3,55 | 4,06        |
|                                   | 11       | 40 | 3       | 5        | 4,33 |             |
|                                   | 12       | 40 | 3       | 5        | 4,30 |             |
| <b>Nilai Rerata Indikator</b>     |          |    |         |          |      | <b>3,69</b> |

Sumber: Hasil olah data tahun 2023

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator kecerdasan, diketahui jika item pernyataan nomor 1 dan 2 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika Kepala Dinas Kesehatan kurang memiliki pengetahuan yang memadai

tentang seluk beluk pekerjaan. Kemampuan menyampaikan visi dan misi kepada para bawahan tidak semata-mata menjadi ukuran tingkat kecerdasan

seorang Kepala Dinas Kesehatan

Hasil perhitungan tertimbang indikator kedewasaan emosional menunjukkan jika, item pernyataan nomor 6 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika kedewasaan emosional seorang Kepala Dinas Kesehatan tidak dapat dilihat dari keteladanan semata.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator motivasi dan dorongan berprestasi, diketahui pernyataan nomor 7 indikator memiliki nilai rerata terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika petunjuk dan arahan yang diberikan Kepala Dinas Kesehatan belum mampu memotivasi para pegawai untuk bekerja lebih baik.

Dari hasil perhitungan nilai rerata untuk indikator hubungan manusiawi, diketahui jika item pernyataan nomor 10 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian dapat disimpulkan jika Kepala Dinas Kesehatan jarang bersikap *self-centered*.

**Tabel 4.23**

Rekapitulasi Skor Deskriptif Variabel Kepemimpinan

| Indikator   | Skor Aktual | Skor Rata-Rata | Kriteria |
|---|-------------|----------------|----------|
| <b>Kecerdasan</b>   |             |                |          |
| Kepala Dinas Kesehatan harus memiliki pengetahuan yang memadai mengenai seluk beluk pekerjaan                           | 143         | 3,58           | Tinggi   |
| Tingkat kecerdasan seorang Kepala Dinas Kesehatan dapat dilihat dari kemampuan menyampaikan visi kepada para bawahannya | 143         | 3,58           | Tinggi   |
| Kepala Dinas Kesehatan kurang memiliki pemahaman terhadap detail pekerjaan  | 144         | 3,60           | Tinggi   |

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

| <b>Kedewasaan Emosional</b>   |     |      |               |
|---|-----|------|---------------|
| Kepala Dinas Kesehatan harus memiliki rasa empati yang tinggi   | 138 | 3,45 | Tinggi        |
| Kedewasaan emosional seorang pemimpin terlihat dari cara mengorganisasi pekerjaan secara detail dan terencana | 151 | 3,78 | Tinggi        |
| Kurangnya keteladan yang ditunjukkan Kepala Dinas Kesehatan merupakan indikasi kurangnya kedewasaan emosional | 137 | 3,43 | Tinggi        |
| <b>Motivasi dan Dorongan Berprestasi</b>  |     |      |               |
| Petunjuk dan arahan dari Kepala Dinas Kesehatan mampu memotivasi para pegawai untuk bekerja lebih baik        | 136 | 3,40 | Cukup Tinggi  |
| Pemimpin yang baik mampu mendelegasikan tugas kepada pegawai yang tepat                                       | 147 | 3,68 | Tinggi        |
| Pegawai merasa pimpinan kurang memberikan penghargaan atas kinerja yang dihasilkan                            | 145 | 3,63 | Tinggi        |
| <b>Hubungan Manusiawi</b>   |     |      |               |
| Kepala Dinas Kesehatan seringkali bersikap <i>self oriented</i>   | 142 | 3,55 | Tinggi        |
| Para pegawai memiliki hubungan personal yang cukup baik dengan Kepala Dinas Kesehatan                         | 173 | 4,33 | Sangat Tinggi |
| Kepala Dinas Kesehatan melibatkan seluruh pegawai dalam proses penentuan kebijakan organisasi                 | 172 | 4,30 | Sangat Tinggi |

Sumber: Hasil olah data tahun 2023

Hasil tabulasi rekapitulasi skor deskriptif variabel kepemimpinan, diketahui jika pengetahuan yang dimiliki Kepala Dinas Kesehatan mengenai seluk beluk pekerjaan berpengaruh cukup tinggi terhadap variabel kepemimpinan. Kemampuan Kepala Dinas Kesehatan untuk menyampaikan visi kepada para bawahannya berpengaruh tinggi terhadap indikator kecerdasan. Kurangnya pemahaman Kepala Dinas Kesehatan organisasi terhadap detail pekerjaan berpengaruh tinggi efektivitas kepemimpinan.

Rasa empati yang ditunjukkan oleh Kepala Dinas Kesehatan berpengaruh tinggi terhadap variabel kepemimpinan. Kedewasaan emosional pimpinan organisasi berpengaruh tinggi terhadap kemampuan untuk mengorganisasi pekerjaan secara detail dan terencana. Kurangnya

keteladanan dari Kepala Dinas Kesehatan yang merupakan indikasi (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark) kurangnya kedewasaan emosional yang berpengaruh tinggi terhadap efektivitas kepemimpinan.



Kemampuan Kepala Dinas Kesehatan untuk memberikan petunjuk dan arahan kepada para pegawai berpengaruh cukup tinggi terhadap motivasi para pegawai. Kemampuan pemimpin untuk mendelegasikan tugas kepada pegawai yang tepat berpengaruh cukup tinggi terhadap efektivitas kepemimpinan. Kurangnya penghargaan yang diberikan pemimpin atas kinerja yang dihasilkan pegawai berpengaruh tinggi terhadap efektivitas kepemimpinan.

Sikap *self oriented* yang ditunjukkan Kepala Dinas Kesehatan berpengaruh tinggi terhadap indikator hubungan manusiawi. Hubungan personal yang baik antara para pegawai dan Kepala Dinas Kesehatan berpengaruh sangat tinggi terhadap efektivitas kepemimpinan. Keterlibatan seluruh pegawai dalam penentuan kebijakan organisasi berpengaruh sangat tinggi terhadap variabel kepemimpinan.

#### 4. Analisis Variabel Kinerja (Y)

Rekapitulasi jawaban responden dilakukan terhadap variabel kinerja yang terdiri dari 12 butir pernyataan. Untuk mengetahui masing-masing jawaban responden, dapat dilihat dari hasil analisis frekuensi jawaban responden dengan menggunakan program SPSS Ver.26. Adapun tafsiran mengenai jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan menurut pendapat (Sugiyono, 2019), dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

**Tabel 4.24** Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

| No. | Rentang Skor | Penilaian     |
|-----|--------------|---------------|
| 1   | 1,00 – 1,80  | Sangat Rendah |
| 2   | 1,81 – 2,60  | Rendah        |
| 3   | 2,61 – 3,40  | Cukup Tinggi  |
| 4   | 3,41 – 4,20  | Tinggi        |
| 5   | 4,21 – 5,00  | Sangat Tinggi |

Sumber: (Sugiyono, 2019)

Tabel di bawah ini menggambarkan sebaran frekuensi jawaban responden yang berjumlah 40 orang pegawai, sebagai berikut:

**Tabel 4.25**  
Frekuensi Tanggapan Responden Variabel Kinerja (N=40)

| No. | Indikator         | Butir Pernyataan  | 1        | 2          | 3           | 4            | 5            | Jml         |
|-----|-------------------|---|----------|------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
|     |                   |   | %        | %          | %           | %            | %            |             |
| 1   | Kualitas          | Banyaknya revisi atas laporan periodik yang disampaikan merupakan indikasi kurangnya kualitas kinerja pegawai | 0<br>(0) | 2<br>(5)   | 6<br>(15)   | 20<br>(50)   | 12<br>(30)   | 40<br>(100) |
| 2   |                   | Penyelesaian tugas menjelang tenggat waktu akan berdampak pada buruknya kualitas kerja yang dihasilkan        | 0<br>(0) | 3<br>(7,5) | 9<br>(22,5) | 19<br>(47,5) | 9<br>(22,5)  | 40<br>(100) |
| 3   |                   | Kualitas kinerja dapat dilihat dari berapa baik seorang pegawai mengikuti standar operasional prosedur        | 0<br>(0) | 1<br>(2,5) | 5<br>(12,5) | 19<br>(47,5) | 15<br>(37,5) | 40<br>(100) |
| 4   | Kuantitas         | Realisasi rencana kerja yang tidak mencapai target merupakan indikasi kurangnya kuantitas kerja               | 0<br>(0) | 0<br>(0)   | 8<br>(20)   | 24<br>(60)   | 8<br>(20)    | 40<br>(100) |
| 5   |                   | Kuantitas kerja pegawai dapat dilihat dari berapa banyak laporan penugasan yang disampaikan                   | 0<br>(0) | 0<br>(0)   | 9<br>(22,5) | 25<br>(62,5) | 6<br>(15)    | 40<br>(100) |
| 6   |                   | Penilaian periodik kinerja pegawai merupakan indikator utama kuantitas kinerja pegawai                        | 0<br>(0) | 0<br>(0)   | 9<br>(22,5) | 24<br>(60)   | 7<br>(17,5)  | 40<br>(100) |
| 7   | Pelaksanaan Tugas | Baik buruknya pelaksanaan tugas dapat dilihat dari tingkat  | 0<br>(0) | 0<br>(0)   | 3<br>(7,5)  | 24<br>(60)   | 13<br>(32,5) | 40<br>(100) |

