

TESIS

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI SULAWESI BARAT



OLEH:

**DURIAH
2330232010**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS FAJAR
MAKASSAR
2024**

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA
PROVINSI SULAWESI BARAT**

TESIS

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi
Magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

**DURIAH
2330232010**

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS
PASCASARJANA UNIVERSITAS FAJAR
MAKASSAR
2024**

TESIS

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI SULAWESI BARAT

Disusun dan diajukan oleh

DURIAH
2330232010

Telah dipertahankan didepan Panitia Ujian Tesis Pada Tanggal **30 Agustus 2024**
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,

Ketua

Anggota



Prof Sadly Abdul Djabar, M.PA



Dr. Sri Adrianti Muin, SE., M.Si

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program Studi

Dekan Fakultas Pascasarjana



Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, SE., M.Si

FAKULTAS PASCASARJANA
PRODI MAGISTER MANAJEMEN STRATEGIS



Dr. Ir. Mujahid, SE., MM

FAKULTAS PASCASARJANA

TESIS

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI SULAWESI BARAT

Disusun dan diajukan oleh

DURIAH
2330232010

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal **30 Agustus 2024** dan
Dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui
Dewan Penguji,

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Prof Sadly Abdul Djabar, M.PA	Ketua	
2	Dr. Sri Adrianti Muin, SE., M.Si	Sekretaris	
3	Dr. Ir. Mujahid, SE., MM	Anggota	
4	Dr. H. Syamsuddin Bidol, MM	Anggota	
5	Dr. Abdul Samad, SE., M.Si	Anggota	

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Pascasarjana
Universitas Fajar




Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, SE., M.Si

PRODI MAGISTER MANAJEMEN STRATEGIS

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini ;

Nama : Duriah
Nomor Induk Mahasiswa : 2330232010
Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis yang berjudul **"Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat"** benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan, atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis/disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 30 Agustus 2024
Yang menyatakan,


Duriah

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI SULAWESI BARAT”**. Tesis merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M) pada Program Magister Manajemen Strategik Fakultas Pascasarjana Universitas Fajar. Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Mulyadi Hamid, S.E., M.Si. selaku Rektor Universitas Fajar dan Dewan Penguji yang telah mengarahkan dan memberi kritik yang membangun kepada peneliti.
2. Bapak Dr.Ir. Mujahid, SE., MM., selaku Dekan Fakultas Pascasarjana Universitas Fajar dan juga Dewan Penguji yang telah mengarahkan dan memberi kritik yang membangun kepada peneliti
3. Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, SE., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Strategik Universitas Fajar yang telah meluangkan waktu untuk mengarahkan, memberikan motivasi.
4. Prof. Drs. H. Sadly Abdul Djabar, MPA selaku Ketua Pembimbing yang juga sangat membantu peneliti, meluangkan waktu, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur serta diskusi yang dilakukan dengan penulis

5. Ibu Dr. Sri Adrianti Muin, S.E., M.Si. selaku anggota Pembimbing peneliti yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberikan motivasi dan bantuan literatur kepada peneliti.
6. Bapak Dr. H. Adnan Nota, M.A selaku Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat yang telah memberikan izin kepada penulis untuk dapat melakukan penelitian di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.
7. Ayahanda Agus Safi'i, Ibu Yuliati, Alm Bapak Abd. Rasyid dan Ibunda Dalima yang saya sayangi serta kakak saya, adik saya atas segala dukungan dan doanya.
8. Suami saya tercinta Abdullah Rasyid yang telah memberikan kasih sayang, doa, motivasi dukungan moril dan material serta menjadi semangat untuk penulis sehingga dapat menyelesaikan studi dengan baik, Ananda tercinta M. Shadra Siraaj AR, M. Arghanta Yudha Ar, dan Alea Anindya Ameera yang lucu dan menggemaskan.
9. Bapak dan Ibu Dosen pengajar dan jajaran staf administrasi pada Program Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Fajar, atas ilmu dan fasilitas yang diberikan selama mengikuti proses perkuliahan serta selama menyusun tesis ini.
10. Seluruh rekan-rekan Mahasiswa Program RPL Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Fajar atas bantuan dan dukungannya selama ini

11. Para sahabat-sahabatku Ibu Sutrawati, Kak Hajrah, Kak Fatma, Mami Illa, Kak Inna, Ibu Faridah yang tidak berhenti memberikan semangat dan motivasi.
12. Kepada Para pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan tesis ini. Oleh karena itu kritik dan saran yang sifatnya membangun demi perbaikan sangat bermanfaat bagi kami. Besar harapan penulis, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak, khususnya pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat dan para pembaca sehingga dapat menjadi inspirasi untuk meningkatkan kinerja aparatur sipil negara yang lebih baik.

Mamuju, Agustus 2024

Duriah

ABSTRAK

Duriah, Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat (Dibimbing oleh. **Sadly Abdul Djabbar dan **Sri Adrianti Muin**)**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan *eksplanatori*. Dari data total populasi digunakanlah rumus slovin untuk memperoleh sampel sebesar 131 responden. Analisis yang dilakukan adalah Analisa *Outer Model* yang terdiri dari uji *Convergent Validity*, uji *Discriminant Validity*, uji *Composite Reliability*, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dan Analisa Inner Model yang terdiri dari uji *R Square*, *Q Square*, Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dan uji hipotesis dengan melihat nilai t dan P Values. Analisis ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmarthPLS 3.0*.

Berdasarkan hasil analisis, Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ($0,383 > 0,05$), Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($0,000 < 0,05$), Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ($0,013 < 0,05$), Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($0,000 < 0,05$), Kepuasan Kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai ($0,019 > 0,05$), Lingkungan Kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai jika melalui kepuasan kerja ($0,051 > 0,05$), Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai jika melalui Kepuasan Kerja ($0,028 > 0,05$).

Kata Kunci : Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai, dan Kepuasan Kerja

ABSTRACT

Duriah, *The Influence of the Work Environment and Leadership Style on Employee Performance through Job Satisfaction at the Regional Office of the Ministry of Religion, West Sulawesi Province (Supervised by Sadly Abdul Djabbar and Sri Adrianti Muin)*

This study aims to determine and analyze the influence of the work environment, leadership style on employee performance through job satisfaction at the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs of West Sulawesi Province.

The research approach used in this study is a quantitative method with an explanatory approach. From the total population data, the Slovin formula is used to obtain a sample of 131 respondents. The analysis conducted is Outer Model Analysis consisting of Convergent Validity test, Discriminant Validity test, Composite Reliability test, Average Variance Extracted (AVE) value and Inner Model Analysis consisting of R Square test, Q Square, Direct and Indirect Influence Test and hypothesis test by looking at T and P Values. This analysis uses Partial Least Square (PLS) using SmartPLS 3.0 software.

Based on the analysis results, the Work Environment does not have a significant effect on Employee Performance ($0.383 > 0.05$), the Work Environment has a positive and significant effect on Job Satisfaction ($0.000 < 0.05$), Leadership Style has a positive and significant effect on Employee Performance ($0.013 < 0.05$), Leadership Style has a positive and significant effect on Job Satisfaction ($0.000 < 0.05$), Job Satisfaction has a positive but not significant effect on Employee Performance ($0.019 > 0.05$), the Work Environment does not have a positive and not significant effect on Employee Performance if through job satisfaction ($0.051 > 0.05$), Leadership Style has a positive and significant effect on Employee Performance if through Job Satisfaction ($0.028 > 0.05$).

Keywords: Work Environment, Leadership Style, Employee Performance, and Job Satisfaction

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	17
C. Tujuan Penelitian	18
D. Kegunaan Penelitian	19
E. Ruang Lingkup Penelitian	21
F. Definisi dan Istilah	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	24
A. Tinjauan Teori dan Konsep	24
B. Tinjauan Empirik	70
C. Kerangka Konseptual	79
D. Hipotesis	83
E. Definisi Operasional	85
BAB III METODE PENELITIAN	92
A. Rancangan Penelitian	92
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	93
C. Populasi dan Sampel	93
D. Teknik Pengumpulan Data	94
E. Instrumen Penelitian.....	96

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	103
A. Deskripsi Objek Penelitian	103
B. Deskripsi Responden	106
C. Hasil Analisis Data	109
D. Pembahasan Hasil	133
BAB V PENUTUP	151
A. Kesimpulan	151
B. Saran.....	152.
DAFTAR PUSTAKA.....	155
DAFTAR LAMPIRAN	162
LAMPIRAN I DATA ABSENSI PEGAWAI	
LAMPIRAN II TABEL REKAP DATA HASIL KUESIONER	
LAMPIRAN III HASIL ANALISIS SMART PLS	
LAMPIRAN IV DOKUMENTASI PENELITIAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Absensi Pegawai Kanwil Kemenag Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2023	4
Tabel 1.2 Daftar Barang Inventaris Kantor	7
Tabel 2.1 Tinjauan Empirik	70
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	109
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	109
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	110
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja	110
Tabel 4.5 Hasil Uji Outer Loading	111
Tabel 4.6 Hasil Uji Outer Loading Eliminasi Indikator	115
Tabel 4.7 Hasil Nilai AVE Uji Outer Loading Eliminasi Indikator	116
Tabel 4.8 Hasil Uji Cross Loading	118
Tabel 4.9 Composite Reliability	120
Tabel 4.10 Rekapitulasi Hasil Uji Outer Loading, Cronbach Alpha, Composite Reliability dan AVE	121
Tabel 4.11 Nilai Koefisien Determinasi (R ²)	125
Tabel 4.12 Uji Pengaruh Langsung	127
Tabel 4.13 Uji Pengaruh Tidak Langsung	130
Tabel 4.14 Uji Pengaruh Total	132
Tabel 4.15 Uji F Square	133
Tabel 4.16 Hasil Uji R Square, Q Square, F Square, Total Effect dari Uji Pengaruh Langsung dan Uji Pengaruh Tidak Langsung	135

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Koseptual	85
Gambar 4.1 Hasil Uji Outer Loading Awal	113
Gambar 4.2 Path Hasil Eliminasi Indikator	114
Gambar 4.3 Path Hasil Bootstrapping	127

DAFTAR LAMPIRAN

Daftar Barang Milik Negara	1
Kuesioner Penelitian	168
Rekap Data Hasil Kuesioner	174
Hasil Olah Data PLS	181

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada setiap aspek organisasi, sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang dapat digunakan dalam menjalankan kegiatan organisasi. Agar suatu organisasi atau perusahaan dapat bertahan dan tumbuh berkembang sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus mampu mengelola manajemen agar dapat bertahan dalam persaingan di era kompetitif sekarang ini.

Salah satu bentuk organisasi adalah Institusi Pemerintah. Tujuan Organisasi yang harus dicapai ialah meningkatkan Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja. Organisasi Publik memang berbeda dengan Organisasi bisnis karena organisasi publik memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Kasim,1993):

1. Organisasi Publik tidak sepenuhnya independen, tetapi dikuasai faktor-faktor eksternal
2. Organisasi publik secara resmi diselenggarakan untuk melayani masyarakat.
3. Organisasi publik tidak dimaksudkan untuk berkembang menjadi besar sehingga merugikan organisasi publik lain
4. Kesehatan Organisasi publik diukur melalui:
 - a) Kontribusinya terhadap tujuan politik.

b) Kemampuan untuk mencapai hasil maksimal dengan sumber daya yang tersedia.

5. Kualitas Pelayanan masyarakat yang buruk akan memberi politik yang negatif/ merugikan

Meskipun organisasi publik memiliki ciri-ciri yang berbeda dengan organisasi bisnis akan tetapi Paradigma baru Administrasi Publik telah memberikan inspirasi bahwa administrasi publik harus beroperasi layaknya organisasi bisnis, efisien, efektif dan menempatkan masyarakat sebagai pemangku kepentingan yang harus dilayani sebaik-baiknya.

Pada dasarnya suatu organisasi merupakan totalitas berbagai unsur, sehingga untuk mencapai tujuan organisasi sangat tergantung pada berbagai unsur yang saling berinteraksi. Unsur-unsur tersebut saling mempengaruhi. Kegagalan atau ketidak efektifan suatu unsur organisasi dapat mengganggu keseimbangan proses yang sedang berlangsung dan dapat mempengaruhi efektifitas organisasi.

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu organisasi karena merupakan sumber daya yang mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menjawab berbagai tuntutan masyarakat dan perkembangan zaman. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus selalu diperhatikan dan dikembangkan. Suatu organisasi diharapkan dapat menunjukkan eksistensinya dalam hal positif dengan kata lain mampu menunjukkan kinerja yang baik.

Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut standart yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Sutrisno (2016), kinerja adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Mangkunegara (2017) Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dengan kata lain kinerja adalah aktivitas yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan yang merupakan perwujudan tindakan untuk menghasilkan tujuan. Dengan demikian kinerja diartikan sebagai hasil aktualisasi tujuan.

Kinerja pegawai sangat memengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya agar selalu optimal. Usaha ini dilakukan dengan harapan agar tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat tercapai. Menurut Mathis dan Jackson (2013), kinerja pegawai adalah seberapa banyak kontribusi yang diberikan kepada organisasi antara lain kuantitas output, kualitas output, ketepatan waktu, kehadiran di tempat kerja dan kemampuan bekerjasama. Kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti prosedur atau sesuai standar yang telah ditetapkan. Kinerja Pegawai yang buruk dapat mengancam kelangsungan suatu organisasi, karena tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat tercapai. Kinerja pegawai menjadi salah satu faktor kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Seiring dengan itu, pengembangan strategi manajemen yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai menjadi perhatian utama bagi pemimpin dan manajer di berbagai sektor industri

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja. Menurut Hasibuan (2013) disiplin kerja adalah kesadaran dan kemauan seseorang mentaati segala peraturan organisasi dan norma-norma sosial. Apabila pegawai tidak dapat mematuhi semua peraturan yang berlaku maka dapat menyebabkan penurunan kinerja perusahaan. Penurunan kinerja karyawan bisa disebabkan oleh beberapa faktor, misalnya penyelesaian tugas tidak tepat pada waktunya, pegawai tidak teliti dalam mengerjakan tugas yang di bebaskan kepadanya sehingga tidak tercapainya hasil kerja yang diinginkan dan tingginya tingkat absensi pegawai sangat berdampak pada kinerja pegawai itu sendiri. Hal ini bisa dilihat dari tingginya tingkat absen (tidak hadir tanpa keterangan) pegawai satu tahun terakhir. Hal ini bisa dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 1.1 Data Absensi Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2023

BULAN	Jumlah Pegawai	Absensi Tidak Hadir/Bulan				Terlambat	Pulang Sebelum Waktu
		Alpa	Sakit	Ijin/Cuti	Total		
Januari	193	10	10	3	23	375	38
Februari	193	6	20	1	27	257	31
Maret	193	15	21	5	41	285	46
April	193	2	14	0	16	200	36
Mei	193	3	21	4	28	233	37
Juni	193	43	17	3	63	170	29
Juli	193	2	20	1	23	185	27
Agustus	193	5	9	10	24	151	55
September	193	17	20	10	47	154	41
Oktober	193	53	22	10	85	171	63
Nopember	193	0	0	23	23	76	15
Desember	193	0	0	0	0	0	0

(Sumber: Subbag Kepegawaian Kanwil Kemenag Prov. Sulawesi Barat)

Pegawai yang berkinerja baik akan menunjukkan kuantitas dan kualitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007). Pegawai diharapkan dapat menunjukkan kinerja yang maksimal, sehingga tujuan utama organisasi dapat tercapai. Mencapai hasil kinerja yang maksimal juga merupakan target dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat yang merupakan salah satu organisasi pemerintahan. Akan tetapi banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan, (Simanjuntak, 2017).

Lingkungan kerja merupakan bagian penting yang mampu meningkatkan kualitas hasil kerja. Lingkungan kerja merupakan kehidupan sosial, fisik, dan psikologis pada suatu instansi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja adalah salah satu faktor penting dalam menciptakan baik atau buruknya kinerja pegawai. Menurut Isyandi (2004).

Lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Seperti suhu, kelembapan, ventilasi, penerangan, kebisingan, kebersihan tempat kerja, serta memadai atau tidaknya perlengkapan kerja. Menurut Mangkunegara (2017) lingkungan kerja merupakan semua alat dan bahan yang digunakan pada lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik secara individu maupun kelompok. Hal ini senada dengan Wursanto (2009) yang mendefinisikan lingkungan kerja sebagai sesuatu yang menyangkut segi fisik maupun psikis yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Adapun kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau memadai apabila pegawai dapat melaksanakan pekerjaan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Sama halnya dengan Sutrisno (2012), yang mengatakan lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekitar pegawai yang mampu mempengaruhi pelaksanaan pekerjaannya. Sedangkan menurut Silalahi (2013), lingkungan kerja adalah keseluruhan komponen baik di dalam maupun di luar instansi, baik yang berdampak secara langsung maupun tidak langsung terhadap aktivitas pegawai untuk mencapai tujuan kerja suatu instansi.

Fenomena terkait Lingkungan kerja pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat khususnya pada ruang kerja pegawai belum tertata dengan baik, sehingga ruang gerak yang diperlukan sempit dan masih perlu perbaikan untuk mendorong para pegawai bekerja dengan

nyaman. Pada observasi pra-penelitian yang dilakukan, peneliti menemukan kondisi dimana masih perlu perbaikan dalam lingkungan kerjanya. Hal ini dapat dilihat mulai dari lingkungan kerja fisiknya, kondisi ruangan yang masih kurang memadai. Kurangnya pengetahuan pimpinan terhadap fungsi-fungsinya sehingga kesulitan dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul. Ada beberapa ruangan kurang luas sehingga membatasi pegawai untuk bergerak. Tidak adanya Record Center atau ruang penyimpanan arsip sehingga ruangan pegawai bercampur dengan berkas-berkas yang seharusnya sudah disimpan dan diarsipkan. Suhu udara di beberapa ruangan tidak sejuk walaupun sudah menggunakan AC (Air Conditioner) yang disebabkan sirkulasi aliran AC sudah tidak berfungsi dengan baik. Selain itu fasilitas yang diberikan masih kurang memadai bagi sebagian pegawai karena alat dan kelengkapan kerja yang sudah lama bahkan ada beberapa yang sudah dalam kondisi rusak berat. Akibat dari kurangnya fasilitas yang diberikan membuat pegawai kurang bertanggung jawab atas suatu pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Berikut data inventaris Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat dapat dilihat pada tabel 1.2 (*Daftar terlampir*)

Dilihat dari lingkungan kerja non fisiknya, dalam observasi pra-penelitian yang dilakukan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat menunjukkan adanya *miss-comunication* yang terjadi antar pegawai dan atasannya. Pimpinan kurang mengetahui fungsinya sehingga kesulitan dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul. Kurang dalam

pemberian motivasi, biasanya motivasi yang diberikan pimpinan tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh pegawai, salah satunya kurangnya penghargaan yang diberikan pimpinan atas hasil kerja yang telah diberikan oleh pegawai. Selain itu, lingkungan kerja yang berpengaruh untuk memotivasi pegawai. Motivasi diperlukan bagi setiap pegawai untuk melakukan aktivitas atau pekerjaannya. Memotivasi ini sangat sulit diberikan, karena pemimpin sulit untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya itu.

Kondisi lingkungan kerja fisik dan non fisik yang masih dianggap belum memadai seperti apa yang telah dijelaskan di atas. Mulai dari tata ruang serta *miss-comunication* antar pegawai pegawai dan atasan. Hal tersebut perlu diperhatikan guna mewujudkan terpenuhinya target kinerja dari pegawai serta pelayanan yang baik pula bagi masyarakat. Lingkungan kerja yang tidak menyenangkan dapat mempengaruhi semangat dan motivasi kerja pegawai dalam bekerja.

Fakta empiris menunjukkan bahwa adanya fenomena yang terjadi soal ketidak konsistenan hasil penelitian terdahulu dimana adanya research gap lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian (Sri Adrianti Mui et al., 2023) yang mengatakan bahwa lingkungan kerja pengaruhnya positif dan signifikan kepada kinerja pegawai RSUD Kota Makassar sedangkan hasil penelitian (Prakoso & Efendi, 2022) dan (Mahmudin, 2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Unsur penting dalam kelangsungan suatu organisasi ialah manusia. Hal ini dikarenakan dalam aktifitas organisasi selalu melibatkan manusia sebagai Subjek sehingga keberagaman individu dalam suatu organisasi perlu diselaraskan melalui tujuan yang sama. Dalam rangka menyelaraskan tujuan organisasi yang digerakkan oleh individu- individu didalamnya dibutuhkan suatu ketrampilan seorang pemimpin, karena seorang pemimpin mempunyai kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan manusia didalamnya agar dapat melakukan kerjasama dalam rangka mencapai tujuan tersebut, sehingga dapat dikatakan bahwa pemimpin adalah motor penggerak berbagai unsur yang berada di organisasi yang dipimpinnya.

Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi tingkah laku orang lain atau seni mempengaruhi tingkah laku manusia, baik individu maupun kelompok. Menurut Aby Sujak (1990) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan secara umum berdasarkan teori sifat adalah suatu teori yang mencari sifat-sifat kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan antara seorang pemimpin dan bukan pemimpin. Kepemimpinan ini sejak lahir atau merupakan bawaan.

Penting untuk diingat bahwa kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh etika atau tata krama birokrasi. Kepimpinan dapat terjadi dimanapun dan

kapanpun hal ini dikarenakan kepemimpinan dapat terjadi secara alamiah berdasarkan kemampuan pimpinan yang bertujuan agar dapat mempengaruhi sikap dan tindakan orang lain dalam rangka mencapai tujuan. Hal ini sejalan dengan pendapat Sondang P. Siagian (2013) yang mengatakan bahwa tujuan organisasi yakni berdasarkan atas cara dan pelaksanaan yang dilakukan oleh pemimpin dalam rangka mengkoordinasi anggotanya untuk melaksanakan kegiatan.

Dapat dilihat bahwa pentingnya seorang pemimpin pada saat melaksanakan kepemimpinannya yang memberdayakan dirinya sendiri sebelum memberdayakan orang lain. Dalam ranah kepemimpinan ada tiga hal yang harus dikembangkan oleh seorang pemimpin yakni seorang pemimpin harus mampu memimpin dirinya sendiri (*self-management*), memimpin orang (*management people*), dan memimpin tugas (*management job*). Efektivitas dalam melaksanakan kepemimpinan harus dimulai dari diri sendiri. Tidak mungkin seorang pemimpin yang gagal membuat dirinya efektif akan berhasil dalam mengefektifkan orang lain ataupun pekerjaannya. Berbicara masalah efektivitas pribadi mau tidak mau seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam menentukan identifikasi terhadap potensi- potensi yang dimilikinya menurut pendapat Bambang Istianto (2011). Pengaruh-pengaruh tersebut yang akan memberikan kekuatan bagi seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab kepemimpinannya.

Di sisi lain, gaya kepemimpinan merupakan cara atau pendekatan yang diterapkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan kinerja bawahannya. Berbagai gaya kepemimpinan seperti transaksional, transformasional, paternalistik, dan demokratis telah menjadi fokus penelitian yang luas dalam konteks pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

Gaya Kepemimpinan yang kurang memperhatikan nasib anggotanya dapat menyebabkan rendahnya produktifitas kerja. Sehingga gaya kepemimpinan harus dapat mempengaruhi dan mengubah sikap, tindakan dan perilaku anggotanya untuk kepemimpinan dan tujuan organisasi tercapai. Hal ini sesuai dengan pendapat Ranupandojo (2012). Gaya kepemimpinan yaitu perilaku yang dirancang untuk menyatukan tujuan individu atau kelompok yang dirancang untuk menyatukan tujuan organisasi. Hakikat dari Organisasi adalah manusia dan kerjasama dalam suatu organisasi yang menciptakan pembagian tugas dan jabatan serta meletakkan batas-batas kebebasan seseorang dalam organisasi. Untuk itu Handoko (2013) mengatakan bahwa pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja dalam suatu organisasi adalah perlu. Karena sumber daya manusia merupakan unsur yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Kerlinger (2002) bahwa faktor kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan arahan terhadap usaha-usaha semua pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat

meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Menurut Mujahid dkk (2024) Pimpinan juga menjadi motor penggerak bagi terciptanya iklim kerja yang menyenangkan, meningkatkan motivasi pegawai dan selalu hadir jika organisasi mengalami kendala. Terlepas dari hal tersebut diatas keberhasilan dan pencapaian kinerja dipengaruhi oleh ketegasan pimpinan dalam mengambil keputusan, pimpinan dapat mengendalikan emosional, kecerdasan dan kejujuran pimpinan dalam menilai kinerja, dan pimpinan menjadi teladan yang baik untuk bawahannya, pimpinan mampu bersosialisasi dan peduli dengan bawahannya. Ini bertujuan agar dapat tercapain tujuan yang telah di rencanakan dan di tetapkan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kementerian Agama sebagai lembaga pemerintahan yang bertugas sebagai pengawal moral bangsa dan menata kehidupan umat beragama dalam sistem kehidupan nasional. Kementerian Agama mempunyai tugas membantu pemerintah dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintah dibidang keagamaan. Permasalahan yang terjadi di Kantor Wilayah Kementrian Agama Provinsi Sulawesi Barat adalah Gaya kepemimpinan yang ada di kantor wilayah kementerian agama masih kurang maksimal, beberapa pimpinan ini tidak menjalankan fungsi kepemimpinan dengan baik, seperti kurang mendengarkan keluhan karyawan, kurang memperhatikan karyawan, fungsi komunikasi tidak berjalan baik, serta

jarangnya pimpinan memberikan inisiatif berupa arahan serta bimbingan kepada pegawai dan pengawasan yang tidak berjalan sebagaimana mestinya. Seperti halnya inisiatif yang jarang diberikan pimpinan kepada pegawai, dorongan kerja yang diberikan pimpinan kurang maksimal, sehingga pegawai kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya karena ada beberapa pekerjaan yang diberikan kepada pegawai tidak dapat diselesaikan tepat pada waktu yang ditentukan. Contoh lain dalam hal mematuhi peraturan jam kerja, keluar saat jam kerja untuk keperluan pribadi, pulang sebelum jam kerja selesai. Dalam hal ini pelaksanaan pekerjaan, masih banyak pegawai yang kurang bisa memanfaatkan waktu dengan efektif sehingga tidak jarang ada pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu. Selain itu masih adanya pegawai yang menggunakan waktu kerja untuk melakukan pekerjaan lain yang tidak seharusnya dilakukan saat jam kerja. Hubungan atasan dan bawahan pun tercipta kurang harmonis seperti kurangnya keterbukaan komunikasi antara pimpinan dan bawahannya dikarenakan sedikitnya interaksi yang terjadi antara pimpinan dan pegawainya. Hal ini tentu saja berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk menghasilkan pelayanan yang memuaskan karena perhatian yang terbagi dengan kegiatan-kegiatan diluar kewajibannya sebagai pelayan publik. Disisi lain, gaya kepemimpinan yang memotivasi, mendukung, dan membangun karyawan juga berpotensi meningkatkan kinerja pegawai melalui pengembangan potensi individu dan pembentukan ikatan emosional dengan organisasi.

Fakta empiris menunjukkan ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu dimana adanya research gap juga terjadi pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian (Kurniawati et al., 2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian (E. Sugiyono & Rahajeng, 2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Kepuasan kerja itu sendiri merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins, 2001). Kepuasan kerja pada pegawai merupakan faktor yang dianggap penting, karena dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Kepuasan yang dirasakan pegawai dalam bekerja merupakan suatu petunjuk bahwa pegawai senang dalam menjalankan tugas pekerjaan.

Kepuasan kerja lahir dari Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan yang baik dalam mewujudkan kinerja pegawai. Ketika Gaya Kepemimpinan berjalan dengan baik sesuai harapan antara pimpinan dan staf atau antara atasan dengan bawahan, maka akan mewujudkan kepuasan yang bermuara kepada peningkatan kinerja (Allen dan Mayer, 1997). Gaya Kepemimpinan yang tidak efektif akan menyebabkan ketidakpuasan baik secara personal maupun lembaga atau institusi/organisasi, dan akan

berdampak pada penurunan kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa Kepimpinan yang terbangun di dalam sebuah organisasi dan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dapat berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja organisasi. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja pegawai.

Pendapat tersebut di atas, didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang memberikan rekomendasi bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yakni penelitian Ahmad Fahrobly (2020), Ratri Andita (2017), Inez Zaneta Hafizhah (2018) Harun Al anwar (2017) dan Novianti Ulfah Noer (2020) menunjukkan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun ada beberapa peneliti yakni Nazaruddin Aziz dkk (2022) dan Rida Yanti dkk merekomendasikan Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Perbedaan penelitian tersebut memberi dorongan bagi penulis untuk meneliti kembali variabel Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Selain faktor Lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan, faktor yang tidak kalah pentingnya adalah kepuasan kerja pegawai. Kepuasan dalam perkembangannya menjadi sebuah kajian ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam usaha peningkatan kemampuan sumber daya manusia suatu organisasi, karena dengan

adanya kepuasan kerja yang dirasakan maka seorang karyawan mampu bekerja secara optimal (Nilvia dalam Wijono S, 2007).

Seorang responden akan berbeda asumsi yang melatar belakanginya dengan responden lainnya. Salah satu responden menyatakan puas karena gaji yang diterimanya tinggi, sedangkan responden lainnya menjawab puas karena interaksi di antara pimpinan dan sesama bawahan terjalin harmonis. Disini tampak terjadi perbedaan asumsi, yang seharusnya asumsi tersebut memiliki parameter yang sama agar tidak terjadi bias (Sibarani, 2006). Hasil penelitian Vecchio (Sibarani, 2006) menunjukkan bahwa terhadap hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja. Dalam kaitan ini, Sibarani (2006) mengutip sejumlah penelitian yang menemukan konsekuensi kepuasan kerja terhadap variable lainnya. Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati (2012) hasil penelitiannya merekomendasikan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Hal tersebut diatas sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati (2012) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut penelitian lain yaitu Batemen dan Strasser (1984) dan beberapa penelitian terdahulu yang telah dikemukakan di atas, menyatakan komitmen mendahului kepuasan kerja. Hasil penelitiannya memberi rekomendasi bahwa komitmen berpengaruh

positif terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja juga memainkan peran penting dalam menghubungkan manajemen partisipatif, gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja mencerminkan persepsi individu terhadap sejauh mana kebutuhan dan harapan kerja mereka terpenuhi dalam lingkungan kerja. Sebagai moderator, kepuasan kerja dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara manajemen partisipatif, gaya kepemimpinan, dan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Prov. Sulawesi Barat”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang dan hasil pengamatan tentang Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja yang telah diuraikan, maka permasalahan yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat?

3. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat?
6. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai apabila melalui kepuasan kerja pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat?
7. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai apabila melalui kepuasan kerja pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Prov. Sulawesi Barat?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan pada Penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai apabila melalui kepuasan kerja pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai apabila melalui kepuasan kerja pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Prov. Sulawesi Barat

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian diharapkan memberi manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis. Untuk manfaat teoritis yang bersifat akademik diharapkan dapat mempertajam dan memperluas topik yang dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan untuk manfaat praktis ditujukan pada penyempurnaan penerapan teori manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Kantor Wilayah Kementerian

Agama Provinsi Sulawesi Barat. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Secara umum hasil penelitian diharapkan memberi manfaat :

- a. Bagi para akademisi, dapat menyajikan informasi dan hasil penyajian empiris *add-on-effect* faktor-faktor Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan dalam memprediksi kinerja dan kepuasan kerja para pegawainya. Sehingga para akademisi dapat mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan topik penelitian ini.
- b. Melengkapi penggunaan alat ukur subyektif dari pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan temuan penelitian ini dapat memberikan manfaat secara praktis bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain:

- a. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat dalam meningkatkan pelayanannya yang berkenaan dengan tugas dan fungsinya sebagai Organisasi Pemerintahan.
- b. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat itu sendiri, untuk dijadikan bahan informasi yang aktual dalam upaya untuk memperbaiki manajemen sumber daya manusia yang berkaitan

dengan Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan, agar dapat memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja pegawai

- c. Bagi para praktisi lainnya dapat juga dijadikan bahan pertimbangan bagi pimpinan, manajer, supervisor dan orang yang memimpin organisasi untuk dapat menggunakan pola kepemimpinan dalam organisasi karena dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja serta dapat berpengaruh pada efektifitas organisasi.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup/batasan masalah penelitian dilakukan agar analisa masalah lebih fokus dan spesifik pada variabel-variabel penelitian, maka ruang lingkup penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Objek penelitian ini adalah dibatasi hanya pada pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kanwil Kementerian Agama Prov. Sulawesi Barat.
2. Subjek penelitian ini adalah seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara yang berjumlah 193 orang, yang di dalamnya termasuk jabatan pimpinan tinggi pratama, jabatan administrator, jabatan fungsional tertentu jabatan pelaksana dan PPPK.

F. Definisi dan Istilah

Istilah-istilah atau definisi operasional memberikan penjelasan tentang variabel-variabel penelitian yang akan dioperasionalisasikan dalam konteks penelitian yang dilakukan. Definisi operasional bertujuan untuk memberikan informasi sejauh mana variabel penelitian berkaitan dengan masalah yang

mempermudah pemahaman dalam meneliti suatu penelitian (Sugiyono, 2014).

Adapun istilah-istilah atau definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya (Style) Kepemimpinan yang dikemukakan oleh para penulis disajikan tidak persis sama, tetapi makna dan hakikatnya bertujuan untuk meningkatkan gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas kerja pegawai yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal (Hasibuan, 2009).

3. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 2009).

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian

salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori dan Konsep

Grand theory yang digunakan untuk penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia (SDM) dan *applied theory*-nya adalah lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kinerja pegawai dan kepuasan kerja.

1. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang menangani permasalahan dalam ruang lingkup buruh, tenaga kerja, manajer dan pegawai. Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk aktivitas organisasi agar tujuan dari organisasi tersebut dapat dicapai. Agar pengertian manajemen sumber daya manusia ini lebih jelas, ada beberapa pendapat para ahli mengenai definisi- definisi manajemen sumber daya manusia antara lain:

1. Menurut Armstrong dalam Donni Juni Priansa (2014), pengertian Praktek sumber daya manusia (SDM mengacu pada seluruh aspek aktivitas manusia dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi sumber daya manusia, manajemen personalia, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber daya manusia, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kompensasi, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyedia jasa pegawai.

2. Menurut Edwin dalam Priansa (2014), mendefinikan manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan dan masyarakat.
3. Menurut Marwansyah (2010), mendefinisikan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui kegiatan perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, kesehatan kerja dan keselamatan, dan hubungan industrial”.
4. Menurut Rivai dalam Suwatno (2014), mendefinisikan bahwa: “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen publik yang meliputi aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang produksi, pemasaran, keuangan, dan kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai

kumpulan pengetahuan tentang kumpulan pengetahuan tentang pengelolaan sumber daya manusia.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Menurut Flippo dalam Priansa (2014) penjelasan tentang fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu :

- a. Pengadaan tenaga kerja adalah proses pencarian, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan keperluan Perusahaan.
- b. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan modal pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan sekarang maupun masa depan.
- c. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil (sesuai dengan prestasi kerja) dan layak (dapat memenuhi kebutuhan dasar serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi).

- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercapainya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap bersedia bekerja sampai pensiun.
- f. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan ialah kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- g. Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan dan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan alasan lainnya.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

Menurut Cushway yang dikutip Sutrisno (2011), tujuan manajemen SDM meliputi:

- a. Mempertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi, dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang

selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur Sumber Daya Manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Berkontribusi pada pengembangan arah dan strategi organisasi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi Sumber Daya Manusia
- d. Memberi dukungan dan keadaan yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

2. Lingkungan Kerja

2.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan karena mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai yang melaksanakan proses pelayanan. Lingkungan kerja merupakan tempat dimana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah bekerja ditempat kerjanya, melakukan pekerjaan sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menurunkan kinerja pegawai.

Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antara lain sebagai berikut:

Menurut (Nitisemito dalam Nuraini 2013) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya misalnya dengan adanya Air Conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti suhu, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.(Isyandi, 2004)

Menurut (Simanjuntak, 2003) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut (Mardiana, 2005) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Dari beberapa defenisi diatas dapat peneliti simpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi tugas yang diembannya, sehingga dapat diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung pegawai dalam penyelesaian tugas yang bebankan kepadanya guna meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Oleh sebab itu, diperlukan lingkungan kerja yang kondusif untuk menunjang kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Supaya

hasil kerja yang diperoleh dapat tercapai secara optimal. Lingkungan kerja fisik dalam suatu perusahaan adalah kondisi dimana pekerjaan haruslah dapat memberikan suasana dan situasi kerja pegawai yang nyaman dalam pencapaian tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan. Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab pegawai mudah jatuh sakit, mudah stres, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja. (Abdul Samad, 2019)

2.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2015) jenis-jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu:

a. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:

1. Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

b. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan kerja dan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Organisasi hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama diorganisasi. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri.

Kondisi lingkungan kerja non fisik meliputi:

1. Faktor lingkungan sosial

Lingkungan sosial yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah latar belakang keluarga, yaitu antara status keluarga, jumlah keluarga, tingkat kesejahteraan dan lain-lain.

2. Faktor status sosial

Semakin tinggi jabatan seseorang semakin tinggi kewenangan dan keleluasaan dalam mengambil keputusan.

3. Faktor hubungan kerja dalam perusahaan

Hubungan kerja yang ada dalam perusahaan adalah hubungan kerja antara karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan atasan.

4. Faktor sistem informasi

Hubungan kerja akan dapat berjalan dengan baik apabila ada komunikasi yang baik diantara pegawai. Dengan adanya komunikasi yang baik di lingkungan organisasi maka pegawai akan berinteraksi, saling memahami, saling mengerti satu sama lain menghilangkan perselisihan salah faham.

2.3 Faktor- Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja

Menurut Sedarmayanti (2001) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Penerangan / Cahaya

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran bekerja. Oleh sebab itu perlu di perhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan. Pada dasarnya, cahaya langsung, cahaya setengah langsung, cahaya tidak langsung dan cahaya setengah tidak langsung.

2. Suhu Udara

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

yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Rasa sejuk dan segar dalam bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat telah setelah bekerja.

3. Suara bising

Salah satu populasi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak di kehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya di hindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat di lakukan dengan efisien sehingga produktifitas kerja meningkat.

4. Keamanan Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu di perhatikan. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan (SATPAM).

5. Hubungan Karyawan

Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan serta di dukung oleh sarana dan prasarana yang

memadai yang ada di tempat bekerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

2.4 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017) dimensi dan indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

a. Lingkungan kerja fisik

1. Pencahayaan

Faktor penting dalam lingkungan kerja dengan adanya pencahayaan yang cukup akan membantu para karyawan menyelesaikan tugas dengan lebih efektif.

2. Sirkulasi ruang kerja

Oksigen adalah gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup untuk proses metabolisme. Udara dapat dikatakan kotor apabila oksigen dalam udara telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bau yang berbahaya bagi kesehatan tubuh.

3. Tata letak ruang

Penataan letak ruang kerja yang baik akan menciptakan kenyamanan dalam bekerja

4. Dekorasi

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

5. Kebisingan

Pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat

6. Fasilitas

Fasilitas perusahaan sangat dibutuhkan sebagai pendukung dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang ada di perusahaan. Tersedianya fasilitas yang memadai akan menunjang proses kelancaran dalam bekerja.

b. Lingkungan kerja non fisik

1. Hubungan dengan pimpinan

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

2. Hubungan sesama rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis tanpa konflik di antara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi karena adanya hubungan harmonis dan kekeluargaan.

3. Gaya Kepemimpinan

3.1 Pengertian Kepemimpinan

Secara umum pengertian kepemimpinan adalah suatu kekuatan yang menggerakkan perjuangan atau kegiatan yang menuju sukses. Kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Umumnya kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan. Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin. Pengertian pemimpin adalah suatu peran atau ketua dalam sistem disuatu organisasi atau kelompok. Sedangkan kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang untuk bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengupayakan partisipasi sukarela bawahan dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

Menurut Sudarwan Danim (2010) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang di tetapkan sebelumnya. Oteng Sutisna mengatakan "bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam sistuasi social untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan

dengan berbuat begitu membangkitkan kerjasama kearah tercapainya tujuan.

Menurut Thoha (2013), Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok. Dan satu hal yang perlu diingat bahwa kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

3.2 Model – model kepemimpinan

Model kepemimpinan diartikan sebagai sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi anggotanya/karyawan ditujukan supaya tercapai target organisasi sehingga model kepemimpinan ini juga dapat dinyatakan sebagai pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. ada lima gaya kepemimpinan menurut Fahmi (2013) antara lain seperti berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Otokratisasi dan Dictatorial

Gaya kepemimpinan otokratisasi disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa konsultasi dengan para pegawai yang harus melaksanakannya atau pegawai yang dipengaruhi keputusan tersebut. Pemimpin menentukan apa yang harus dilakukan orang lain dan mengharapkan mereka mematuhi. Gaya kepemimpinan ini

berdasarkan terhadap kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi.

2. Gaya Kepemimpinan Militeralistis

Gaya kepemimpinan ini banyak menggunakan sistem perintah, sistem komando dari atas kebawah sifatnya keras sangat otoriter, menghendaki bawahan agar selalu patuh, penuh acara formalitas.

3. Gaya Kepemimpinan Paternalistis

Bersikap melindungi bawahan sebagai seorang bapak atau seorang ibu yang penuh kasih.

4. Gaya Kepemimpinan Laissez faire

Gaya kepemimpinan ini membiarkan bawahan berbuat semaunya sendiri akan semua pekerjaan dan bertanggung jawab dilakukan oleh bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi.

5. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang mengatur pendekatan ini melibatkan para pegawai yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin. Tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang paling populer atau disukai tidak selalu merupakan keputusan terbaik, dan bahwa

kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat. Gaya ini juga dapat mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang diharapkan.

3.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan.

Gaya Kepemimpinan disebut dengan istilah *Leadership style*, ialah cara pemimpin dalam melakukan fungsi leadership melalui serangkaian kemampuan dan tindakan yang dimilikinya. Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu (Hasibuan, 2013).

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Nikmat (2022) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, pengertian gaya kepemimpinan di sini dinamis, gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya

Greenberg dan Baron mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai serangkaian proses yang dilalui seseorang dalam upaya memberikan pengaruh pada anggota kelompok agar tercapainya tujuan organisasi.

Sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap orang lain (Wibowo, 2015).

Menurut Hersey & Blanchard (Widowo, 2015) menjelaskan bahwa terdapat empat gaya kepemimpinan yaitu:

1. *Telling* (menjelaskan), pemimpin diharapkan dapat mendefinisikan peran yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dan memberitahu tentang apa, dimana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas.
2. *Selling* (menyediakan) pemimpin menyediakan/mengarahkan pengikut dengan instruksi yang terstruktur dan suportif.
3. *Participate* (Memberikan Partisipasi) pemimpin dan anggota terlibat dalam partisipasi pengambilan Keputusan tentang cara terbaik menyelesaikan pekerjaan berkualitas tinggi.
4. *Delegating* (mendelegasi) pemimpin memberikan delegasi dalam bentuk arahan, petunjuk secara khusus kepada perseorangan ataupun langsung kepada kelompok kerja karyawan.

Dari uraian mengenai gaya kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang diterapkan seorang pimpinan

3.4 Konsep Gaya Kepemimpinan

Dalam perilaku kepemimpinan ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin kepada bawahannya (Thoha, 2013) yaitu:

1. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sejauh mana seorang pemimpin melibatkan komunikasi satu arah. Bentuk komunikasi satu arah ini antara lain menetapkan peranan yang seharusnya bisa dikerjakan, Dimana melakukannya hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada bawahannya.
2. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melihat diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, menudahkan interaksi dan melibatkan bawahannya dalam pengambilan Keputusan.

Kedua perilaku gaya kepemimpinan tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda, sehingga dapat diketahui empat dasar gaya kepemimpinan (Thoha:2013)

1. Gaya Instruksi

Seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan bawahannya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah pembuatan Keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan Keputusan diumumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin. Artinya pemimpin senang sekali memberikan instruksi. Hal ini dilakukan olehnya karena

situasi kematangan bawahan masih rendah yang ditunjukkan kurangnya pengalaman berkenaan dengan suatu tugas atau tidak memiliki keyakinan. Dan kalau dihubungkan sumber dan bentuk kekuasaan yang dimilikinya, maka pemimpin menyukai sumber kekuasaan paksaan. Sumber kekuasaan ini sangat efektif dijalankan olehnya.

2. Gaya Konsultasi

Perilaku pemimpin tinggi pengarahan dan tinggi dukungan. Dalam menggunakan gaya ini pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan membuat Keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatnya banyak komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, berusaha mendengar perasaan bawahan tentang Keputusan yang dibuat, serta ide dan saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan Keputusan tetap pada pimpinan. Tindakan ini dilakukan karena kematangan bawahan dan keadaan sedang artinya pegawai tidak mampu tetapi berkeinginan memikul tanggung jawab, memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan, sumber kekuasaan yang asalnya penghargaan dan legitimasi.

3. Gaya Partisipasi

Perilaku pemimpin menekankan banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan bawahannya dan mendukung usaha

mereka dalam menyelesaikan masalah tugas, posisi control atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin secara aktif mendengar. Pemimpin menunjukkan kebolehan sebagai orang yang lebih dari bawahannya, sehingga penampilan, bobot dan perilakunya disenangi dan diterima oleh pegawainya. Bawahan menyukainya dan menganggap sebagai sumber informasi dan tempat bertanya. Tindakan ini dilakukan karena kematangan pegawai dari sedang ke tinggi yang ditunjukkan pegawai yang memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan melakukan tugas yang diberikan karena kurangnya keyakinan. Sumber kekuasaan adalah refensi dan informasi.