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

|    |                |   |            |            |              |              |              |             |
|----|----------------|---|------------|------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| 8  |                | kepatuhan pegawai pada peraturan yang berlaku Pengabaian prosedur kerja merupakan indikator buruknya proses pelaksanaan tugas | 1<br>(2,5) | 0<br>(0)   | 4<br>(10)    | 26<br>(65)   | 9<br>(22,5)  | 40<br>(100) |
| 9  |                | Dalam pelaksanaan saya hanya bergantung pada standar operasional prosedur yang telah ditetapkan                               | 0<br>(0)   | 0<br>(0)   | 2<br>(5)     | 26<br>(65)   | 12<br>(30)   | 40<br>(100) |
| 10 | Tanggung jawab | Tanggungjawab pegawai dapat dilihat dari kemampuan menyelesaikan tugas secara baik dan tepat waktu                            | 0<br>(0)   | 3<br>(7,5) | 11<br>(27,5) | 20<br>(50)   | 6<br>(15)    | 40<br>(100) |
| 11 |                | Tidak melanggar peraturan organisasi merupakan ciri pegawai yang bertanggungjawab   | 0<br>(0)   | 0<br>(0)   | 2<br>(5)     | 17<br>(42,5) | 21<br>(52,5) | 40<br>(100) |
| 12 |                | Saya bertanggungjawab penuh kepada atasan terhadap hasil dari penugasan yang diberikan  | 0<br>(0)   | 1<br>(2,5) | 12<br>(30)   | 22<br>(55)   | 5<br>(12,5)  | 40<br>(100) |

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Dari frekuensi jawaban responden terhadap pernyataan kuesioner penelitian untuk variabel kompetensi, maka disusun deskripsi dan nilai rerata (*mean*) untuk tiap pernyataan, yang dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

**Tabel 4.26**  
Deskripsi Data Responden Variabel Kinerja

| Indikator         | No. Item | N  | Minimum | Maksimum | Mean |      |
|-------------------|----------|----|---------|----------|------|------|
| Kualitas          | 1        | 58 | 2       | 5        | 3,88 | 3,83 |
|                   | 2        | 58 | 2       | 5        | 3,75 |      |
|                   | 3        | 58 | 2       | 5        | 3,88 |      |
| Kuantitas         | 4        | 58 | 3       | 5        | 3,83 | 3,91 |
|                   | 5        | 58 | 3       | 5        | 3,98 |      |
|                   | 6        | 58 | 3       | 5        | 3,93 |      |
| Pelaksanaan Tugas | 7        | 58 | 3       | 5        | 3,88 | 3,89 |
|                   | 8        | 58 | 1       | 5        | 3,73 |      |

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

|                               |    |    |   |   |      |             |
|-------------------------------|----|----|---|---|------|-------------|
|                               | 9  | 58 | 3 | 5 | 4,08 |             |
| Tanggung jawab                | 10 | 58 | 2 | 5 | 4,00 | 3,95        |
|                               | 11 | 58 | 3 | 5 | 4,08 |             |
|                               | 12 |    | 2 | 5 | 3,78 |             |
| <b>Nilai Rerata Indikator</b> |    |    |   |   |      | <b>3,90</b> |

Sumber: Hasil olah data tah

Hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator kualitas menunjukkan jika, item pernyataan nomor 2 memiliki nilai rerata terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika kurangnya kualitas kerja yang dihasilkan disebabkan oleh pegawai yang menyelesaikan tugas menjelang tenggat waktu.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator kuantitas kerja, diketahui jika item pernyataan nomor 4 memiliki nilai rerata terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika realisasi rencana kerja belum mencapai target akibat kurangnya kuantitas kerja yang dihasilkan pegawai

Perhitungan nilai rerata tertimbang indikator pelaksanaan tugas menunjukkan jika, item pernyataan nomor 8 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika indikator buruknya proses pelaksanaan tugas tidak dapat dinilai dari pengabaian prosedur kerja semata.

Dari hasil perhitungan nilai rerata tertimbang untuk indikator tanggungjawab, diketahui jika item pernyataan nomor 12 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika pegawai belum mampu secara total mempertanggungjawabkan kinerja yang dihasilkan.

## Protected by PDF Anti-Copy Free

Tabel 4.27  
(Upgrade Revisi Skor Deskriptif Variabel Kinerja)

| Indikator  | Skor Aktual | Skor Rata-Rata | Kriteria      |
|--|-------------|----------------|---------------|
| <b>Kualitas</b>  |             |                |               |
| Banyaknya revisi atas laporan yang disampaikan merupakan indikasi kurangnya kualitas kinerja pegawai     | 155         | 3,88           | Tinggi        |
| Penyelesaian tugas menjelang tenggat waktu akan berdampak pada buruknya kualitas kerja yang dihasilkan   | 150         | 3,75           | Tinggi        |
| Kualitas kinerja dapat dilihat dari berapa baik seorang pegawai mengikuti standar operasional prosedur   | 155         | 3,88           | Tinggi        |
| <b>Kuantitas</b>   |             |                |               |
| Realisasi rencana kerja yang tidak mencapai target merupakan indikasi kurangnya kuantitas kerja          | 153         | 3,83           | Tinggi        |
| Kuantitas kerja pegawai dapat dilihat dari berapa banyak laporan penugasan yang disampaikan              | 159         | 3,98           | Tinggi        |
| Penilaian periodik kinerja pegawai merupakan indikator utama kuantitas kinerja pegawai                   | 157         | 3,93           | Tinggi        |
| <b>Pelaksanaan Tugas</b>   |             |                |               |
| Baik buruknya pelaksanaan tugas dapat dilihat dari tingkat kepatuhan pegawai pada peraturan yang berlaku | 155         | 3,88           | Tinggi        |
| Pengabaian prosedur kerja merupakan indikator buruknya proses pelaksanaan tugas                          | 149         | 3,73           | Tinggi        |
| Dalam pelaksanaan tugas saya hanya berpedoman pada standar operasional prosedur yang telah ditetapkan    | 163         | 4,08           | Tinggi        |
| <b>Tanggungjawab</b>   |             |                |               |
| Tanggungjawab pegawai dapat dilihat dari kemampuan menyelesaikan tugas secara baik dan tepat waktu       | 160         | 4,00           | Tinggi        |
| Tidak melanggar peraturan organisasi merupakan ciri pegawai yang bertanggungjawab                        | 163         | 4,08           | Sangat Tinggi |
| Saya bertanggungjawab penuh kepada atasan terhadap hasil dari penugasan yang diberikan                   | 151         | 3,78           | Sangat Tinggi |

Sumber: Hasil olah data tahun 2023

Hasil tabulasi rekapitulasi skor deskriptif variabel kinerja, diketahui jika banyaknya revisi atas laporan periodik yang disampaikan berpengaruh tinggi terhadap kualitas kinerja pegawai. Penyelesaian tugas menjelang

tenggat waktu berpengaruh tinggi terhadap kualitas kerja yang dihasilkan pegawai. Kepatuhan terhadap standar operasional prosedur berpengaruh tinggi terhadap kualitas k

Realisasi rencana yang tidak mencapai target berpengaruh tinggi terhadap kuantitas kinerja para pegawai. Banyaknya laporan penugasan yang disampaikan berpengaruh tinggi terhadap kuantitas kerja pegawai. Penilaian periodik kinerja pegawai berpengaruh tinggi terhadap kuantitas kerja pegawai.

Kepatuhan pegawai pada peraturan yang berlaku berpengaruh tinggi terhadap baik buruknya proses pelaksanaan tugas. Pengabaian terhadap prosedur kerja berpengaruh tinggi terhadap baik buruknya proses pelaksanaan tugas. Pegawai yang berpedoman pada standar operasional prosedur yang telah ditetapkan berpengaruh tinggi terhadap proses pelaksanaan tugas.

Kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas secara baik dan tepat waktu, berpengaruh tinggi terhadap tingkat tanggungjawab yang dimiliki pegawai. Ketaatan pada peraturan organisasi berpengaruh sangat tinggi terhadap tingkat tanggungjawab pegawai. Kemampuan untuk mempertanggungjawabkan hasil kerja kepada atasan berpengaruh sangat tinggi terhadap tingkat tanggungjawab yang dimiliki pegawai.

Hasil nilai rerata indikator untuk masing-masing variabel penelitian kemudian disusun ke dalam tabel seperti terlihat pada tabel di bawah ini:

## Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Nilai Rerata Indikator Variabel Penelitian

| No. | Variabel     | Nilai Rerata Indikator |
|-----|--------------|------------------------|
| 1   | Motivasi     | 3,50                   |
| 2   | Lingkungan   | 3,52                   |
| 3   | Kepemimpinan | 3,69                   |
| 4   | Kinerja      | 3,90                   |

Sumber: Hasil olah data tahun 2023

Berdasarkan nilai rerata indikator, diketahui jika variabel kinerja memiliki nilai rerata tertinggi. variabel kepemimpinan memiliki nilai rerata tertinggi kedua, dan motivasi kerja merupakan variabel yang memiliki nilai rerata indikator terendah. Jika ditinjau berdasarkan variabel bebas, maka variabel kepemimpinan memiliki nilai rerata indikator tertinggi.

### C. Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan untuk melihat tingkat kenormalan data yang digunakan dalam penelitian. Tingkat kenormalan distribusi data sangat penting karena data yang terdistribusi normal, maka data tersebut dapat dianggap mewakili populasi. Uji normalitas data menjadi prasyarat pokok dalam analisis parametrik seperti korelasi Pearson (*Pearson correlations test*), uji perbandingan rata-rata, analisis varian, dan sebagainya, karena data yang akan dianalisis harus terdistribusi secara normal. Dalam SPSS Ver.26 metode uji normalitas yang sering digunakan adalah uji *Liliefors* dan uji *One Kolmogorov Smirnov*.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 4.29  
Output One Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | siKerja             | LingkunganKerja     | Kepemimpinan      | Kinerja             |
|----------------------------------|----------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| N                                |                | 40                  | 40                  | 40                | 40                  |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | 59.1750             | 60.6500             | 49.7250           | 48.5000             |
|                                  | Std. Deviation | 5.76411             | 4.56042             | 4.44330           | 3.70031             |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .088                | .107                | .150              | .107                |
|                                  | Positive       | .076                | .107                | .150              | .107                |
|                                  | Negative       | -.088               | -.069               | -.106             | -.100               |
| Test Statistic                   |                | .088                | .107                | .115              | .107                |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .200 <sup>c,d</sup> | .200 <sup>c,d</sup> | .073 <sup>c</sup> | .200 <sup>c,d</sup> |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Hasil *tes of normality* di atas menunjukkan nilai signifikansi (Sig) untuk variabel motivasi kerja memiliki nilai 0,200<sup>c,d</sup>. Sedangkan Sig untuk variabel lingkungan kerja memiliki nilai 0,200<sup>c,d</sup>, kemudian variabel kepemimpinan bernilai 0,073<sup>c</sup> dan variabel kinerja memiliki nilai signifikansi (Sig) 0,200<sup>c,d</sup>. Karena nilai ketiganya > 0,05, maka variabel bebas dan variabel terikat memiliki distribusi data normal.

## 2. Uji Linearitas Data

Uji linearitas adalah suatu prosedur yang digunakan untuk mengetahui status linier tidaknya suatu distribusi data penelitian. Hasil yang diperoleh melalui uji linearitas akan menentukan teknik-teknik analisa yang akan dipakai bisa digunakan atau tidak. Apabila dari hasil uji linearitas didapatkan kesimpulan bahwa distribusi data penelitian dikategorikan linear

maka data penelitian dapat digunakan. Hasil uji linearitas variabel motivasi kerja dan kinerja dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

**Tabel 4.30**  
Hasil Uji Linearitas Motivasi Kerja dan Kinerja  
ANOVA Table

|                            |                |                          | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|----------------------------|----------------|--------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Kinerja *<br>MotivasiKerja | Between Groups | (Combined)               | 274.417        | 20 | 130.721     | 11.004 | .000 |
|                            |                | Linearity                | 30.044         | 1  | 30.044      | 5.442  | .004 |
|                            |                | Deviation from Linearity | 244.373        | 19 | 14.125      | 1.034  | .471 |
|                            | Within Groups  |                          | 259.583        | 19 | 13.662      |        |      |
|                            | Total          |                          | 534.000        | 39 |             |        |      |

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Hasil uji linearitas terhadap variabel motivasi kerja dan kinerja di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi dalam *Linearity* sebesar  $0,004 < 0,05$ . Sedangkan hasil signifikansi dalam *Deviation from Linearity* lebih besar dari  $0,05$  ( $0,471 > 0,05$ ) dan nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $1,034 < F_{tabel} 4,10$ , maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linear secara signifikan antara variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) dengan kinerja ( $Y$ ), dengan kata lain linearitasnya terpenuhi.

**Tabel 4.31**  
Hasil Uji Linearitas Lingkungan Kerja dan Kinerja  
ANOVA Table

|                              |                |                          | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|------------------------------|----------------|--------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Kinerja *<br>LingkunganKerja | Between Groups | (Combined)               | 244.050        | 17 | 114.356     | 10.089 | .000 |
|                              |                | Linearity                | 23.701         | 1  | 23.701      | 4.433  | .005 |
|                              |                | Deviation from Linearity | 220.349        | 16 | 14.897      | 1.130  | .388 |
|                              | Within Groups  |                          | 289.950        | 22 | 13.180      |        |      |
|                              | Total          |                          | 534.000        | 39 |             |        |      |

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Hasil uji linearitas terhadap variabel lingkungan kerja dan kinerja di

atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi dalam *Linearity* sebesar  $0,005 < 0,05$ . Sedangkan hasil signifikansi dalam *Deviation from Linearity* lebih besar dari  $0,05$  ( $0,388 > 0,05$ ) dan nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $1,130 < F_{tabel} 4,10$ , maka dapat disimpulkan terdapat hubungan linear secara signifikan antara variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja ( $Y$ ), dengan kata lain linearitasnya terpenuhi.

**Tabel 4.32**  
Hasil Uji Linearitas Kepemimpinan dan Kinerja  
**ANOVA Table**

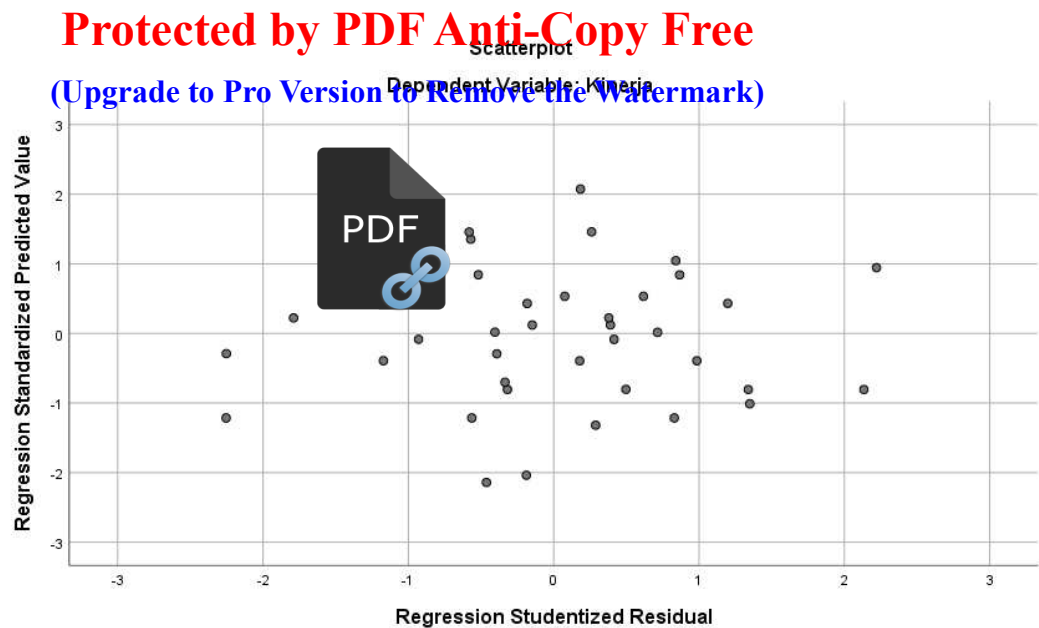
|                           |                | Sum of Squares           | df      | Mean Square | F       | Sig.   |      |
|---------------------------|----------------|--------------------------|---------|-------------|---------|--------|------|
| Kinerja *<br>Kepemimpinan | Between Groups | (Combined)               | 263.900 | 15          | 117.593 | 10.563 | .002 |
|                           |                | Linearity                | 24.554  | 1           | 24.554  | 4.582  | .008 |
|                           |                | Deviation from Linearity | 239.346 | 14          | 17.096  | 1.519  | .178 |
|                           | Within Groups  |                          | 270.100 | 24          | 11.254  |        |      |
|                           | Total          |                          | 534.000 | 39          |         |        |      |

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Hasil uji linearitas terhadap variabel kepemimpinan dan kinerja di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi dalam *Linearity* sebesar  $0,008 < 0,05$ . Sedangkan hasil signifikansi dalam *Deviation from Linearity* lebih besar dari  $0,05$  ( $0,178 > 0,05$ ) dan nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $1,519 < F_{tabel} 4,10$ , maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linear secara signifikan antara variabel kepemimpinan ( $Z$ ) dengan kinerja ( $Y$ ), dengan kata lain linearitasnya terpenuhi.

### 3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.



**Gambar 4.2**

*Scatterplot Uji Heteroskedastisitas*

Sumber: Hasil olah data tahun 2023

Berdasarkan hasil uji SPSS, titik data tidak membentuk pola tertentu dan menyebar ke atas dan ke bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian, dapat disimpulkan tidak terjadi gangguan asumsi heterokedastisitas artinya model regresi di atas sudah baik dan dapat diterima.

#### **D. Hasil Uji Hipotesis**

##### **1. Uji Regresi Linear Berganda**

###### **a. Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t)**

Pada uji model regresi tahap I, variabel bebas motivasi kerja dan lingkungan kerja diujikan terhadap variabel kinerja sebagai variabel terikat. Dari hasil pengolahan data, diperoleh nilai pengaruh parsial variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) sebagai variabel terikat. Besarnya nilai pengaruh parsial masing-

Protected by PDF Anti-Copy Free.  
 masing-masing variabel bebas, dilihat melalui tabel di bawah ini:  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

**Tabel 4.33**  
 Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t)  
 Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                 | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)      | 43.416                      | 8.062      |                           | 5.385 | .000 |
|       | MotivasiKerja   | .423                        | .165       | .366                      | 3.256 | .001 |
|       | LingkunganKerja | .556                        | .209       | .452                      | 4.204 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja  
 Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Berdasarkan hasil perhitungan, variabel motivasi kerja memiliki nilai  $t_{hitung} 3,256 > t_{tabel} 2,021$  dan nilai  $Sig 0,001 < 0,05$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan jika variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima.