4. Gaya Delegasi

Pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan bagaimana cara pelaksanaan tugas, kapan dan dimana melakukannya. Pada saat yang sama secara psikologis adalah matang, oleh karenanya tidak terlalu membutuhkan komunikasi dua arah atau perilaku mendukung. Tindakan ini dilakukan

karena kematangan pegawai sudah tinggi Dimana pegawai tersebut mampu dan mau atau mampu dan memiliki keyakinan untuk memikul tanggungjawab. Gaya melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas juga rendah. Sumber kekuasaan yang ada padanya adalah kekuasaan keahlian dan informasi.

3.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Adapun indikator gaya kepemimpinan menurut Menurut Sari dan Putra (2019) yaitu :

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternative yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan

tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Kemampuan Mengendalikan Emosi

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Menurut Veitzhal Rivai (2018) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi, yaitu:

1. Kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik
 - a. Membina kerjasama dengan bawahan
 - b. Menjalin hubungan yang baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing

2. Kemampuan yang efektivitas
 - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
 - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
3. Kepemimpinan yang partisipatif
 - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
 - b. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
 - a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
 - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
 - a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara berkelompok
 - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan.

4. Kinerja Pegawai

4.1 Pengertian Kinerja

Dalam kamus terbaru bahasa Indonesia, (2008) kinerja diartikan sesuatu yang dicapai, kemampuan kerja (tentang peralatan), prestasi yang diperlihatkan. Kinerja merupakan catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Bernardin dan Russel (2002) menyatakan bahwa: "*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*". Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Simanjuntak (2005) bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja.

Pengertian kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) terdapat hubungan yang erat. Bila kinerja pegawai (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja lembaga (*institutional performance*) juga baik.

Menurut Mangkunegara (2005) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dapat disimpulkan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah suatu aktivitas yang berhubungan dengan tiga aspek pokok (a) perilaku, (b) hasil, dan (c) efektivitas organisasi. Perilaku

menunjukkan pada kegiatan-kegiatan dalam mencapai tujuan, efektivitas merupakan langkah-langkah dalam pertimbangan, hasil kerja organisasi menekankan kepada aspek proses kerja (Gomez, 2003). Istilah kinerja biasa diartikan sebagai *performance* yang berupa proses dan hasil kerja secara individu maupun organisasi.

Secara teoritis, sesungguhnya faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal tersebut sesuai dengan pendapat MClelland (Mangkunegara, 2005) yang mengemukakan bahwa "*human performance*" merupakan determinan dari *ability* and *motivation*, dimana *ability* merupakan determinasi dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Sementara motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja.

Menurut Ambar Teguh Sulistivani (2003) bahwa kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Rivai (2004) Mengemukakan kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan.

Batasan mengenai kinerja oleh para ahli memberikan pengertian bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang artinya hasil kerja yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut Mangkunegara (2004) kinerja adalah hasil kerja

individu secara kuantitas, kualitas, yang sesuai waktu dengan menggunakan biaya minimal dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Kinerja selalu menghasilkan kerja yang optimal dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Memahami pengertian di atas, kinerja individu diartikan sebagai kinerja seseorang dalam menghasilkan sebuah hasil kerja (kuantitas, kualitas, waktu dan biaya) untuk mewujudkan tujuan organisasi. Menurut Kusnadi (2003) bahwa kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu. Kinerja selalu berkaitan dengan hasil kerja secara nyata yang dapat dinilai dan diperhitungkan secara kuantitas, kualitas, efisien (waktu) dan efektif (biaya).

Kinerja individu adalah suatu kinerja yang berorientasi pada pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh individu untuk menghasilkan ada kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi kerja dan efektifitas kerja. Gomes (1999) menyatakan bahwa kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan organisasi dan tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri. Kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan risiko input dan output dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut performansi dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawai berdasarkan berapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan. Inti kinerja

individu menghasilkan aktivitas kerja yang terukur secara kuantitas, kualitas, waktu dan penggunaan biaya.

Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik (Mitchell, 1978). Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atau jenis perkenaan dan keterampilannya. Selain itu kontribusi motivasi kerjanya tidaklah dapat diabaikan. Meskipun kemampuan pegawai sangat baik apabila motivasi kerjanya rendah, sudah barang tentu kinerja juga akan rendah.

Formula tersebut menjelaskan bahwa kinerja seseorang sama dengan kemampuan pegawai tersebut untuk melakukan tugas-tugas yang dikerjakan kepadanya dikalikan dengan motivasi yang ditunjukkan untuk melakukan tugas-tugas tersebut. Dalam hal ini kemampuan tanpa motivasi belum tentu dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan baik, demikian juga sebaliknya motivasi tinggi yang dimiliki pegawai tanpa pengetahuan yang memadai tidaklah mungkin mencapai kinerja yang baik.

Hasibuan.(2007) menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Bernadin dan Rusel, (2000) menyatakan kinerja adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode pekerjaan dan fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode pekerjaan tertentu. Simamora, (2004) menyatakan kinerja mengacu kepada

kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan.

Dari beberapa uraian tersebut dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja memiliki tiga dimensi yaitu kemampuan, motivasi dan peluang, Ketiga dimensi tersebut saling terkait dan saling berhubungan satu dengan yang lain, Donnelly, Gibson, dan Ivancevich (1994) dalam Rivai dan Basri (2005) lebih lanjut dimukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh enam faktor:

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan, kebutuhan dan sifat
4. Persepsi terhadap tugas
5. Imbalan internal dan eksternal
6. Persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja Gibson.

Ivancevich dan Doneley (1996) yang melihat kinerja dari perspektif teori harapan menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi perkalian dari kemampuan dan motivasi. Bernadin dan Russel (2000) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja. (1) *quality*, (2) *quantify* (3) *timeless*, (4) *cost-effectiveness*, (5) *need for supervision*, dan (6) *inter personal impact*.

Ruky (2002) menyatakan ada beberapa cara untuk mengukur kinerja secara umum yaitu (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan tentang kerja, (4) pendapat atau permintaan, (5) keputusan yang diambil perencanaan kerja dan (6) daerah organisasi kerja. Adapun untuk mengukur kinerja pegawai indikator yang harus diukur adalah pelaksanaan tugas dan fungsi dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat.

Menurut Robbins (1996) Kinerja individu adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan inovasi. Jika ada yang tidak memadai kinerja akan dipengaruhi secara negatif, kecenderungan dan keterampilan haruslah dipertimbangkan selain motivasi. Wirawan (2013) mengelompokkan dimensi kinerja pegawai menjadi tiga jenis: hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang hubungannya dengan pekerjaan, sebagai berikut:

1. Hasil kerja, yaitu kuantitas dan kualitas hasil kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, hasil kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat diukur jumlah atau kuantitas dan kualitasnya. Misalnya, seorang dokter, berapa banyak pasien yang ia periksa setiap harinya dan berapa pasien yang dapat disembuhkan.
2. Perilaku kerja, ketika berada ditempat kerja dan melaksanakan pekerjaan, pegawai melakukan dua jenis perilaku yaitu perilaku kerja dan perilaku pribadinya.
3. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. yaitu sifat pribadi yang diperlukan oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Robbins (1998) menyatakan bahwa kinerja adalah ukuran mengenai apa yang dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Menurut Mangkunegara (2005) prestasi kerja berasal dari kata *performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Maharsi (2011) menyatakan bahwa hampir seluruh cara penilaian kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan
2. Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan
3. Efisien yaitu Ketepatan waktu yaitu ada atau tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan.
4. Efektifitas yaitu hasil guna yang diterima dari hasil yang telah dicapai.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah nilai dari perilaku yang nyata sebagai pelaksana fungsi-fungsi yang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan ditampilkan setiap orang diberikan kepadanya sebagai prestasi kerja sesuai dengan tanggung jawabnya.

Flippo (1995) menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi, kompetensi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan juga kesempatan dan kejelasan tujuan kinerja yang diberikan oleh organisasi kepada seorang pegawai. Masing-masing aktor di atas

mempunyai peranan tertentu yang bisa mempengaruhi upaya perbaikan kinerja.

Atasan langsung dari para pegawai yang dinilai mempunyai peranan dalam proses penilaian kinerja pegawai. Bahkan praktek kepegawaian yang lumrah terjadi ialah bahwa para atasan langsung itulah yang memang bertanggung jawab melakukan penilaian yang sifatnya informal yang berlangsung terus menerus memenuhi persyaratan obyektivitas dan keteraturan berdasarkan pola dan kebijaksanaan yang ditentukan bagi seluruh organisasi oleh bagian kepegawaian (Siagian, 1998)

Selanjutnya menurut Siagian (1990) bahwa kinerja adalah aktivitas yang berkaitan dengan unsur-unsur yang terlibat dalam suatu proses untuk menghasilkan suatu output. Sedangkan kinerja pegawai adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Lebih lanjut kinerja adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung pada tujuan masing-masing organisasi (misalnya untuk profit atau untuk *customer satisfaction*) dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya organisasi publik, swasta, bisnis, sosial dan keagamaan).

Kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan rasio input dan output dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut performance dengan memberikan penekanan nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawai

berdasarkan pada beberapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan (Sherman and Bohlsnder, 1992).

Menurut Supardi (2014) “kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, penyelesaian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan”. kinerja adalah sebagai ungkapan kemampuan yang didasarkan oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan di atas, maka dapat peneliti disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan yang mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

4.2 Indikator Kinerja

Adapun indikator kinerja pegawai menurut Fadel (2009) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu :

1. Pemahaman atas tupoksi

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

2. Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.

3. Kecepatan Kerja

Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.

4. Keakuratan Kerja

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang.

5. Kerjasama

Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi maupun individu. Tempe dalam Supardi (2014) Mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja seseorang antara lain adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administratif pengupahan. Menurut Kopelman (Supardi, 2014) Kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor antara lain yaitu:

- a. Lingkungan
- b. Karakteristik individu
- c. Karakteristik organisasi
- d. Karakteristik pekerjaan

Dengan demikian, dapat diartikan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai serta sikap.

Menurut Gibson dalam Supardi (2014) Variasi yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja yaitu individual, organisasi, dan psikologis seperti diuraikan dibawah ini:

1. Variabel individual, terdiri dari: kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik. latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian, demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin
2. Variabel organisasional, terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, imbalan struktur
3. Variabel psikologis, terdiri dari: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi

Paparan diatas dapat dilihat bahwa banyak faktor dan variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor tersebut bisa berasal dari dalam diri yaitu faktor individu dan faktor psikologis, dan juga dapat berasal dari luar atau faktor situasional. Disamping itu, kinerja dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan.

4.4 Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010). Menurut (Bangun, 2012) kinerja pegawai (performance) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk mencapai tujuan yang disebut juga standar pekerjaan.

Mengenai ukuran-ukuran kinerja pegawai, Ranupandojo dan Husnan (2000) menjelaskan secara rinci sejumlah aspek yang meliputi:

- a. Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas kerja diukur dengan indikator ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja. Kualitas kerja meliputi ketepatan, ketelitian, kerapihan dan keberhasilan hasil pekerjaan.
- b. Kuantitas kerja yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan. Kuantitas kerja meliputi output, serta perlu diperhatikan pula tidak hanya output yang rutin saja, tetapi juga seberapa cepat dia dapat menyelesaikan pekerjaan yang ekstra.
- c. Kecepatan waktu adalah diukur dari prespsi pegawai terhadap suatu aktifitas yang diselesaikan diawal waktu sampai menjadi output
- d. Inisiatif adalah keterampilan yang timbul baik secara langsung maupun tidak langsung dalam diri seseorang.

- e. Kerjasama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugasnya.

5. Kepuasan Kerja

5.1 Pengertian Kepuasan

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan aspek yang penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai tujuan perusahaan.

Menurut Suwarno dan Donni Juni Priansa (2011), “kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan”. Pemahaman serupa juga dikemukakan oleh Wibowo (2011) yaitu “kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja”.

Hani Handoko (2000) berpendapat bahwa “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Perasaan tersebut merupakan cermin dari penyesuaian antara apa yang diperoleh dengan apa yang diharapkan.

Sementara menurut Malayu S.P Hasibuan (2013), “kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja”. Sedangkan pendapat lain tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Susilo Martoyo (2007), yaitu: “Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/ organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Balas jasa adalah imbalan yang diberikan pada karyawan atas jasa dan prestasi yang telah diberikan untuk perusahaan. Balas jasa dapat berupa finansial maupun nonfinansial. Apabila kepuasan kerja terjadi maka karyawan menunjukkan sikap positif terhadap segala pekerjaan yang menjadi tugasnya dalam lingkungan kerja.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan pada umumnya tercermin dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun yang ditugaskan kepadanya di lingkungan kerja. Sebaliknya apabila kepuasan kerja tidak tercapai maka dapat berakibat buruk terhadap perusahaan. Akibat buruk itu dapat berupa kemalasan, kemangkiran, mogok kerja, pergantian tenaga kerja dan akibat buruk yang merugikan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara individu

merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan

5.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa orang yang lain. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja.

Menurut Veithzal Rivai (2017), pada dasarnya teori-teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu:

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan

ketidakadilan. Setiap orang akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori dua faktor (*Two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status.

Dalam suatu pekerjaan karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik

mereka bekerja. Pendapat lain mengenai teori kepuasan kerja dijelaskan menurut Wibowo (2011) sebagai berikut:

1. *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

2. *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kepuasan kerja pada dasarnya hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian pada kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasan terhadap kepuasannya tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang/tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. Apabila karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan bertahan untuk

bekerja pada perusahaan tersebut. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari diri pegawai dan dibawa oleh setiap pegawai sejak mulai bekerja ditempatnya bekerja. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri pegawai antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan pegawai lain, sistem penggajian dan lainnya.

Pemahaman di atas sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Anwar Prabu (2004), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Karyawan satu dengan yang lain akan memiliki faktor yang berbeda yang akan mempengaruhi kepuasan kerjanya. Menurut Susilo Martoyo (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah:

1. Tingkat absensi karyawan
2. Perputaran (turnover) tenaga kerja
3. Semangat kerja
4. Keluhan-keluhan
5. Masalah-masalah personalia yang vital lainnya

Tingkat absensi karyawan dapat menjadi faktor penyebab kepuasan kerja karena apabila karyawan tidak puas dalam bekerja dapat mengakibatkan karyawan menjadi malas berangkat ke kantor sehingga tingkat absensi menjadi tinggi. Karyawan kurang semangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya hasil kerja menjadi tidak maksimal. Berawal dari melakukan pekerjaan yang kurang semangat kemudian malas berangkat ke kantor pada akhirnya hal tersebut dapat menjadikan karyawan berkeinginan untuk pindah kerja.

Sedangkan menurut pendapat Gilmer (Moch. As'ad 1995) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk maju.
2. Keamanan kerja.
3. Gaji.
4. Manajemen kerja.
5. Kondisi kerja.
6. Pengawasan (supervisi).
7. Faktor intrinsik dari pekerjaan.
8. Komunikasi.

9. Aspek sosial dalam pekerjaan.

10. Fasilitas.

Keinginan dan motivasi seseorang bersumber dari berbagai macam dorongan baik dari dalam maupun dari luar. Agar lebih mengerti alasan seseorang bertindak dalam mencapai tujuannya terdapat banyak faktor yang mempengaruhi perilakunya. Semua faktor-faktor tersebut tidak seluruhnya mempengaruhi setiap individu, tetapi dapat pula hanya sebagian dan intensitasnya dalam setiap individu juga berbeda-beda. Menurut pendapat Moch. As'ad (1995), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

1. Faktor psikologis merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketrentaman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.
2. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, kesehatan pegawai.
3. Faktor financial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sitem penggajian, jaminan social, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain.