Variabel lingkungan kerja memiliki nilai  $t_{hitung} 4,204 > t_{tabel} 2,021$  dan nilai  $Sig 0,000 < 0,05$ . Berdasarkan nilai tersebut, dapat disimpulkan jika variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima.

Nilai koefisien untuk masing-masing variabel, menggunakan nilai *Unstandardized Coefficients Beta*. Besarnya nilai koefisien variabel motivasi kerja sebesar 0,423. Nilai koefisien jalur variabel lingkungan kerja adalah sebesar 0,556. Kemudian nilai koefisien variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja disusun ke dalam persamaan regresi sebagai berikut:

## Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$Y = 0,423 X_1 + 0,556 X_2$$



nozali, 2019)

### b. Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi dapat digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel terikat dalam menjelaskan variasi perubahan variabel bebas. Nilai koefisien korelasi merupakan sebuah nilai untuk mengukur kekuatan pengaruh antara variabel respon kinerja (Y) dengan semua variabel penjelas, motivasi kerja ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ). Nilai *R Square* hasil pengujian koefisien determinasi, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.34**  
Koefisien Determinasi  
**Model Summary**

| Model | R    | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .645 | .415     | .402              | 3.77532                    |

a. Predictors: (Constant), LingkunganKerja, MotivasiKerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Dari hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh besarnya nilai *R Square* adalah 0,415. Ini berarti terdapat hubungan positif antara variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja sebagai variabel terikat. Besarnya pengaruh variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja (Y) adalah sebesar 0,415 atau sebesar 41,5%. Adapun sisa pengaruh sebesar 58,5% berasal dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

## Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

### c. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Penelitian di Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun, menggunakan 2 variabel bebas yaitu : motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Untuk melihat pengaruh dua variabel bebas terhadap variabel terikatnya, maka dilakukan uji signifikansi simultan variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja. Hasil uji signifikansi simultan variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.345**  
Hasil Uji Signifikansi Simultan  
ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 76.638         | 2  | 43.319      | 5.233 | .004 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 457.362        | 37 | 14.253      |       |                   |
|       | Total      | 534.000        | 39 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), LingkunganKerja, MotivasiKerja

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Berdasarkan hasil Uji F di variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja dengan terhadap kinerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun, diperoleh nilai  $F_{hitung} = 5,233 > F_{tabel} = 3,25$  dengan tingkat signifikansi  $Sig = 0,004 < \alpha = 0,05$  dengan taraf signifikansi 95% serta  $\alpha = 5\%$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun. Hasil uji simultan tersebut diatas menunjukkan jika hipotesis penelitian terbukti dan dapat diterima.

## Protected by PDF Anti-Copy Free

### (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

## 2. Uji *Multiple Regression Analysis* (MRA)

Pengujian menggunakan metode MRA atau *Moderated Regression Analysis* adalah analisis yang menggunakan variabel moderasi. Dalam penelitian ini menggunakan satu variabel moderasi, yaitu variabel kepemimpinan.

**Tabel 4.36**  
Hasil Uji Regresi MRA Variabel Motivasi Kerja  
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)            | 31.751                      | 16.092     |                           | 4.716 | .000 |
|       | MotivasiKerja         | .375                        | .117       | .356                      | 3.314 | .004 |
|       | Kepemimpinan          | .329                        | .122       | .304                      | 2.814 | .007 |
|       | Motivasi*Kepemimpinan | .405                        | .109       | .382                      | 3.515 | .002 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Tabel hasil uji regresi di atas dapat menghasilkan model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 M + \beta_3 X_1 \times M$$

$$Y = 31,751 + 0,375 X_1 + 0,329 M + 0,405 X_1 \times M$$

Nilai pada persamaan tersebut di atas dapat intepretasikan sebagai berikut:

a. Nilai a = 31,751

Konstanta sebesar 31,751 menunjukkan jika variabel motivasi kerja ( $X_1$ ), kepemimpinan (M) dan variabel moderasi 1 (motivasi  $\times$  kepemimpinan) dianggap konstan (bernilai nol) maka kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun akan meningkat sebesar 31,751 satuan.

## Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

b. Nilai  $\beta_1 = 0,375$

Nilai koefisien variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) sebesar 0,375 menunjukkan jika variabel kepemimpinan ( $M$ ) dan variabel moderasi 1 (motivasi  $\times$  kepemimpinan) dianggap konstan, maka setiap penambahan 1 satuan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,375 satuan.

c. Nilai  $\beta_2 = 0,329$

Nilai koefisien variabel kepemimpinan ( $M$ ) sebesar 0,329 menunjukkan jika variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) dan variabel moderasi 1 (motivasi  $\times$  kepemimpinan) dianggap konstan, maka setiap penambahan 1 satuan kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,329 satuan.

d. Nilai  $\beta_3 = 0,405$

Nilai koefisien variabel moderasi 1 ( $X_1 \times M$ ) sebesar 0,405 menunjukkan jika variabel motivasi kerja dan kepemimpinan ( $M$ ) dianggap konstan, maka setiap penambahan 1 satuan variabel moderasi 1 akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,405 satuan.

**Tabel 4.37**  
Hasil Uji Regresi MRA Variabel Lingkungan Kerja  
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                         | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                         | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)              | 38.027                      | 18.403     |                           | 3.153 | .003 |
|       | LingkunganKerja         | .423                        | .137       | .366                      | 3.462 | .001 |
|       | Kepemimpinan            | .392                        | .115       | .343                      | 3.325 | .003 |
|       | Lingkungan*Kepemimpinan | .293                        | .010       | .275                      | 2.599 | .011 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

Tabel hasil uji regresi di atas dapat menghasilkan model persamaan

regresi sebagai berikut.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

$$Y = a + \beta_1 X_2 + \beta_2 M + \beta_3 X_2 \times M$$

$$Y = 38,027 X_2 + 0,392 M + 0,293 X_2 \times M$$

Nilai pada persamaan tersebut di atas dapat diinterpretasikan sebagai

berikut:

a. Nilai  $a = 38,027$

Konstanta sebesar 38,027 menunjukkan jika variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ), kepemimpinan ( $M$ ) dan variabel moderasi 1 (lingkungan  $\times$  kepemimpinan) dianggap konstan (bernilai nol) maka kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun akan meningkat sebesar 38,027 satuan.

b. Nilai  $\beta_1 = 0,423$

Nilai koefisien variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ) sebesar 0,423 menunjukkan jika variabel kepemimpinan ( $M$ ) dan variabel moderasi 1 (lingkungan  $\times$  kepemimpinan) dianggap konstan, maka setiap penambahan 1 satuan lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,423 satuan.

c. Nilai  $\beta_2 = 0,392$

Nilai koefisien variabel kepemimpinan ( $M$ ) sebesar 0,329 menunjukkan jika variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan variabel moderasi 1 (lingkungan  $\times$  kepemimpinan) dianggap konstan, maka setiap penambahan 1 satuan kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,329 satuan.

d. Nilai  $\beta_3 = 0,293$

Nilai koefisien variabel moderasi 2 ( $X_1 \times M$ ) sebesar 0,293 menunjukkan

Protected by PDF Anti-Copy Free  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 jika variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan (M) dianggap konstan, maka setiap penambahan 1 satuan variabel moderasi 2 akan meningkatkan kinerja sebesar 0,293 satuan.

PDF

Label 4.38

Hasil Uji Regresi MR Model Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja

#### Coefficients<sup>a</sup>

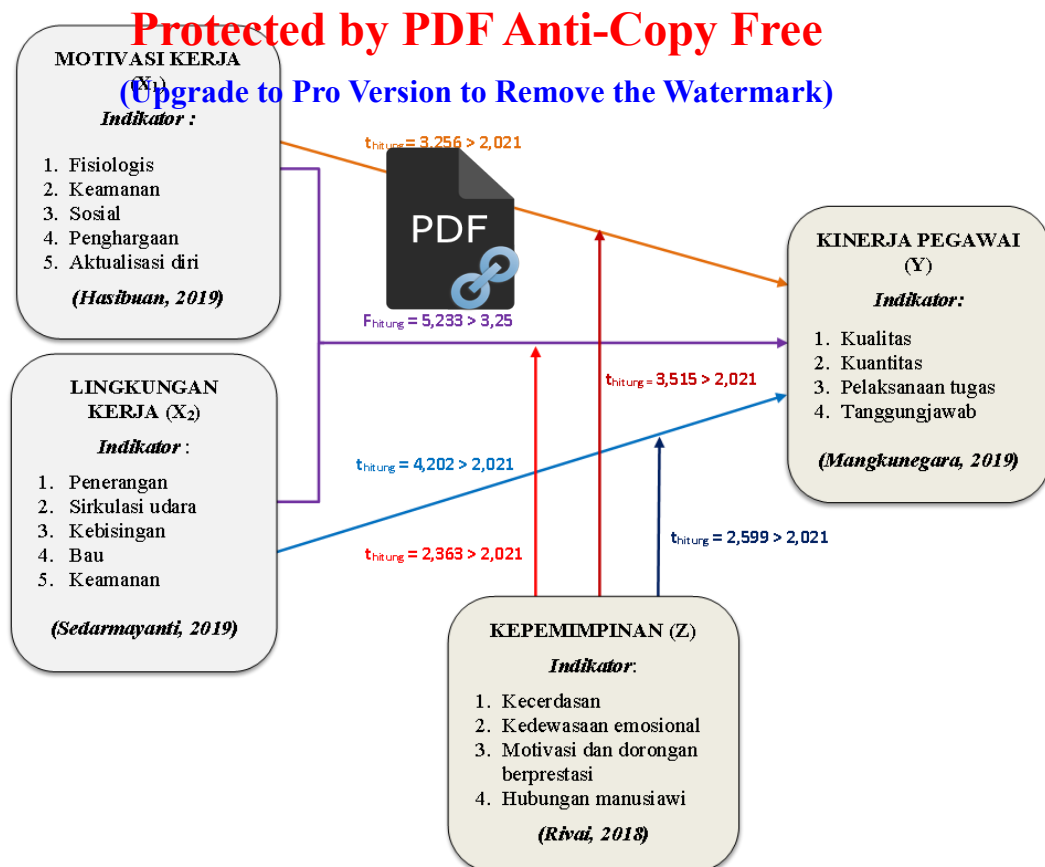
| Model |                         | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                         | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)              | 52.211                      | 19.429     |                           | 2.687 | .011 |
|       | MotivasiKerja           | .256                        | .016       | .250                      | 2.350 | .012 |
|       | LingkunganKerja         | .305                        | .013       | .304                      | 3.037 | .007 |
|       | Kepemimpinan            | .262                        | .017       | .259                      | 2.247 | .012 |
|       | Motivasi*Kepemimpinan   | .263                        | .019       | .248                      | 2.363 | .012 |
|       | Lingkungan*Kepemimpinan | .267                        | .020       | .257                      | 2.376 | .012 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.26 tahun 2023

### 3. Model Struktural Regresi

Hasil uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) terhadap model dapat dilihat melalui gambar, di bawah ini:



**Gambar 4.3**

Hasil Uji *Moderated Regression Analysis*

Hasil uji *Moderated Regression Analysis* disusun menjadi model regresi lengkap seperti tampak pada gambar 4.3 di atas. Motivasi kerja (X<sub>1</sub>) memiliki nilai pengaruh parsial terhadap kinerja pegawai(Y) sebagai variabel terikat dengan nilai  $t_{hitung} = 3,256 > 2,021$ . Nilai pengaruh parsial variabel lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) memiliki nilai pengaruh parsial terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $t_{hitung} = 4,202 > 2,021$ . Nilai pengaruh simultan variabel motivasi kerja (X<sub>1</sub>) dan lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $F_{hitung} = 5,233 > 3,25$ .

Hasil uji pengaruh variabel motivasi kerja (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepemimpinan sebagai variabel moderasi (Z) dengan

nilai  $t_{hitung} = 3,519 > 2,021$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan jika kepemimpinan mampu memperkuat pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil uji pengaruh variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan sebagai variabel moderasi ( $Z$ ) dengan nilai  $t_{hitung} = 2,599 > 2,021$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan jika kepemimpinan mampu memperkuat pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil uji pengaruh variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) melalui kepemimpinan sebagai variabel moderasi ( $Z$ ) dengan nilai  $t_{hitung} = 2,363 > 2,021$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan jika kepemimpinan mampu memperkuat pengaruh variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

## E. Pembahasan

### 1. Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja

Dari hasil analisis data, diperoleh nilai pengaruh parsial variabel motivasi kerja  $t_{hitung} 3,256 > t_{tabel} 2,021$  dan nilai Sig  $0,001 < 0,05$ . Berdasarkan nilai tersebut, variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja ( $Y$ ). Dengan demikian, hipotesis yang diajukan terbukti dan diterima.

Motivasi kerja sebagai dorongan intrinsik dari dalam diri seseorang untuk memenuhi kebutuhan hidup atau tujuan lainnya merupakan variabel penting yang menentukan keberhasilan kinerja (Hasibuan, 2019). Hasil analisis deskriptif indikator fisiologis menunjukkan jika gaji yang diterima pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun belum mampu memenuhi

kebutuhan hidup pegawai. Permasalahan terkait kurangnya besaran gaji yang diterima pegawai, merupakan permasalahan yang dihadapi sebagian besar organisasi pemetin kesehatan meskipun sudah ada upaya perbaikan gaji melalui pemberian tunjangan kerja dan insetif lainnya seperti tunjangan kesehatan, namun gaji yang diterima para pegawai belum memasukkan komponen biaya sosial dan pendidikan bagi anak-anak pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun. Kondisi tersebut di atas, memengaruhi fokus pegawai dalam bekerja, karena masih memiliki beban untuk menutupi biaya pendidikan khususnya pendidikan tinggi (Strata-1) yang relatif tinggi.

Faktor lain yang memengaruhi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, adalah hubungan yang baik antar rekan kerja. Semakin baik dan solid hubungan antar rekan kerja, maka motivasi kerja para pegawai juga akan meningkat. Hasil jawaban responden menunjukkan jika masih terjadi konflik antar rekan kerja yang berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Perbedaan sudut pandang, peluang promosi dan budaya nepotisme merupakan pemicu munculnya konflik antar rekan kerja. Otonomi daerah berpotensi memunculkan konflik antar rekan kerja, di mana penempatan pegawai pada posisi strategis di Dinas Kesehatan di tentukan oleh keputusan Kepala Daerah. Meritokrasi kerap kali tidak berlaku di sistem otonomi daerah. Sebaliknya praktek nepotisme dan kolegal yang menentukan seseorang untuk dapat menempati suatu jabatan.

Teori Hirarki Kebutuhan (*hierarchy of needs*) yang dikemukakan oleh Maslow, setelah kebutuhan fisiologis dan rasa aman terpenuhi, maka seseorang akan termotivasi apabila mendapat pengakuan dan penghargaan.

Oleh karena itu, pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerja yang ditunjukkan pegawai mutlak diperlukan. Dari hasil analisis deskriptif diketahui jika pegawai kurang mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja yang dihasilkan. Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun semestinya memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerja para pegawai. Penghargaan yang diberikan tidak harus berbentuk finansial, namun dapat berupa peluang promosi, percepatan kenaikan pangkat, dan kebebasan untuk memilih posisi di organisasi sesuai minat dan bakat yang dimiliki.

Peluang untuk mengaktualisasikan minat dan bakat yang dimiliki pegawai merupakan indikator penting yang memengaruhi motivasi kerja. Namun demikian, sebagai organisasi yang terikat aturan ketat (well regulated), pegawai kesulitan untuk mengembangkan minat dan bakat melalui inovasi sesuai dengan kondisi lapangan. Pegawai telah disiapkan petunjuk pelaksanaan (Juklak), petunjuk teknis (Juknis), dan peraturan lainnya yang bersifat mengikat, khususnya terkait prosedur praktik layanan kesehatan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Edowai et al., 2019). Penelitian yang dilakukan menemukan fakta jika tingkat motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan di Kabupaten Deiyai Provinsi Papua masih kurang optimal. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja organisasi antara lain: disiplin kerja, dan kepemimpinan yang bersifat otokratis.

Temuan tersebut sejalan dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan (A. Wahyudi, 2022). Motivasi kerja merupakan variabel yang

memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian (A. Wahyudi, 2022) terletak pada jumlah responden, demografi responden dan jumlah pernyataan yang digunakan. Variasi yang ada akan memberikan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

## 2. Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja

Dari hasil analisis data, diperoleh nilai pengaruh parsial variabel lingkungan kerja  $t_{hitung} 4,204 > t_{tabel} 2,021$  dan nilai Sig  $0,000 < 0,05$ . Berdasarkan nilai tersebut, variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja (Y). Dengan demikian, hipotesis yang diajukan terbukti dan diterima.

Lingkungan kerja yang bersih dan tertata rapi akan meningkatkan kinerja yang dihasilkan pegawai. Menurut pendapat (Sutrisno, 2020) kualitas lingkungan kerja antara lain dipengaruhi faktor-faktor seperti: kebersihan tempat kerja, kelengkapan fasilitas dan kerja, pencahayaan, sirkulasi udara, dan ketenangan serta keamanan kerja. Dari hasil analisis deskriptif, diketahui jika intensitas cahaya di ruang kerja pegawai masih kurang memadai. Intensitas cahaya yang kurang memadai akan memengaruhi fokus pegawai dalam bekerja, sehingga kinerja yang dihasilkan akan menurun. Idealnya untuk satu meter persegi ruang kerja ruang kerja harus memiliki intensitas cahaya sebesar 300Lux. Dalam jangka panjang, bekerja di ruangan dengan intensitas cahaya rendah dapat merusak organ pengelihatan para pegawai.

Selain intensitas cahaya yang memadai, sirkulasi udara yang baik

juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika sirkulasi udara di ruang kerja pegawai masih kurang baik. Minimnya jumlah unit pendingin udara yang terpasang di ruang kerja merupakan penyebab kurangnya kualitas sirkulasi udara. Kondisi tersebut menyebabkan kurangnya kenyamanan kerja yang dirasakan pegawai.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui jika kebisingan di ruang kerja tidak memengaruhi konsentrasi kerja pegawai. Meskipun hasil temuan ini bertentangan dengan teori yang ada, namun demikian, faktor-faktor lain seperti gaya komunikasi dan budaya kerja menjadikan pegawai terbiasa bekerja dengan tingkat kebisingan tertentu.

Aroma ruang kerja yang bebas dari bau-bauan yang menyengat merupakan indikator lingkungan kerja yang berkualitas. Udara yang beraroma segar dapat meningkatkan suasana hati (*mood*) untuk bekerja lebih giat. Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika ruang kerja pegawai belum memiliki pengharum udara untuk meminimalisir bau menyengat. Kondisi yang ada diperburuk dengan kebiasaan sebagian pegawai merokok di ruang kerja pada jam-jam tertentu.