4. Faktor social merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi social baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan
5. Faktor social merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi social baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Brown & Ghiselli (Edy Sutrisno 2011), bahwa ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu:

1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

3. Jaminan finansial dan sosial

Finansial dan jaminan social kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Seorang karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang dikehendaki karyawan, dengan kenyataannya yang mereka rasakan. Apabila yang dirasakan dan diperoleh lebih besar dari apa yang menurut mereka harus ada, maka terjadi tingkat kepuasan yang makin tinggi. Sebaliknya, apabila kenyataannya yang dirasakan lebih rendah dari apa yang menurut mereka harus ada, maka telah terjadi ketidakpuasan karyawan dalam bekerja.

Menurut Robbins (Zainur Roziqin 2010) faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Kerja yang secara mental menantang
2. Ganjaran yang pantas
3. Kondisi kerja yang mendukung
4. Rekan kerja yang mendukung
5. Kesesuaian kepribadian pekerjaan

Berdasarkan beberapa pendapat yang disampaikan di atas maka dapat disimpulkan kepuasan kerja yang dirasakan setiap orang sangat berbeda ada banyak aspek yang mempengaruhinya. Beberapa aspek tersebut sangat penting guna menunjang tercapainya kepuasan kerja. Adanya pemenuhan kebutuhan yang dimiliki seseorang berdampak pada pencapaian nilai kerja seseorang atas pekerjaan yang telah dilaksanakannya.

5.4 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Menurut Strauss dan Syales dalam Soedjono (2005: 28), kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mengalami kematangan psikologik dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Pegawai seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat rendah, cepat lelah dan bosan, emosi yang tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran yang baik, dan berprestasi kerja lebih baik daripada pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Jika kepuasan kerja pegawai meningkat maka absensi menurun.

Pengaruh kepuasan kerja pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai karena merasa kebutuhan dalam bekerja telah terpenuhi sehingga karyawan lebih nyaman menjalankan pekerjaannya. Kinerja pegawai yang

terus meningkat dapat pula mendorong peningkatan kinerja organisasi. Karena merasa ikut dalam pencapaian tujuan organisasi maka pegawai benar-benar termotivasi dalam pencapaian tujuan organisasi dan mendapatkan kepuasan yang lebih besar

B. Tinjauan Empirik

Tinjauan empirik merupakan penelitian terdahulu yang digunakan oleh peneliti sebagai referensi dan acuan untuk menyusun penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu dari penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2.1 Tinjauan Empirik

NO	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Kiki Asnawi (2020) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Pratama Abadi Industri Sukabumi (Studi Pada Divisi Quality Control)	Variabel: Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Motivasi Metode analisis: analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Teknik penelitian yang digunakan adalah statistik kuantitatif	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa korelasi (hubungan) secara parsial antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja karyawan Divisi QC PT. Pratama Abadi Industri Sukabumi. Artinya hubungan kuat dan searah.

2	Endang Kustini, Cecep Hidayat (2021) Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Prima Tera Intidata	Variabel: Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Metode analisis: analisis kuantitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja (X1), dan Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Yudhi Pratama Putra , Khusnul Fikri , Sulityandari (2022) Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Lotus Pradipta Mulia Di Pekanbaru	Variabel: Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kinerja Karyawan. Metode Analisis: Analisis Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4	Sachrul Fauzi , Desy Suryani (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Dan UKM Kabupaten Bogor	Variabel : Gaya Kepemimpinan ,Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai Analisis asosiatif	Hasilnya menunjukkan bahwa Pertama, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Bogor. Kedua, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Bogor. Ketiga, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Bogor.
5	Andi Jusdiana Ahmad, Mappamiring,	Variabel: Lingkungan kerja, , Kinerja Pegawai	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen : 1. Lingkungan kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten

	<p>Nuryanti Mustari (2022)</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba</p>	<p>Jenis penelitian yang digunakan adalah Mix Method,</p>	<p>Bulukumba dalam kondisi baik, hanya saja masih ada beberapa yang perlu dibenahi seperti halnya ukuran ruang kerja yang sempit sehingga dapat mengganggu kenyamanan para pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dikarenakan tidak sesuai dengan standar ruang kerja pada umumnya, serta masih diperlukan penambahan beberapa fasilitas penyejuk ruangan (AC).</p> <p>2. Kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba dilihat dari beberapa capaian indikator kinerja seperti halnya pemahaman atas tupoksi, inovasi, kecepatan kerja, keakuratan kerja, serta kerja sama antar pegawai telah terlaksana dengan baik</p>
6	<p>Irwadana Juliandri Nadeak dkk (2022)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediating pada Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara</p>	<p>Variabel:</p> <p>Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, Motivasi, Disiplin kerja</p> <p>Analisis Kuantitatif</p>	<p>1. gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai</p> <p>2. gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>3. gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai</p>

7	<p>Ahmad Fahrobby (2020)</p> <p>Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT Rusindo expertiza Inspekciya pekanbaru</p>	<p>Variabel: Gaya Kepemimpinan, Kinerja pegawai</p> <p>Analisis Asosiatif dan Kuantitatif</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan yang signifikan kinerja pegawai PT PT Rusindo expertiza Inspekciya pekanbaru</p>
8	<p>Noviyanti Ulfah Noer (2020)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Amadha Cipta Wisata</p>	<p>Variabel: Gaya Kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan</p> <p>Metode Kuantitatif</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara simultan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 67,4 persen. Sisanya sebesar 32,6 persen dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diteliti seperti lingkungan kerja dan kompetensi. Secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 37,3 persen dan variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 46,2 persen</p>
9	<p>Ni Nengah Suarni dan Ni Nyoman Sudiyani (2020)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi</p>	<p>Variabel :</p> <p>Gaya kepemimpinan, Motivasi dan kinerja Karyawan</p> <p>Metode Kuantitatif</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ada pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Camat Ubud. Ada</p>

	Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Camat Ubud		pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Camat Ubud. Adanya pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Camat Ubud
10	Hendriyadi. (2019). “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Pangkalan Jambu Kabupaten Merangin	Variabel : Gaya kepemimpinan, Budaya organisasi. Kinerja Analisis Regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan secara simultan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
11	Harun Al Anwar (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektifitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Rappocini Makassar	Variabel : Gaya Kepemimpinan, Efektifitas Kinerja Pegawai Analisis Deskriptif dan Kuantitatif	Hasil penelitian membuktikan bahwa semua variabel mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
12	Soetirto, Muhammad Mirza Muljono, Pudji Hidayatulloh, Furqon Syarief	Variabel: Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1. gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

	(2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja dan Dimoderasi oleh Motivasi Kerja (Karyawan PT. XYZ).	Analisis Kuantitatif	kepuasan kerja karyawan; 2. gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai; 3. kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Kepuasan kerja yang lebih tinggi mengarah pada kinerja yang lebih tinggi, sedangkan kepuasan kerja yang rendah mengarah pada kinerja yang lebih rendah. 4. kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja; motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja, dan 5. motivasi kerja dapat memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja..
13	Rachmawati Madjid, Taufik Hidayanto (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada Pt. Prodia Widyahusada Cabang Sunter Jakarta	Variabel: Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja Analisis Multiple Regression	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1. Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Prodia Widyahusada Cabang Sunter. 2. secara parsial Disiplin Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Prodia Widyahusada Cabang Sunter

			<p>3. Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>4. Moderasi dari Kepuasan Kerja memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>5. Moderasi dari Kepuasan Kerja berpeluang memperkuat pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan</p>
14	<p>Azhar Rizaldy (2021)</p> <p>Pengaruh kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variable Moderasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen</p>	<p>Variabel: Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja</p> <p>Metode Penelitian Kuantitatif</p>	<p>Hasil penelitian menemukan bahwa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kantor pelayanan Pajak Kabupaten Malang 2. Kepuasan kerja mampu memoderasi kepuasan kerja kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan kantor pelayanan Pajak Kabupaten Malang

15	<p>Sri Wahyuni</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Moderating Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan Ud Karya Mulya Situbondo)</p>	<p>Variabel:</p> <p>Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja</p> <p>Analisis Regresi Moderating dan Metode Kuantitatif</p>	<p>Hasil penelitian menemukan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Kepuasan kerja tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
16	<p>Ni Kadek Lilik Ayu Pratiwi, Ni Made Adi Erawati (2017)</p> <p>Kepuasan Kerja Memoderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Berbasis THK Pada Kinerja Organisasi</p>	<p>Variabel:</p> <p>Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja</p> <p>Pendekatan kuantitatif dengan bentuk penelitian asosiatif</p>	<p>Hasil Penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada variabel kinerja organisasi yang berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional berarti semakin baik pula kinerja organisasi di LPD, 2. Budaya organisasi berbasis tri hita karena berpengaruh positif pada variabel kinerja organisasi yang berarti bahwa dengan menerapkan budaya organisasi berbasis tri hita karena sebagai budaya organisasi di LPD maka akan dapat

			<p>memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja karyawan yang nantinya juga akan meningkatkan kinerja organisasi di LPD,</p> <p>3. Kepuasan kerja memperlemah hubungan gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi yang berarti bahwa pelaksanaan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang dilakukan, maka akan berdampak pada penurunan kinerja organisasi dari waktu ke waktu</p>
	<p>Sri Adrianti Muin, Andi Farisnah Anwar, Ade Irma Suryani</p> <p>Lingkungan Kerja dan Kompetensi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Kota Makassar ; Motivasi Sebagai Variabel Intervening</p> <p>Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol. 6 No. 2, Juni</p>	<p>Variabel</p> <p>Lingkungan kerja, Kompetensi, Kinerja Pegawai, Motivasi</p> <p>Metode Kuantitatif</p>	<p>Hasil Penelitian:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel lingkungan kerja pengaruhnya positif dan signifikan kepada kinerja pegawai RSUD Kota Makassar. 2. Variabel kompetensi pengaruhnya positif dan signifikan kepada kinerja pegawai RSUD Kota Makassar. 3. Variabel motivasi pengaruhnya positif dan signifikan kepada

	2023		<p>kinerja pegawai RSUD Kota Makassar.</p> <p>4. Variabel lingkungan kerja pengaruhnya positif dan signifikan kepada variabel motivasi.</p> <p>5. Variabel kompetensi pengaruhnya positif tetapi tidak signifikan pada kinerja pegawai RSUD Kota Makassar.</p> <p>6. Variabel lingkungan kerja pengaruhnya positif tetapi tidak signifikan ke kinerja pegawai RSUD Kota Makassar melalui motivasi.</p> <p>7. Variabel kompetensi pengaruhnya positif tetapi tidak signifikan ke kinerja pegawai RSUD Kota Makassar.</p>
--	------	--	---

Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2024.

Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian serta variabel penelitian yang digunakan. Lokasi penelitian saat ini adalah di Kota Mamuju dengan batasan peneliti hanya mencakup Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.

C. Kerangka Konseptual

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi tugas yang diembannya, sehingga dapat diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja

tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung pegawai dalam penyelesaian tugas yang bebaskan kepadanya guna meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran dalam organisasi tercapai.

Kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan yang mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh cukup signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai karena merasa kebutuhan dan arahan dalam bekerja telah terpenuhi sehingga karyawan lebih nyaman menjalankan pekerjaannya. Kinerja pegawai yang terus meningkat dapat pula mendorong peningkatan kinerja organisasi. Karena merasa ikut dalam pencapaian tujuan organisasi maka pegawai benar-benar termotivasi dalam pencapaian tujuan organisasi dan mendapatkan kepuasan yang lebih besar

Kinerja adalah pencapaian hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka Instansi juga harus mengetahui

bagaimana cara memperlakukan pegawai melalui lingkungan kerja dan gaya kepemimpinannya, selain itu instansi harus mempertimbangkan kepuasan pegawainya.

Hubungan antar variabel dalam kerangka konseptual ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Lingkungan Kerja (Variabel Independen) berhubungan positif dengan Kinerja Pegawai (Variabel Dependen), yang berarti semakin baik dan memadainya lingkungan kerja fisik (pencahayaan, sirkulasi udara, tata letak ruang, dekorasi, kebisingan) dan lingkungan kerja non fisik (hubungan kerja yang harmonis antara atasan, bawahan dan rekan kerja) pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat
2. Lingkungan Kerja (Variabel Independen) berhubungan positif dengan Kinerja Pegawai (Variabel Dependen), yang berarti semakin baik dan memadainya lingkungan kerja fisik (pencahayaan, sirkulasi udara, tata letak ruang, dekorasi, kebisingan) dan lingkungan kerja non fisik (hubungan kerja yang harmonis antara atasan, bawahan dan rekan kerja, kompensasi) di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.
3. Gaya Kepemimpinan (Variabel Independen) berhubungan positif dengan Kinerja Pegawai (Variabel Dependen), yang berarti semakin

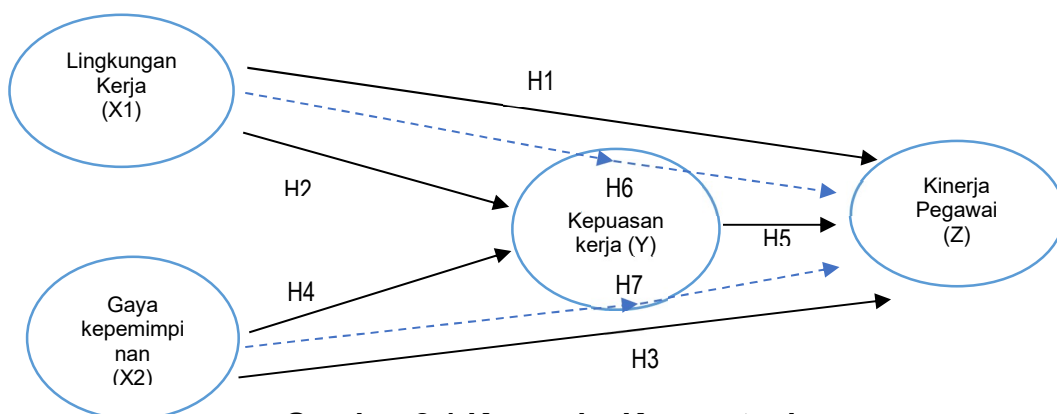
baik gaya kepemimpinan (kepemimpinan partisipatif, direktif, suportif, dan orientasi prestasi) di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.

4. Gaya Kepemimpinan (Variabel Independen) berhubungan positif dengan Kepuasan Kerja (Variabel Intervening), yang berarti semakin baik gaya kepemimpinan (kepemimpinan partisipatif, direktif, suportif, dan orientasi prestasi) di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat, maka semakin baik dan bagus pula motivasi kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.
5. Kepuasan Kerja (Variabel Intervening) berhubungan positif dengan Kinerja Pegawai (Variabel Dependen), yang berarti semakin tingginya kepuasan kerja (kecukupan penghasilan, pemberian tanggung jawab, hubungan yang harmonis, kesempatan pengembangan diri dan karier, kemudahan menggunakan sarana dan prasarana yang disediakan) di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.
6. Lingkungan Kerja (Variabel Independen) berhubungan positif dengan Kinerja Pegawai (Variabel Dependen) bila dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Variabel Intervening), yang artinya jika semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin baik pula lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi

Sulawesi Barat.