Rasa aman merupakan salah satu indikator lingkungan kerja yang berkualitas. Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun telah menempatkan satuan pengamanan di pintu masuk kantor. Namun demikian, hal tersebut kurang mampu menghadirkan rasa aman bagi pegawai dalam bekerja. Organisasi semestinya menambah jumlah kamera pemantau (CCTV) khususnya di area ruang kerja pegawai. Pentingnya jumlah kamera pemantau yang memadai, mengingat banyak barang pribadi milik para

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 pegawai yang ditugaskan di meja kerja. Selain itu, berkas dan dokumen yang bersifat internal dan rahasia perlu dijaga agar tidak diambil atau diakses oleh orang yang memiliki kepentingan. Perlunya penambahan unit kamera pemantau bertujuan meminimalisir potensi tindak kejahatan serta memudahkan Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun untuk memantau kinerja pegawai saat jam kerja berlangsung.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawan, 2020). Penelitian yang dilakukan menemukan fakta jika tingkat lingkungan kerja di PT. PLN (Persero) UP3 Kuala Kapuas Kalimantan Tengah masih kurang perlu ditingkatkan. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian (Kurniawan, 2020) terletak pada jumlah responden, demografi responden dan jumlah pernyataan yang diajukan. Variasi yang ada akan memberikan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

### **3. Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja**

Dari hasil analisis data, diperoleh nilai pengaruh simultan variabel motivasi kerja dan lingkungan  $F_{hitung} 5,233 > F_{tabel} 3,26$  dan nilai Sig  $0,004 < 0,05$ . Berdasarkan nilai tersebut, terdapat pengaruh simultan variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja ( $Y$ ). Dengan demikian, hipotesis yang diajukan terbukti dan diterima.

Kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun merupakan resultante dari proses pelaksanaan tugas seluruh pegawai. Sebagai catatan hasil diproduksi dari fungsi pekerjaan selama periode waktu tertentu

(Wibowo, 2019a), maka diperlukan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika kurangnya kualitas kerja yang dihasilkan pegawai, disebabkan proses penyelesaian tugas menunda-nunda waktu. Fenomena ini seringkali terjadi menjelang akhir tahun anggaran, di mana pegawai dituntut untuk menyelesaikan berbagai laporan sebelum akhir tahun. Proses tender dan pelaksanaan pekerjaan yang seringkali tidak tepat waktu, merupakan faktor lain yang menyebabkan kurang optimalnya kualitas kerja yang dihasilkan pegawai.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui jika realisasi rencana kerja yang mengalami deviasi, sehingga berdampak pada kurangnya kuantitas kerja yang dihasilkan. Terjadinya deviasi realisasi rencana kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun, merupakan akibat proses pelaksanaan tugas yang kurang optimal.

Kinerja yang dihasilkan para pegawai harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan dan akuntabel. Dari hasil analisis deskriptif diketahui jika pegawai kurang mampu mempertanggungjawabkan kinerja yang dihasilkan. Kurangnya tingkat kepatuhan (*level of compliance*) terhadap rencana waktu (*time schedule*) yang telah disusun sebelumnya dan adanya temuan pelanggaran terhadap standar operasional prosedur yang berlaku, berdampak pada kurangnya tingkat transparansi dan akuntabilitas kinerja yang dihasilkan

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawan, 2020). Penelitian yang dilakukan menemukan fakta jika

tingkat lingkungan kerja di PT. PLN (Persero) UP3 Kuala Kapuas Kalimantan Tengah masih kurang perlu ditingkatkan. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian (Kurniawan, 2020) terletak pada jumlah responden, demografi responden, dan jumlah pernyataan yang diajukan. Variasi yang ada akan memberikan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

#### **4. Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Melalui Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi**

Dari hasil analisis data, diperoleh nilai pengaruh moderasi variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) dan kepemimpinan (M),  $t_{hitung} 3,515 > t_{tabel} 2,021$  dan nilai Sig  $0,002 < 0,05$ . Berdasarkan nilai tersebut, dapat disimpulkan jika variabel kepemimpinan (M) memperkuat pengaruh memoderasi variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Dengan demikian, hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima.

Kepemimpinan pada hakikatnya adalah aktivitas untuk memengaruhi orang lain (bawahan) untuk mencapai tujuan organisasi (Dwiyanto, 2018). Seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan untuk mengatur, mendelegasikan, mengawasi, dan mengevaluasi kinerja para bawahannya agar tetap berjalan sesuai tujuan yang telah direncanakan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Edowai et al., 2019). Penelitian yang dilakukan menemukan fakta jika tingkat motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan di Kabupaten Deiyai Provinsi Papua masih kurang optimal. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja organisasi antara lain: disiplin kerja, dan

kepemimpinan yang bersifat otokratis.

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Temuan tersebut sejalan dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan (Suarini, 2022) motivasi kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh terhadap pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Bali. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian (L. Wahyudi et al., 2023) terletak pada jumlah responden, demografi responden dan jumlah pernyataan yang diajukan. Variasi yang ada akan memberikan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

##### **5. Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Melalui Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi**

Dari hasil analisis data, diperoleh nilai pengaruh moderasi variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) dan kepemimpinan (M),  $t_{hitung} 2,599 > t_{tabel} 2,021$  dan nilai Sig  $0,011 < 0,05$ . Berdasarkan nilai tersebut, dapat disimpulkan jika variabel kepemimpinan (M) memperkuat pengaruh memoderasi variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Dengan demikian, hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima.

Kinerja tidak dapat dilepaskan dari undang-undang dan peraturan yang berlaku. hasil uji deskriptif menunjukkan jika kurangnya kepatuhan pegawai terhadap aturan hukum yang berlaku merupakan masalah akuntabilitas yang memengaruhi kinerja. Rendahnya tingkat kepatuhan pegawai terhadap hukum disebabkan minimnya pengawasan dan budaya nepotisme yang masih terjadi di organisasi. Lemahnya sanksi dan hukuman yang diberikan, tidak menimbulkan efek jera bagi pegawai yang melakukan pelanggaran.

Protected by PDF Anti-Copy Free

Selain kurangnya ketaatan terhadap aturan hukum, kurangnya kepatuhan terhadap standar operasional yang berlaku dalam proses pelaksanaan tugas merupakan temuan dalam penelitian yang dilakukan. Pengabaian terhadap prosedur kerja merupakan jenis pelanggaran yang paling sering dilakukan oleh para pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mahmuddin, 2021). Penelitian yang dilakukan menemukan fakta jika tingkat lingkungan kerja di Malaya Ministry of Health masih kurang perlu ditingkatkan. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian (Mahmuddin, 2021) terletak pada jumlah responden, demografi responden dan jumlah pernyataan yang diajukan. Variasi yang ada akan memberikan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

#### **6. Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Melalui Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi**

Dari hasil analisis data, diperoleh nilai pengaruh moderasi variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) dan kepemimpinan (M),  $t_{hitung} 2,599 > t_{tabel} 2,021$  dan nilai Sig  $0,011 < 0,05$ . Berdasarkan nilai tersebut, dapat disimpulkan jika variabel kepemimpinan (M) memperkuat pengaruh memoderasi variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Dengan demikian, hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Porter et al., 2022). Penelitian yang dilakukan menemukan fakta jika tingkat lingkungan kerja di Ministry of Public Health Papua New Guinea

masih kurang perlu ditingkatkan. Perbedaan penelitian yang dilakukan  
**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**  
dengan penelitian (Porter et al., 2022) terletak pada jumlah responden,  
demografi responden dan pernyataan yang diajukan. Variasi yang  
ada akan memberikan hasil yang berbeda dengan penelitian yang  
dilakukan oleh penulis



**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)





### **A. Simpulan**

1. Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun.
3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun.
4. Kepemimpinan memperkuat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun.
5. Kepemimpinan memperkuat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun.
6. Kepemimpinan memperkuat pengaruh signifikan motivasi kerja dan lingkungan terhadap kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun.

### **B. Saran**

1. Lingkungan kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh dominan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, perlu peningkatan kualitas lingkungan kerja dengan menambah jumlah unit pendingin ruang, penataan *layout* meja kerja yang memperlancar sirkulasi orang dan barang. Penambahan unit CCTV khususnya di area ruang kerja pegawai perlu dilakukan agar pegawai merasa aman dalam bekerja. Kualitas lingkungan kerja yang baik akan

berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja yang dimiliki pegawai. (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 Motivasi kerja akan optimal apabila Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun, mampu memenuhi kebutuhan dasar, sosial maupun penghargaan yang berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja yang dimiliki para pegawai. Lingkungan kerja yang berkualitas dan pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi secara otomatis akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan.

2. Motivasi kerja pegawai harus ditingkatkan agar kinerja yang dihasilkan pegawai dapat optimal. Motivasi kerja dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Program promosi yang transparan dan berdasarkan prestasi kerja, pemberian penghargaan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Selain itu, peningkatan kedisiplinan pegawai dan pemberian sanksi yang didasarkan pada asas keadilan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.
3. Lingkungan kerja yang nyaman dan beraroma segar dapat meningkatkan produktivitas kerja yang dihasilkan. Belum tersedianya pengharum ruangan di area kerja berdampak pada penurunan produktivitas kerja. Selain itu, adanya pegawai yang merokok di dalam ruangan kerja turut memperburuk kualitas lingkungan kerja. Oleh karena itu, organisasi seharusnya meletakkan pengharum ruangan untuk menetralsisir bau/ aroma yang menyengat sehingga kualitas lingkungan kerja meningkat.
4. Tingkat motivasi kerja pegawai dipengaruhi antara lain oleh kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun. Kepemimpinan yang demokratis dan terbuka terhadap kritik serta masukan

dari para pegawai merupakan tipe kepemimpinan yang cocok dengan tantangan dan perubahan yang dinamis. Kepemimpinan demokratis yang bersifat terbuka mampu menegakkan hubungan yang manusiawi dan setara dalam tingkat tertentu. Dengan demikian, pemimpin dapat memungkinkan pimpinan organisasi untuk mengkapitalisasi seluruh potensi kecerdasan dan bakat yang dimiliki para pegawai. Pimpinan cukup memberikan teladan dan dorongan berprestasi bagi para pegawai. Keteladanan yang ditunjukkan seorang pemimpin akan memotivasi pegawai untuk berkerja lebih baik untuk merealisasikan rencana capaian organisasi.

5. Pemimpin yang demokratis akan memiliki kesadaran serta kepekaan terhadap masalah yang dihadapi para pegawai. Masalah terkait kualitas lingkungan kerja yang memerlukan perbaikan akan dengan cepat menjadi perhatian dari pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun. Selain sebagai pengambil kebijakan, Kepala Dinas Kesehatan juga memiliki kewenangan dalam penggunaan anggaran. Lingkungan kerja dapat segera ditingkatkan kualitasnya jika Kepala Dinas memiliki prioritas terkait hal tersebut. Oleh karena itu, baik buruknya kualitas lingkungan kerja sangat ditentukan oleh prioritas anggaran yang dimiliki seorang pemimpin. Hasil penelitian menunjukkan jika kualitas lingkungan kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun memerlukan peningkatan segera, agar kinerja dapat ditingkatkan.
6. Kinerja yang baik tidak mungkin dicapai tanpa adanya dorongan yang kuat dari dalam diri pegawai untuk mencapai tujuan penugasan dirinya. Kompetensi dan motivasi dimulai dari hasrat untuk berprestasi (*sense to*

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

*achieve*) yang dimiliki pegawai. Organisasi harus mendorong, memfasilitasi dan melakukan sinkronisasi hasrat tersebut dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Koherensi antara hasrat yang dimiliki pegawai dengan tujuan organisasi akan menghasilkan *output* kinerja yang optimal dari pegawai. Selain itu, gaya kepemimpinan yang mengedepankan contoh dan teladan akan lebih efektif dibanding gaya kepemimpinan otoriter. Indikator yang memengaruhi Kinerja harus dijadikan perhatian bagi pengambil kebijakan (*decision maker*) dalam menentukan proses pencapaian hasil kinerja.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



## 1. Buku



Afandi, P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori, Konsep, dan Indikator*. Zanafa Publ

Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.

Arep, I., & Tanjung, H. (2018). *Manajemen Motivasi*. Grasindo.

Arikunto, S. (2018). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.

Christensen, L. . (2020). *Experimental Methodology*. Allyn & Bacon Inc.

Creswell, J. . (2018). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset Memilih Diantara Lima Pendekatan*. Pustaka Pelajar.

Davis, K., & Newstroom, J. . (2018). *Motivation Concept for Human Resource Management*. John Wiley and Son Inc.

Dessler, G. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.

Dwiyanto, A. (2018). *Manajemen Pelayanan Publik; Peduli, Inklusif dan Kolaboratif*. Gadjah Mada University Press.

Edison, E., Anwar, Y., & Komariah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2019). *Desain Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yoga Pratama.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2018). *Behavior in Organization International Edition*. Prentice Hall.

Handoko, T. H. (2018). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. In Pengantar Manajemen*. BPFPE.

Hariandja, M. T. E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompesasian, Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Gramedia Pustaka Utama.

Hasibuan, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.

Kadarisman, M. (2018). *Manajemen Personalia*. Rajagrafindo Persada.

Kartono, & Kartini. (2018). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajagrafindo

Persada.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- Kasmir. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajagrafindo Persada.
- Krietner, K. (2018). *Organizational Behavior*. McGraw Hill Companies Inc.
- Mahmudi. (2019). *Manajemen Sektor Publik*. Salemba Empat.
- Malayu SP, H. (2019). *Organisasi dan Motivasi*. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. . (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Moehersono. (2018). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, A. (2018). *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia.
- Nuraida, I. (2019). *Manajemen Administrasi Perkantoran Edisi Revisi*. Penerbit Kanisius.
- Pasolong, H. (2018). *Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta.
- Priansa, D. J. (2018). *Perilaku Organisasi dan Bisnis*. Alfabeta.
- Purwanto, N. (2018). Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran. In *PT Remaja Rosdakarya*. Remaja Rosdakarya.
- Rimbano, D., Famalika, A., Nadziro, N., & Diana, H. S. (2022). *Metodologi Penelitian*. Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. . . (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S. ., & Judge, T. . (2019). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Salemba Empat.
- Sardiman, A. . (2018). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. CV. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi

- Sofyandi, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta.
- Suliyanto. (2018). *Ekonomi Manajemen: Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Penerbit ANDI.
- Sumardjo, M., & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Konsep-Konsep Kunci*. Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Kencana.
- Thoha, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Uno, H. (2018). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Rosdakarya.
- Wexley, K. N., & Yukl, G. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. (2019a). *Manajemen Kinerja*. Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. (2019b). *Perilaku Dalam Organisasi*. Rajagrafindo Persada.
- Wirawan. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Rajagrafindo Persada.

## 2. Jurnal

- Edowai, Y., Mardjuni, S., & Saleh, M. Y. (2019). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. *Indonesian Journal of Business and Managemen*, 2(1), 41–46.
- Mahmuddin, D. S. A. (2021). The Influence of Work Motivation and Work Environment On Employee Performance With Leadership As a Moderating Variable At Malaya Ministry of Health. *Elsevier Publishing*, 3(5).
- Porter, T. H., Riesenmy, K. D., & Fields, D. (2022). Work Environment and Work Motivation On Employee Performance With Leadership As a Moderating Variable (Case Study in Ministry of Public Health Papua New Guinea). *American Journal of Business*, 3(2).
- Prabawati, N. P. E., Sudja, I. N., & Verawati, Y. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Gianyar. *Jurnal Emas*, 3(1), 72–81.

## Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- Santoso, E., Mariena, & Handayani, K. (n.d.). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 7(2), 163–172.
- Suarini, N. K. (2021). Pengaruh Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Bali Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Salman (Sosial Dan Manajemen)*, 2(3), 121–131.
- Wahyudi, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 11(8), 1–18.
- Wahyudi, L., Panjaitan, H. P., & Junaedi, A. T. (2023). Motivation, and Work Environment on Employee Performance at the Environment and Hygiene Department of Pekanbaru City With Leadership As a Moderating Variable. *Journal of Applied Business and Technology*, 4(1), 55–66.
- Yulis, M., & Mary, H. (2022). The Effect of Leadership Style and Motivation on Employee Performance with the Work Environment as a Moderating Variable. *Economic Education Analysis Journal*, 11(3), 299–315.

### 3. Peraturan dan Undang-Undang

Peraturan Bupati (PERBUP) Kabupaten Sarolangun Nomor 11 Tahun 2018 tentang Pembentukan, Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Daerah Instalasi Farmasi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Sarolangun, (2018).

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

**DAFTAR PERNYATAAN KUESIONER PENELITIAN**



**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS KESEHATAN  
KABUPATEN SAROLANGUN DENGAN KEPEMIMPINAN  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**Disusun oleh:**

**HENDRI NALDINATA**

**NPM :20. 23. 010**

**[Peminatan: Sumber Daya Manusia (SDM)]**

**A. Identitas Responden**

1. No. Responden : .....
2. Nama Responden : .....
3. Jenis Kelamin : a. Perempuan  
b. Laki-Laki
4. Pendidikan Terakhir : a. SMA c. S1  
b. Diploma d. S2
5. Usia : a. 19 – 25 tahun c. > 40 tahun  
b. 26 – 40 tahun

**B. Petunjuk**

Pilihlah salah satu jawaban yang paling sesuai menurut pendapat anda dengan memberikan tanda ( X ) pada kolom jawaban yang anda anggap paling sesuai. Keterangan masing-masing alternatif jawaban sebagai berikut :