7. Gaya Kepemimpinan (Variabel Independen) berhubungan positif dengan Kinerja Pegawai (Variabel Dependen) bila dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Variabel Intervening), yang artinya jika semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, maka semakin baik gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka hubungan antar konsep yang kemudian dirumuskan menjadi variabel dalam penelitian ini digambarkan pada Gambar 1:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu perumusan sementara mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal tersebut dan juga mengarahkan penelitian selanjutnya (Umar, 2014). Adapun perumusan hipotesis dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Diduga lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.
2. Diduga lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.
3. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.
4. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.
5. Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.
6. Diduga lingkungan kerja melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.
7. Diduga gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.

E. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini akan digunakan beberapa variabel yang terdiri dari variabel independen (X) dan variabel dependen (Z) yang akan dijelaskan, agar dapat dipahami sehingga menjadi petunjuk dalam penelitian. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

1. Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja (X1) adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi tugas yang diembannya, sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung pegawai dalam penyelesaian tugas yang bebakan kepadanya sehingga meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Adapun indikator Lingkungan Kerja antara lain:

1. Lingkungan kerja fisik (X1.1)

a. Pencahayaan

Faktor penting dalam lingkungan kerja dengan adanya pencahayaan yang cukup akan membantu para karyawan menyelesaikan tugas dengan lebih efektif.

b. Sirkulasi ruang kerja

Oksigen adalah gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup untuk proses metabolisme. Udara dapat dikatakan kotor apabila oksigen dalam udara telah

berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bau yang berbahaya bagi kesehatan tubuh.

c. Tata letak ruang

Penataan letak ruang kerja yang baik akan menciptakan kenyamanan dalam bekerja

d. Dekorasi

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

e. Kebisingan

Pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat

f. Fasilitas

Fasilitas perusahaan sangat dibutuhkan sebagai pendukung dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang ada di perusahaan. Tersedianya fasilitas yang memadai akan menunjang proses kelancaran dalam bekerja.

2. Lingkungan kerja non fisik (X1.2)

1. Hubungan dengan pimpinan

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

b. Hubungan sesama rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis tanpa konflik di antara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi karena adanya hubungan harmonis dan kekeluargaan.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan (X2) adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu.

Adapun indikator gaya kepemimpinan yaitu :

1. Kemampuan mengambil keputusan (X2.1)

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternative yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat

2. Kemampuan Memotivasi (X2.2)

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi (X2.3)

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan (X2.4)

Seorang pemimpin memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Kemampuan Mengendalikan Emosi (X2.5)

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan

3. Variabel Intervening

Variabel Intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y). Kepuasan kerja menurut tanggapan responden merupakan sikap umum terhadap pekerjaan, yang menunjukkan pengungkapan perasaan yang menyenangkan yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima mereka dan jumlah yang mereka yakini sebagai sesuatu yang

seharusnya mereka terima (*expectancy*), Indikatornya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kecukupan penghasilan yang diberikan oleh institusi (Y1) merupakan tanggapan responden terhadap kecukupan imbalan jasa yang diterima karena telah melaksanakan tugas dan kewajibannya.
2. Kesempatan pengembangan diri dan karier (Y2) merupakan tanggapan responden terhadap adanya kesempatan yang diberikan institusi untuk berkembang dalam pekerjaan dan jabatan
3. Kemudahan menggunakan sarana dan prasarana yang disediakan (Y3) merupakan tanggapan responden terhadap ketersediaan sarana dan prasarana yang memudahkan pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya.

4. Variabel Terikat (Dependen)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (Z). kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan yang mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi maka indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas pekerjaan.(Z1)

Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas Kerja. (Z2)

Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan Tugas. (Z3)

Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab. (Z4)

Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

Dibawah ini, ditunjukkan Tabel definisi operasionalisasi variabel dan indikator penelitian serta pengukurannya, seperti pada Tabel dibawah ini

Tabel 3.2.
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Konsep	Indikator	Pengukuran
1	Lingkungan Kerja	Segala sesuatu yang ada disekitar para pegawai yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal	<ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan kerja Fisik <ul style="list-style-type: none"> • Pencahayaan, • Sirkulasi Udara, • Tata letak ruang kerja • Dekorasi • Kebisingan • Fasilitas - Lingkungan Kerja Non Fisik <ul style="list-style-type: none"> • hubungan sesama rekan kerja • hubungan kerja antara atasan dengan bawahan <p>(Sedarmayanti, 2017)</p>	Skala Likert 5,4,3,2,1

2	Gaya kepemimpinan	cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu.	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan mengambil keputusan - Kemampuan Memotivasi - Kemampuan Komunikasi - Kemampuan Mengendalikan Bawahan - Kemampuan Mengendalikan Emosi (Sari dan Putra)	Skala Likert 5,4,3,2,1
3	Kepuasan Kerja	Pengungkapan perasaan yang menyenangkan atau Asumsi terhadap hasil pekerjaan yang telah dihasilkan dan semangat kerja memuaskan atau tidak memuaskan	<ul style="list-style-type: none"> - Kecukupan penghasilan - Pemberian tanggung jawab - Hubungan yang harmonis - Kesempatan pengembangan diri dan karir - Kemudahan menggunakan sarana dan prasarana 	Skala Likert 5,4,3,2,1
4	Kinerja Pegawai	Hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar dan kreteria yang ditetapkan	<ul style="list-style-type: none"> - Kuantitas - Kualitas - Pelaksanaan Tugas - Tanggung Jawab. (Mangkunegara 2009)	Skala Likert 5,4,3,2,1

Tabel diolah dari berbagai sumber

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini, jenis penelitian kuantitatif digunakan. Metode Penelitian kuantitatif memiliki spesifikasi yang sistematis, direncanakan, dan terstruktur dengan jelas sejak awal. Metode penelitian kuantitatif, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2011) yaitu : “Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat dengan alamat Jalan Abdul Malik Pattana Endeng No.46 Mamuju kepada seluruh pegawai dalam jangka waktu penelitian 2 (dua) bulan, dari bulan Juni sampai dengan bulan Juli tahun 2024, dengan alasan dilakukannya penelitian ini pada Kantor Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat dikarenakan peneliti bekerja sebagai pegawai di tempat tersebut serta melihat fenomena terkait Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai dan Kepuasan kerja dikarenakan target kinerja pegawai tergolong masih rendah, sehingga peneliti memutuskan untuk mengkaji lebih lanjut dengan mengadakan penelitian pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.

B. Lokasi dan Waktu

Lokasi penelitian dilakukan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat kepada seluruh pegawai dalam jangka waktu penelitian 2 (dua) bulan, yakni dari bulan Juni sampai dengan bulan Juli tahun 2024.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat yang berjumlah 193 pegawai yang terdiri dari 181 ASN dan 12 PPPK

Menurut Sugiyono (2013) bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam setiap penelitian, populasi yang dipilih erat kaitannya dengan masalah yang ingin dipelajari.

2. Sampel

Sampel penelitian adalah bagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Melihat jumlah populasi yang besar, maka penarikan sampel menggunakan Teknik *Simple Random Sampling* dengan penentuan sampel berdasarkan rumus slovin (Umar, 1999), adapun rumus yang akan digunakan untuk menentukan besarnya sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{(1 + (N)(e)^2)}$$

Keterangan:

N = Jumlah Sampel

N = Besar Populasi

E = Tingkat Kepercayaan (% = 0,05)

Jadi besar sampel:

$$N = \frac{193}{1+(193)(0,05)^2}$$

$$n = \frac{193}{1+193(0.0025)}$$

$$n = \frac{193}{1+0.4825}$$

$$N = 131$$

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang akan dilakukan untuk memperoleh data dan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam penelitian (Sugiyono, 2017).

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penelitian Lapangan (*Field Research*), Penelitian lapangan adalah

penelitian yang dilakukan langsung pada instansi yang diteliti dengan maksud untuk memperoleh data primer yaitu data yang diperoleh melalui:

- a. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung objek peneliti.
- b. Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan yang berkaitan dengan objek yang diteliti, diberikan satu persatu kepada responden yang berhubungan langsung dengan objek yang diteliti.

Penelitian dilakukan dengan cara dengan cara datang langsung ke Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat yang menjadi objek penelitian, untuk mendapatkan data primer dan dilakukan penyebaran kuesioner yang akan menjadi alat ukur penelitian ini. Kuesioner tersebut berisi pernyataan kepada para staff/karyawan yang menjadi responden secara langsung untuk kemudian dijawab sesuai dengan keadaan sebenarnya. Untuk hasil pengisian kuesioner diukur dengan menggunakan skala likert.

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk

menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata dan diberi skor seperti dibawah ini:

- a. Skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)
- b. Skor 4 untuk jawaban Setuju (S)
- c. Skor 3 untuk jawaban Kurang Setuju (RR)
- d. Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
- e. Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan kuesioner. Menurut (Sugiyono, 2012), data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama yakni dari individu atau perseorangan melalui wawancara langsung dan penyebaran kuesioner peneliti.

Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan adalah modifikasi dari hasil penelitian sebelumnya. Hasil-hasil ini telah dikembangkan dan disesuaikan dengan kondisi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.

E. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software Smart PLS versi 3.0.m³ yang dijalankan dengan media komputer. Menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009) PLS (*Partial Least Square*) adalah Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang

secara simultan dapat melakukan pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan uji realibilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk menguji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Selanjutnya Jogiyanto dan Abdillah (2009) menyatakan *Partial Least Squares* (PLS) adalah teknik statistika multivarian yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data.

Keunggulan – keuanggulan dari PLS menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009) adalah :

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model kompleks)
2. Mampu mengelola masalah multikolienaritas antar variabel independen
3. Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang
4. Menghasilkan variabel laten independen secara langsung berbasis *cross-product* yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Dapat digunakan pada konstruk reflektif dan formatif.
6. Dapat digunakan pada sampel kecil
7. Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal

8. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala yang berbeda, yaitu nominal, ordinal dan kontinu.

Terdapat beberapa alasan yang menjadi penyebab digunakan PLS dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini alasan-alasan tersebut yaitu : pertama, PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, yaitu jumlah sampel kurang dari 100 bisa dilakukan analisis, dan residual distribution. Kedua, PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dikatakan lemah, karena PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk prediksi. Ketiga, PLS (*Partial Least Square*) memungkinkan algoritma dengan menggunakan analisis series *ordinary least square* (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan algoritma (Ghozali,2006). Keempat, pada pendekatan PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran varian dapat digunakan untuk menjelaskan. Metode analisis data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu :

1. Metode Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui gambaran karakteristik masing-masing yang diukur dari sejumlah indikator –indikator penelitian, dengan menggunakan *statistic descriptive* yang menghasilkan nilai frekuensi, nilai rata-rata dari masing-masing indikator penelitian.

2. Metode Statistik Inferensial

Analisis data dalam penelitian ini adalah *structure equation model* (SEM) dengan pendekatan variance based atau component based dengan

Partial Least Square (PLS). Alasan menggunakan analisis statistik *Partial Least Square (PLS)* adalah:

1. Jumlah sampel penelitian *Partial Least Square* merupakan metode analisis yang powerful karena dapat diterapkan pada semua skala data, dan tidak membutuhkan banyak asumsi dan sampel tidak harus besar (Solimun, 2007). Direkomendasikan banyaknya sampel minimal sebesar 30 sampai 100 kasus (Ghozali, 2006).
2. PLS merupakan metode analisis yang powerful karena dapat digunakan untuk mendapatkan model struktural yang powerful untuk keperluan prediksi.
3. Terdapat beberapa hubungan antar variabel belum memiliki landasan teori yang kuat dan baru berdasarkan pada pernyataan dari hasil penelitian sebelumnya serta menguji proposisi. Solimun (2007) berpendapat bahwa *Partial Least Square* selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan variable yang belum ada landasan teorinya guna menguji proposisi.
4. Penelitian ini menggunakan variable dengan indikator reflektif, (*Partial Least Square*) terutama untuk estimasi varian konstruk *endogenous* beserta variable manifestnya, indikator reflektif dengan kekhususan lainnya adalah indikator konstruk dapat pula dibentuk dengan indikator formatif (Solimun, 2007 dan Ghozali, 2008).

5. Statistik *Partial Least Square* memiliki model yang dapat mengakomodir pengaruh antar variable (dalam *inner model*) dan melakukan pengukuran variable (dalam *outer model*). Hasil pengujian *inner model* berupa koefisien *inner weight*, dan hasil *outer model*.

Partial Least Square (PLS) mengembangkan *Structure Equation Model* (SEM) sebagai alternative untuk situasi dimana teorinya lemah dan atau indikator yang tersedia tidak memenuhi pengukuran reflektif.

Melalui pendekatan *Partial Least Square* didasarkan pada pergeseran analisis pengukuran estimasi parameter model penelitian pada pengukuran prediksi yang relevan. Fokus pengukuran seharusnya bergeser dari hanya penaksiran estimasi signifikansi parameter (*structur path dan loading factor*) menjadi validitas prediksi. Keuntungan dari penggunaan *Partial Least Square* akan mempunyai beberapa keuntungan terutama mampu menghindari masalah yang dihadapi peneliti, seperti:

- a. Solusi yang tidak dapat diterima (*inadmissible solution*) hal ini terjadi karena PLS berbasis varians dan bukan kovarians sehingga masalah matrik singularity tidak akan pernah terjadi. PLS dapat bekerja pada model structural yang bersifat rekursif, sehingga masalah *under-identified* atau *over-identified* juga tidak akan terjadi.
- b. Faktor yang tidak dapat ditentukan (*factor indeterminacy*) yaitu adanya lebih dari satu faktor yang terdapat dalam sekumpulan indikator sebuah variable. Khususnya yang bersifat formatif tidak

dipelrukan adanya *common factor* sehingga selalu akan diperoleh variable laten yang bersifat komposit.

Partial Least Square (PLS) lebih tepat untuk tujuan prediksi, hal ini terutama pada kondisi dimana indikator bersifat formatif. Dengan variable laten berupa kombinasi linier dari indikatornya maka prediksi nilai dari variable laten dapat dengan mudah diperoleh sehingga prediksi terhadap variable laten dapat mudah diperoleh sehingga prediksi terhadap variable laten yang dipengaruhi juga dapat dengan mudah dilakukan. Pendekatan pendugaan variabel laten dalam PLS adalah *exact* kombinasi linear dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah indeterminacy dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Algoritma literasi digunakan analisis dengan metode kuadrat terkecil biasa (*ordinary least square*) maka persoalan identifikasi tidak menjadi masalah karena model yang bersifat rekursif.

Pendekatan *Partial Least Square* pada dasarnya variabel laten dapat berupa hasil pencerminan indikatornya, diistilahkan dengan indikator reflektif (*reflective indicator*) dan juga bias dibentuk konstruk formatif oleh indikatornya, diistilahkan dengan indikator formatif. Model reflektif memandang indikator seolah-olah sebagai variabel yang dipengaruhi oleh variabel laten. Indikator-indikator variabel laten seolah-olah dipengaruhi oleh variable laten yang sama, hal ini mengakibatkan jika terjadi perubahan dari salah satu indikator akan berakibat pada perubahan pada indikator lainnya dengan arah yang sama. Model formatif memandang

indikator-indikator seolah-olah sebagai variabel yang mempengaruhi variable laten, dalam hal ini memang berbeda dengan model analisis faktor, jika salah satu indikator meningkat, tidak harus diikuti oleh peningkatan indikator lainnya dalam satu konstruk, oleh karena itu dikehendaki antar indikator saling berkorelasi satu sama lain. Sementara itu model formatif tidak mengasumsikan perlunya korelasi antar indikator atau secara konsisten berasumsi tidak ada hubungan antar indikator. Oleh sebab itu, internal konsistensi (*Alpha Cronbach*) kadang tidak diperlukan untuk menguji reliabilitas konstruk formatif.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat merupakan perwakilan dari Kementerian Agama Republik Indonesia yang bertanggung jawab untuk mengelola urusan keagamaan di wilayah Provinsi Sulawesi Barat. Kementerian ini berdiri dengan tujuan untuk memfasilitasi, mengawasi, dan mengembangkan kehidupan beragama serta memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dalam bidang keagamaan. Sejarah berdirinya Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat berkaitan erat dengan pemekaran Provinsi Sulawesi Barat pada tahun 2004, yang kemudian disusul dengan pembentukan perwakilan kementerian untuk mengakomodasi kebutuhan masyarakat akan pelayanan keagamaan yang lebih dekat dan efektif.

Visi Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat adalah " Terwujudnya Masyarakat Sulawesi Barat Yang Taat Beragama, Rukun, Cerdas, Dan Sejahtera Lahir Batin Dalam Rangka Mewujudkan Indonesia Yang Berdaulat, Mandiri Dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong." Misi yang diemban oleh Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat meliputi :

1. Meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran agama.
2. Memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama

3. Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas.
4. Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan.
5. Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel.
6. Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri khas agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan.
7. Mewujudkan tatakelola pemerintahan yang bersih, akuntabel dan terpercaya.

Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat dipimpin oleh seorang Kepala Kantor Wilayah yang bertanggung jawab langsung kepada Menteri Agama. Struktur organisasi terdiri dari beberapa bidang, antara lain:

1. Bagian Tata Usaha.
2. Bidang Pendidikan Madrasah
3. Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam.
4. Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umrah.
5. Bidang Bimbingan Masyarakat Islam.
6. Pembimbing Masyarakat Kristen, Katolik, Hindu, Buddha

Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat memiliki tugas pokok untuk melaksanakan tugas pemerintahan di bidang agama. Fungsi utama dari kementerian ini meliputi:

1. Penyusunan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pelayanan, bimbingan, serta pembinaan kehidupan beragama.
2. Pembinaan dan pengembangan pendidikan agama dan keagamaan.
3. Penyelenggaraan ibadah haji dan umrah.
4. Pelaksanaan bimbingan masyarakat dan kerukunan umat beragama.
5. Pelaksanaan administrasi umum dan tata kelola pemerintahan yang baik di bidang agama.

Beberapa program dan kegiatan yang dijalankan oleh Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat antara lain:

1. Program peningkatan kualitas pendidikan agama dan keagamaan.
2. Program bimbingan dan penyuluhan agama untuk meningkatkan kerukunan umat beragama.
3. Program peningkatan kualitas penyelenggaraan ibadah haji dan umrah.
4. Program pemberdayaan ekonomi umat melalui berbagai kegiatan keagamaan.
5. Program peningkatan kapasitas sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Agama.

Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat menyediakan berbagai layanan publik, termasuk pelayanan administrasi pernikahan, sertifikasi halal, konsultasi dan bimbingan keagamaan, pendaftaran haji dan umrah, serta layanan pendidikan agama di madrasah dan pondok pesantren.

Dengan komitmen untuk terus meningkatkan pelayanan dan pembinaan keagamaan, Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat berusaha untuk menjadi lembaga yang profesional, transparan, dan akuntabel dalam melayani masyarakat

B. Deskripsi Responden

Pada penelitian ini fokus masalah yang di jadikan permasalahan adalah Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja. Untuk menjawab masalah di atas tersebut maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian *explanatory*. Penelitian deskriptif kuantitatif merupakan usaha sadar dan sistemis untuk memberikan jawaban terhadap suatu masalah dan atau mendapatkan informasi lebih mendalam dan luas terhadap suatu fenomena dengan menggunakan tahap-tahap penelitian dengan pendekatan kuantitatif.

Adapun responden yang digunakan sebanyak 131 orang dimana para responden telah melakukan pengisian kuesioner yang selanjutnya akan diidentifikasi berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Tingkat pendidikan serta Lama Bekerja.

Dari hasil identifikasi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai laki-laki dan perempuan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4. 1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase (%)
1	Laki-laki	63	48
2	Perempuan	68	52
Jumlah		131	100%

(Sumber: Data diolah Peneliti, 2024)

Berdasarkan data pada tabel 4.1 karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin bahwa dari 131 yang menjadi responden pada penelitian ini, yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 63 orang atau sekita 48% serta berjenis kelamin perempuan sebanyak 68 orang atau 52%.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	26-35 Tahun	15	11
2	36-45 Tahun	61	47
3	46-55 Tahun	50	38
4	> 55 Tahun	5	4
Jumlah		131	100%

(Sumber: Data diolah Peneliti, 2024)

Berdasarkan data pada tabel 4.2 tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa usia responden 26-35 tahun sebanyak 15 orang atau 11 %, usia 36-45 sebanyak 61 responden atau sebesar 47%, usia 46-55 tahun sebanyak 50 orang atau sebanyak 38%. Sedangkan yang terkecil berada pada usia 55 diatas sebanyak 5 responden atau 4%.

Untuk mengetahui pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3.
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	STLA/ Sederajat	11	8
2	Diploma III	4	3
3	S1	107	82
4	S2	9	7
Jumlah		131	100%

(Sumber: Data diolah Peneliti, 2024)

Berdasarkan data pada tabel 4.3 karakteristik responden berdasarkan pendidikan SLTA/Sederajat sebanyak 11 responden atau 8%, D3 sebanyak 4 responden atau 3%, S1 sebanyak 107 responden atau 82%, S2 sebanyak 9 responden atau 7 %.

Untuk mengetahui lamanya bekerja responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja

No	Lamanya Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 1 Tahun	5	3,8
2	1-5 Tahun	6	4,6
3	6-10 Tahun	15	11,4
4	11-15 Tahun	55	42
5	16-20 Tahun	40	30,5
6	21-25 Tahun	6	4,6
7	26-30 Tahun	3	2,3
8	> 31 Tahun	1	0,8
Jumlah		131	100%

(Sumber: Data diolah Peneliti, 2024)

Berdasarkan data pada tabel 4.4 karakteristik responden dari lamanya bekerja adalah < 1 tahun sebanyak 4 orang atau 3.8%, 1-5 tahun

sebanyak 6 orang atau 4.6%, 6-10 tahun sebanyak 15 orang atau 11.5% orang, 11-15 tahun sebanyak 55 orang atau 42%, 16-20 tahun sebanyak 40 orang atau 30.5%, 21-25 tahun sebanyak 6 orang atau 4.6%, 26-30 tahun sebanyak 3 orang atau 2.3%, dan terendah adalah > 31 tahun sebanyak 1 orang atau (0.8%).

C. Hasil Analisis Data

Berikut adalah analisis data yang terdiri dari Analisis *Outer Model* (Evaluasi Pengukuran Model) dan Analisis *Inner Model* (Evaluasi Model Struktural).

1 Analisis Outer Model (Evaluasi Pengukuran Model)

a. Uji Validitas Konvergen

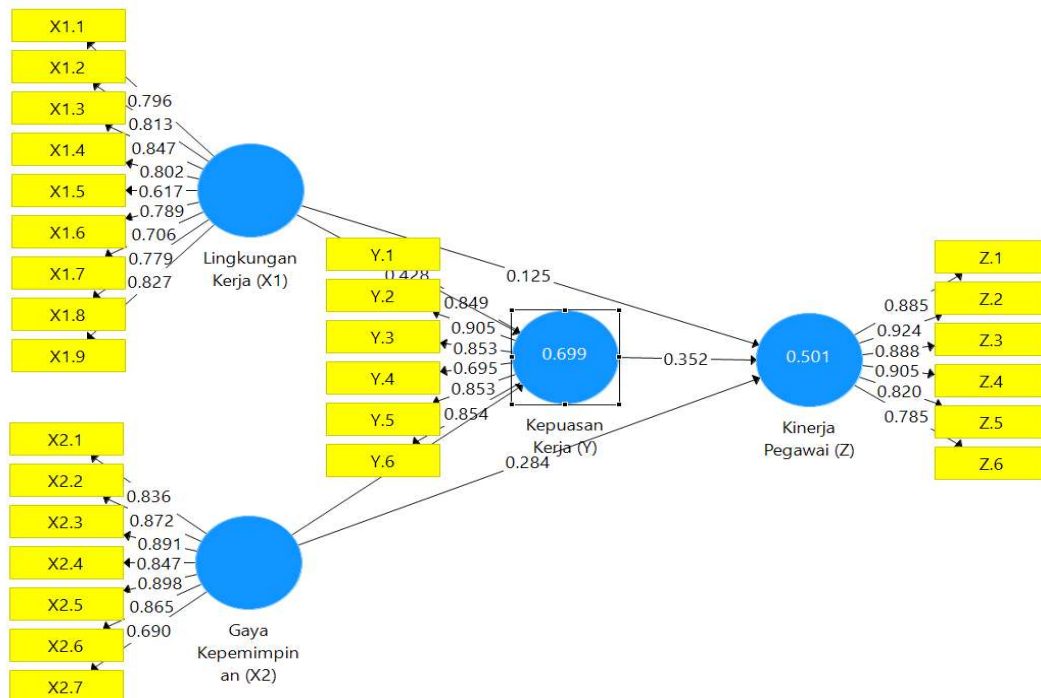
Convergent Validity adalah item yang dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (item) dengan konstruksya. Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* > 0,7. Berikut adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian :

Tabel 4.5
Hasil Uji Outer Loadings

Indikator	Lingkungan Kerja	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Ket
X1.1	0,796				Valid
X1.2	0,813				Valid
X1.3	0,847				Valid
X1.4	0,802				Valid
X1.5	0,617				Tidak Valid
X1.6	0,789				Valid
X1.7	0,706				Valid
X1.8	0,779				Valid
X1.9	0,827				Valid
X2.1		0,836			Valid
X2.2		0,872			Valid
X2.3		0,891			Valid
X2.4		0,847			Valid
X2.5		0,898			Valid
X2.6		0,865			Valid
X2.7		0,690			Tidak Valid
Y1			0,849		Valid
Y2			0,905		Valid
Y3			0,853		Valid
Y4			0,695		Tidak Valid
Y5			0,853		Valid
Y6			0,854		Valid
Z1				0,885	Valid
Z2				0,924	Valid
Z3				0,888	Valid
Z4				0,905	Valid
Z5				0,820	Valid
Z6				0,785	Valid

Sumber: Data diolah Peneliti, 2024

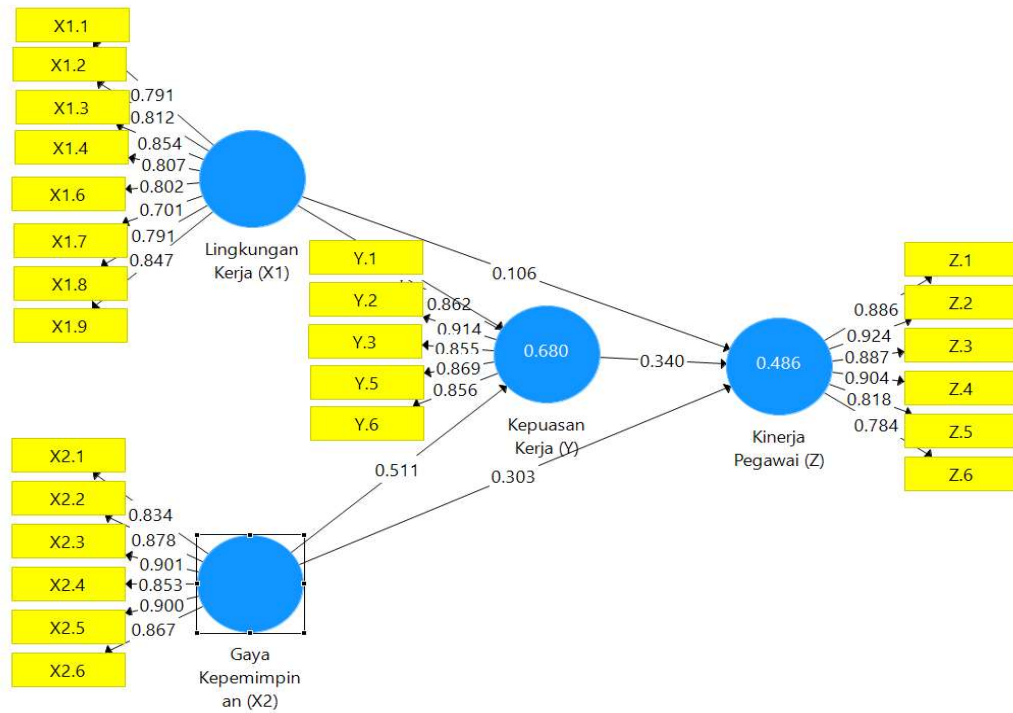
Gambar 4.1
Hasil Uji Outer Loadings Awal



Sumber : Data diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan olah data tahap awal, terlihat nilai outer loading masing-masing indikator pada setiap variabel memiliki nilai varian yang berbeda-beda, namun standar yang digunakan dalam riset adalah kisaran nilai standar validity $> 0,7$, sehingga nilai yang ada di bawah standar atau yang dinyatakan tidak valid akan dilakukan eliminasi indikator untuk dapat ke tahap selanjutnya. Berikut adalah hasil eliminasi indikator yang dinyatakan tidak valid.

Gambar 4.2
Path Hasil Eliminasi Indikator



Sumber : Data diolah Peneliti, 2024

Tabel 4.6
Hasil Uji Outer Loading Eliminasi Indikator

Indikator	Lingkungan Kerja	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Keterangan
X1.1	0,791				Valid
X1.2	0,812				Valid
X1.3	0,854				Valid
X1.4	0,807				Valid
X1.6	0,802				Valid
X1.7	0,701				Valid
X1.8	0,791				Valid
X1.9	0,847				Valid
X2.1		0,834			Valid
X2.2		0,878			Valid
X2.3		0,901			Valid
X2.4		0,853			Valid
X2.5		0,900			Valid
X2.6		0,867			Valid
Y1			0,862		Valid
Y2			0,914		Valid
Y3			0,855		Valid
Y5			0,869		Valid
Y6			0,856		Valid
Z1				0,886	Valid
Z2				0,924	Valid
Z3				0,887	Valid
Z4				0,904	Valid
Z5				0,818	Valid
Z6				0,784	Valid

Sumber: Data diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil pengukuran outer loading pada indikator yang telah di eliminasi, diketahui bahwa seluruh indikator penelitian telah memenuhi kriteria untuk digunakan sebagai indikator pengukuran variabel disebabkan memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0.7 (outer loading > 0.7). Data di atas menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai outer loadingnya

di bawah 0.7, sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Cara mengukur *discriminant validity* adalah melihat nilai *square root of average variance extracted (AVE)*. Nilai AVE digunakan untuk pengukuran dalam ketepatan variabel laten dalam mendeskripsikan lebih dari setengah varian dalam indikator penelitian. Nilai yang disarankan adalah di atas 0,5 (Ghozali, 2014). Berikut adalah nilai AVE dalam penelitian yang dihasilkan pada tabel 4.7.