1. SS (Sangat Tidak Setuju)
2. S (Tidak Setuju)
3. CS (Cukup Setuju)
4. TS (Setuju)

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

**A. PERNYATAAN VARIABEL MOTIVASI KERJA**

| No.                     | Pernyataan Variabel Motivasi Kerja  | Jawaban Responden |    |    |   |    |
|-------------------------|---|-------------------|----|----|---|----|
|                         |   | STS               | TS | CS | S | SS |
| <b>Fisiologis</b>       |   |                   |    |    |   |    |
| 1                       | Gaji yang diberikan Dinas Kesehatan mampu mencukupi kebutuhan hidup   |                   |    |    |   |    |
| 2                       | Pemenuhan kebutuhan hidup merupakan motivasi kerja utama para pegawai   |                   |    |    |   |    |
| 3                       | Tunjangan, insentif dan fasilitas lain yang diberikan Dinas Kesehatan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai |                   |    |    |   |    |
| <b>Keamanan</b>         |   |                   |    |    |   |    |
| 4                       | Dinas Kesehatan memberikan jaminan kesehatan sehingga pegawai merasa aman dalam bekerja                         |                   |    |    |   |    |
| 5                       | Tunjangan pensiun dari Dinas Kesehatan tidak berpengaruh terhadap rasa aman pegawai saat bekerja                |                   |    |    |   |    |
| 6                       | Dinas Kesehatan tidak menyediakan alat pengaman diri yang memadai bagi para pegawai                             |                   |    |    |   |    |
| <b>Sosial</b>           |   |                   |    |    |   |    |
| 7                       | Kemampuan bersosialisasi dengan rekan kerja merupakan faktor yang memengaruhi tingkat motivasi kerja            |                   |    |    |   |    |
| 8                       | Sistem absensi yang kurang efektif dapat memengaruhi hubungan antar rekan kerja                                 |                   |    |    |   |    |
| 9                       | Konflik dengan rekan kerja tidak berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja                                    |                   |    |    |   |    |
| <b>Penghargaan</b>      |   |                   |    |    |   |    |
| 10                      | Pengakuan dari Dinas Kesehatan terhadap prestasi pegawai dapat meningkatkan motivasi kerja                      |                   |    |    |   |    |
| 11                      | Promosi jabatan yang diberikan Dinas Kesehatan, memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik                     |                   |    |    |   |    |
| 12                      | Penghargaan bagi pegawai yang berkinerja tinggi bukan merupakan kewajiban dari Dinas Kesehatan                  |                   |    |    |   |    |
| <b>Aktualisasi Diri</b> |   |                   |    |    |   |    |
| 13                      | Dinas Kesehatan selalu memberi tantangan dan pengalaman kerja berbeda bagi pegawai                              |                   |    |    |   |    |
| 14                      | Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab merupakan bentuk aktualisasi diri   |                   |    |    |   |    |
| 15                      | Dinas Kesehatan kurang memberikan fasilitasi bagi para pegawai untuk mengembangkan minat dan bakat              |                   |    |    |   |    |

# Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

## B. PERNYATAAN VARIABEL LINGKUNGAN KERJA

| No.                    | Pernyataan Variabel Lingkungan Kerja  | Jawaban Responden |    |    |   |    |
|------------------------|---|-------------------|----|----|---|----|
|                        |   | STS               | TS | CS | S | SS |
| <b>Penerangan</b>      |   |                   |    |    |   |    |
| 1                      | Intensitas cahaya di area ruang kerja pegawai sudah memadai                             |                   |    |    |   |    |
| 2                      | Pencahayaannya yang kurang maksimal dapat mengurangi efektivitas kinerja pegawai        |                   |    |    |   |    |
| 3                      | Pencahayaannya yang cukup di ruang kerja membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan |                   |    |    |   |    |
| <b>Sirkulasi Udara</b> |   |                   |    |    |   |    |
| 4                      | Ruang kerja pegawai memiliki ventilasi yang cukup untuk sirkulasi udara                 |                   |    |    |   |    |
| 5                      | Pendingin udara di ruang kerja pegawai dapat membantu sirkulasi udara                   |                   |    |    |   |    |
| 6                      | Sirkulasi udara yang baik dapat meningkatkan kenyamanan kerja pegawai                   |                   |    |    |   |    |
| <b>Kebisingan</b>      |   |                   |    |    |   |    |
| 7                      | Tingkat kebisingan di ruang kerja pegawai masih dalam batas yang wajar                  |                   |    |    |   |    |
| 8                      | Pemasangan peredam suara dapat menekan tingkat kebisingan                               |                   |    |    |   |    |
| 9                      | Kebisingan yang tinggi dapat mengurangi konsentrasi kerja pegawai                       |                   |    |    |   |    |
| <b>Bau</b>             |   |                   |    |    |   |    |
| 10                     | Ruangan yang beraroma segar dapat meningkatkan kinerja para pegawai                     |                   |    |    |   |    |
| 11                     | Terdapat pengharum ruangan di ruang kerja yang dapat meminimalisir bau yang menyengat   |                   |    |    |   |    |
| 12                     | Area ruang kerja pegawai tidak terdapat bau-bauan yang tidak sedap                      |                   |    |    |   |    |
| <b>Keamanan</b>        |   |                   |    |    |   |    |
| 13                     | Dinas Kesehatan menjamin keamanan barang milik para pegawai di area ruang kerja         |                   |    |    |   |    |
| 14                     | Dukungan kamera pemantau (CCTV) meningkatkan rasa aman bagi para pegawai                |                   |    |    |   |    |
| 15                     | Penempatan satuan pengamanan di area pintu masuk kantor mampu menghadirkan rasa aman.   |                   |    |    |   |    |

## Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

### C. PERNYATAAN VARIABEL KEPEMIMPINAN

| No.                                      | Pernyataan Variabel Kepemimpinan  | Jawaban Responden |    |    |   |    |
|--|---|-------------------|----|----|---|----|
|  |   | STS               | TS | CS | S | SS |
| <b>Kecerdasan</b>                        |   |                   |    |    |   |    |
| 1  | Kepala Dinas Kesehatan harus memiliki pengetahuan yang memadai mengenai seluk beluk pekerjaan                           |                   |    |    |   |    |
| 2  | Tingkat kecerdasan seorang Kepala Dinas Kesehatan dapat dilihat dari kemampuan menyampaikan visi kepada para bawahannya |                   |    |    |   |    |
| 3  | Kepala Dinas Kesehatan kurang memiliki pemahaman terhadap detail pekerjaan  |                   |    |    |   |    |
| <b>Kedewasaan Emosional</b>              |   |                   |    |    |   |    |
| 4  | Kepala Dinas Kesehatan harus memiliki rasa empati yang tinggi   |                   |    |    |   |    |
| 5  | Kedewasaan emosional seorang pemimpin terlihat dari cara mengorganisasi pekerjaan secara detail dan terencana           |                   |    |    |   |    |
| 6  | Kurangnya keteladanan yang ditunjukkan Kepala Dinas Kesehatan merupakan indikasi kurangnya kedewasaan emosional         |                   |    |    |   |    |
| <b>Motivasi dan Dorongan Berprestasi</b> |   |                   |    |    |   |    |
| 7  | Petunjuk dan arahan dari Kepala Dinas Kesehatan mampu memotivasi para pegawai untuk bekerja lebih baik                  |                   |    |    |   |    |
| 8  | Pemimpin yang baik mampu mendelegasikan tugas kepada pegawai yang tepat   |                   |    |    |   |    |
| 9  | Pegawai merasa pimpinan kurang memberikan penghargaan atas kinerja yang dihasilkan                                      |                   |    |    |   |    |
| <b>Hubungan Manusiawi</b>                |   |                   |    |    |   |    |
| 10                                       | Kepala Dinas Kesehatan seringkali bersikap <i>self oriented</i>   |                   |    |    |   |    |
| 11                                       | Para pegawai memiliki hubungan personal yang cukup baik dengan Kepala Dinas Kesehatan                                   |                   |    |    |   |    |
| 12                                       | Kepala Dinas Kesehatan melibatkan seluruh pegawai dalam proses penentuan kebijakan Dinas Kesehatan                      |                   |    |    |   |    |

### D. KINERJA PEGAWAI

| No.             | Pernyataan Variabel Kinerja Pegawai         | Jawaban Responden |    |    |   |    |
|-----------------|---|-------------------|----|----|---|----|
|                 |   | STS               | TS | CS | S | SS |
| <b>Kualitas</b> |   |                   |    |    |   |    |
| 1               | Banyaknya revisi atas laporan periodik yang |                   |    |    |   |    |

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

|                          |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------|--|--|--|--|--|--|
|                          | disampaikan merupakan indikasi kurangnya kualitas kinerja pegawai  |  |  |  |  |  |
| 2                        | Penyelesaian tugas menjelang tenggat waktu akan berdampak pada buruknya kualitas kerja yang dihasilkan   |  |  |  |  |  |
| 3                        | Kualitas kinerja dapat dilihat dari baik seorang pegawai mengikuti standar operasional prosedur          |  |  |  |  |  |
| <b>Kuantitas</b>         |  |  |  |  |  |  |
| 4                        | Realisasi rencana kerja yang tidak mencapai target merupakan indikasi kurangnya kuantitas kerja          |  |  |  |  |  |
| 5                        | Kuantitas kerja pegawai dapat dilihat dari berapa banyak laporan penugasan yang disampaikan              |  |  |  |  |  |
| 6                        | Penilaian periodik kinerja pegawai merupakan indikator utama kuantitas kinerja pegawai                   |  |  |  |  |  |
| <b>Pelaksanaan tugas</b> |  |  |  |  |  |  |
| 7                        | Baik buruknya pelaksanaan tugas dapat dilihat dari tingkat kepatuhan pegawai pada peraturan yang berlaku |  |  |  |  |  |
| 8                        | Pengabaian prosedur kerja merupakan indikator buruknya proses pelaksanaan tugas                          |  |  |  |  |  |
| 9                        | Dalam pelaksanaan tugas saya hanya berpedoman pada standar operasional prosedur yang telah ditetapkan    |  |  |  |  |  |
| <b>Tanggungjawab</b>     |  |  |  |  |  |  |
| 10                       | Tanggungjawab pegawai dapat dilihat dari kemampuan menyelesaikan tugas secara baik dan tepat waktu       |  |  |  |  |  |
| 11                       | Tidak melanggar peraturan organisasi merupakan ciri pegawai yang bertanggungjawab                        |  |  |  |  |  |
| 12                       | Saya bertanggungjawab penuh kepada atasan terhadap hasil dari penugasan yang diberikan                   |  |  |  |  |  |



**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