Tabel 4.7
Hasil Nilai AVE dari Uji Outer Loading Eliminasi Indikator

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Ket.
Lingkungan Kerja (X1)	0,643	Valid
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,761	
Kepuasan Kerja(Y)	0,759	
Kinerja Pegawai (Z)	0,755	

Sumber: Data diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil tabel 4.7, diketahui bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi standar $AVE > 0.5$. Variabel Lingkungan Kerja (X1) memiliki nilai AVE sebesar 0,643, Variabel Gaya Kepemimpinan (X2) memiliki nilai AVE sebesar 0,761, Variabel Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai AVE sebesar 0,759, Variabel Kinerja Pegawai (Z) memiliki nilai AVE sebesar 0,755. Berdasarkan pertimbangan nilai AVE yang dimiliki masing-masing variabel maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memenuhi nilai Discriminant Validity disebabkan memiliki nilai AVE lebih besar dari 0.5

(> 0.5). Artinya dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki discriminant validity yang baik.

b. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan ditentukan dengan melihat *cross loading factor* dari setiap variabel. Nilai ini merupakan nilai *cross loading factor* yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai *cross loading factor* pada konstruk yang dituju dengan nilai *cross loading factor konstruk* yang lainnya. Nilai yang disarankan adalah dengan melihat *nilai cross loading* >0,7. Adapun hasil pengukuran *cross loading* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7
Hasil Uji Cross Loading

Indikator	Lingkungan Kerja (X1)	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja(Y)	Kinerja Pegawai (Z)
X1.1	0,791	0,584	0,584	0,465
X1.2	0,812	0,619	0,610	0,475
X1.3	0,854	0,651	0,650	0,506
X1.4	0,807	0,718	0,695	0,501
X1.6	0,802	0,601	0,615	0,395
X1.7	0,701	0,517	0,575	0,512
X1.8	0,791	0,546	0,522	0,460
X1.9	0,847	0,650	0,576	0,493
X2.1	0,625	0,834	0,606	0,549
X2.2	0,678	0,878	0,673	0,567
X2.3	0,700	0,901	0,689	0,585
X2.4	0,639	0,853	0,733	0,489
X2.5	0,731	0,900	0,726	0,599
X2.6	0,632	0,867	0,706	0,627

Indikator	Lingkungan Kerja (X1)	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja(Y)	Kinerja Pegawai (Z)
Y1	0,684	0,692	0,862	0,542
Y2	0,650	0,691	0,914	0,617
Y3	0,630	0,680	0,855	0,680
Y5	0,625	0,700	0,869	0,525
Y6	0,709	0,683	0,856	0,500
Z1	0,591	0,708	0,706	0,886
Z2	0,603	0,654	0,633	0,924
Z3	0,413	0,522	0,511	0,887
Z4	0,495	0,561	0,554	0,904
Z5	0,485	0,467	0,501	0,818
Z6	0,482	0,420	0,479	0,784

Sumber: Data diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan data pada tabel 4.7 di atas, dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

c. Uji Reliabilitas Konstruk

Pengujian selanjutnya adalah composite reliability dari blok indikator yang mengukur konstruk yang dapat dilihat pada view latent variabel coefficients. Untuk mengevaluasi composite reliability yaitu dengan melihat cronbach's alpha. Cronbach's alpha merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari composite reliability. Menurut Ghazali,

(2014). Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai composite reliability diatas 0,70 Berikut ini hasil outer model yang menunjukkan composite reliability masing-masing konstruk :

Tabel 4.8
Tabel Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_A)	Composite Reliability (rho_C)
Lingkungan Kerja (X1)	0,920	0,922	0,935
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,937	0,939	0,950
Kepuasan Kerja(Y)	0,921	0,922	0,940
Kinerja Pegawai (Z)	0,935	0,950	0,949

Sumber : Data diolah Peneliti , 2024

Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan hasil *composite reliability* yang memuaskan yaitu Lingkungan Kerja (X1) memiliki nilai Composite Reliability 0,935 Gaya Kepemimpinan (X2) memiliki nilai Composite Reliability 0,950, Kepuasan Kerja(Y) memiliki nilai Composite Reliability 0,940, Kinerja Pegawai (Z) memiliki nilai Composite Reliability 0,949. Hal ini dapat dilihat dari nilai *Composite Reliability* seluruh konstruk lebih besar dari 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki reliabilitas yang tinggi

d. **Rekapitulasi Hasil Uji Outer Loading, Cronbach Alpha, Composite Reliability dan Average Variance Extracted**

Tabel 4.9
Rekapitulasi Hasil Uji Outer Loading, Cronbach Alpha, Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Item pengukuran	Indikator	Outer Loading	Cronbach Alpha	Composite Reliability	AVE
Lingkungan Kerja (X1)	X1.1	Penerangan (sinar matahari dan listrik) ruang kerja telah sesuai kebutuhan	0,791	0,920	0,935	0,643
	X1.2	Sirkulasi udara di tempat kerja saya baik dan mendukung kenyamanan kerja.	0,812			
	X1.3	Tata letak ruang kerja saya memungkinkan efisiensi dan produktivitas kerja	0,854			
	X1.4	Dekorasi di tempat kerja saya menyenangkan dan meningkatkan semangat kerja	0,807			
	X1.6	Fasilitas di tempat kerja saya lengkap dan mendukung pelaksanaan pekerjaan	0,802			
	X1.7	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja saya.	0,701			
	X1.8	Komunikasi antar pegawai dalam pekerjaan terjalin baik	0,791			
	X1.9	Hubungan antara atasan dan bawahan terjalin baik	0,847			

Variabel	Item pengukuran	Indikator	Outer Loading	Cronbach Alpha	Composite Reliability	AVE
Gaya Kepemimpinan (X2)	X2.1	Pemimpin saya memiliki kemampuan yang baik dalam mengambil keputusan	0,834	0,937	0,950	0,761
	X2.2	Pimpinan saya selalu memperhatikan pendapat bawahan ketika mau mengambil keputusan	0,878			
	X2.3	Pemimpin saya mampu memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.	0,901			
	X2.4	Pimpinan memberikan penghargaan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja	0,853			
	X2.5	Pemimpin saya memiliki kemampuan komunikasi yang baik	0,900			
	X2.6	Pemimpin saya mampu mengendalikan bawahan dengan baik.	0,867			
Kepuasan Kerja (Y)	Y1	Gaji yang diberikan sesuai dengan beban kerja	0,862	0,921	0,940	0,759
	Y2	Saya menerima tunjangan hari raya sesuai waktu yang telah ditentukan	0,914			
	Y3	Saya merasa diberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kapasitas saya	0,855			

Variabel	Item pengukuran	Indikator	Outer Loading	Cronbach Alpha	Composite Reliability	AVE
	Y5	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri dan karir saya.	0,869			
	Y6	Saya merasa mudah menggunakan sarana dan prasarana yang ada di tempat kerja	0,856			
Kinerja Pegawai (Z)	Z1	Kualitas hasil kerja saya memenuhi standar yang ditetapkan	0,886	0,935	0,949	0,755
	Z2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik	0,925			
	Z3	Kuantitas hasil kerja saya sesuai dengan yang diharapkan	0,887			
	Z4	Saya melaksanakan tugas saya sesuai dengan jadwal yang ditetapkan	0,905			
	Z5	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan	0,818			
	Z6	Saya berada ditempat tugas pada saat jam kerja	0,784			

Sumber : Data diolah, 2024

2. Analisis Inner Model (Evaluasi Model Structural)

Analisis *Inner Model* ini adalah untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten seperti yang telah dihipotesiskan dalam penelitian ini. Model structural (*inner model*) merupakan model structural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses *bootstrapping*, parameter uji t diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas.

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Setelah pengujian *outer model* yang telah memenuhi, berikutnya dilakukan pengujian model (*model structural*). *Inner model* dapat dievaluasi dengan melihat *r-square* untuk konstruk dependen dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur (*path coefficient*). Semakin tinggi nilai *r-square* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai *path coefficient* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Analisis Variasi (R^2) atau Uji Determinasi yaitu untuk mengetahui besar pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen tersebut. Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independent yang dimasukkan ke dalam model. Oleh karena itu, dianjurkan untuk menggunakan *adjusted R square* (R^2) pada saat mengevaluasi model terbaik (Ghozali, 2015). Nilai dari koefisien dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel. 4.10
Nilai Koefisien Determinasi (R²)

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Z)	0,486	0,474
Kepuasan Kerja (Y)	0,680	0,675

Sumber : Data diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan nilai *R Square* pada model Kepuasan Kerja diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,680. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai mampu menjelaskan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening sebesar 68 % sedangkan sisanya 32 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Nilai tersebut memiliki pengaruh yang moderat.

Berdasarkan nilai *R Square* pada model Kinerja Pegawai diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,486. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan variabel kinerja Pegawai sebesar 48,6% sedangkan sisanya yaitu 55.4 % dijelaskan oleh variabel yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Nilai tersebut memiliki pengaruh yang lemah.

Q-square bertujuan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai *Q-Square* lebih besar daripada nol menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-Square* kurang dari nol

menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Untuk menentukan nilai Q-Square digunakan formula sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)$$

Perhitungan Q Square dengan menggunakan data R Square yang ada pada formula diatas dilakukan sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,680) \times (1 - 0,486)$$

$$Q^2 = 1 - (0,32) \times (0,514)$$

$$Q^2 = 1 - (0,16448)$$

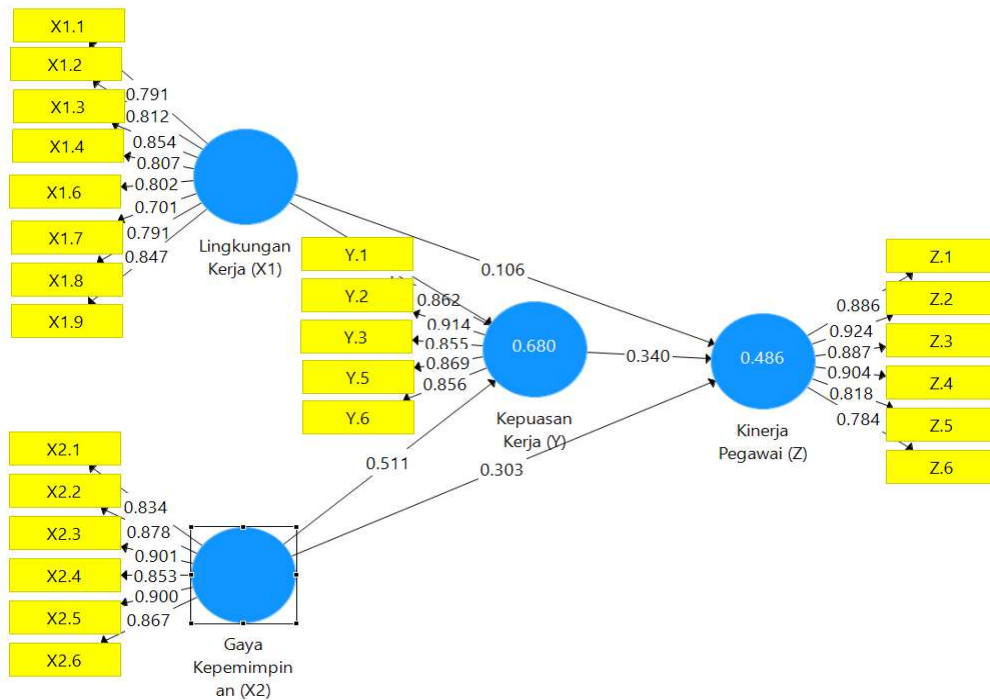
$$Q^2 = 0,835$$

Berdasarkan perhitungan Q Square diperoleh nilai sebesar 0,835 sehingga nilai tersebut dapat diinterpretasikan bahwa model penelitian dapat menjelaskan 83,5 % kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa model yang telah dibangun mempunyai nilai *predictive relevance* yang relevan dimana model yang digunakan dapat menjelaskan informasi yang ada dalam penelitian sebesar 83,5 %

b. Uji Pengaruh Langsung

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan melalui *bootstrapping*, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai t Statistics dan Nilai P Values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P Values lebih kecil < 0,05. Berikut adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui *inner model* :

Gambar 4.3
Path Hasil Bootstrapping



Sumber : Data diolah Peneliti, 2024

Tabel 4.11
Uji Pengaruh Langsung

Variabel	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Lingkungan Kerja (X1)_ -> Kinerja Pegawai (Z)	0,873	0,383
Lingkungan Kerja (X1)_ -> Kepuasan Kerja (Y)	4,329	0,000
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Pegawai (Z)	2,505	0,013
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	6,582	0,000
Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	2,352	0,019

Sumber : Data diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (0,383 > 0,05)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) memiliki nilai t statistik sebesar 0,873 dan nilai P Value sebesar 0,383. Nilai t statistik lebih kecil dari nilai t tabel ($0,873 < 1,98$) serta nilai P value sebesar 0,383 atau lebih besar dari standar alpha 5 % ($0,383 > 0,05$) menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (0,000 < 0,05)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kepuasan (Y) memiliki nilai t statistik sebesar 4,329 dan nilai P Value sebesar 0,000. Nilai t statistik lebih besar dari nilai t tabel ($4,329 > 1,98$) serta nilai P value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari standar alpha 5 % ($0,000 < 0,05$) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi.

3. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (0,013 < 0,05)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) memiliki nilai t statistik sebesar 2,505 dan nilai P Value sebesar 0,013. Nilai t statistik lebih besar dari

nilai t tabel ($2,505 > 1,98$) serta nilai P value sebesar 0,013 atau lebih kecil dari standar alpha 5 % ($0,013 < 0,05$) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($0,000 < 0,05$)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai t statistik sebesar 6,582 dan nilai P Value sebesar 0,000. Nilai t statistik lebih besar dari nilai t tabel ($6,582 > 1,98$) serta nilai P value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari standar alpha 5 % ($0,000 < 0,05$) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.

5. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ($0,019 < 0,05$)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) memiliki nilai t statistik sebesar 2,352 dan nilai P Value sebesar 0,019. Nilai t statistik lebih besar dari nilai t tabel ($2,352 > 1,98$) serta nilai P value sebesar 0,019 atau lebih kecil dari standar alpha 5 % ($0,019 < 0,05$) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

c. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan olah data yang dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian

ini dilakukan dengan melihat nilai t statistic dan nilai P Values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P Values $< 0,05$. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui *inner model* :

Tabel 4.12
Uji Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	t Statistics (O/STDEV)	P Values
Lingkungan Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	1,952	0,051
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	2,208	0,028

Sumber : Data diolah Peneliti, 2024

Pada tabel 4.12 menunjukkan hasil perhitungan PLS yang menyatakan pengaruh tidak langsung antar variabel. Dikatakan ada pengaruh tidak langsung jika nilai P Value $< 0,05$ dan dikatakan tidak ada pengaruh tidak langsung jika nilai P Value $> 0,05$. Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dinyatakan sebagai berikut :

1. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai jika melalui Kepuasan Kerja (0,051 $>$ 0,05)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai t statistik sebesar 1,952 dan nilai P Value sebesar 0,051. Nilai t statistik lebih kecil dari nilai t tabel ($1,952 < 1,98$) serta nilai P value sebesar 0,051 atau lebih besar dari standar alpha 5 % ($0,051 > 0,05$) menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai jika melalui kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh

positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja belum mampu menjadi interverning antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

2. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai jika melalui Kepuasan kerja ($0,028 < 0,05$)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan kerja (Y) memiliki nilai t statistik sebesar 2.208 dan nilai P Value sebesar 0,028. Nilai t statistik lebih besar dari nilai t tabel ($2,208 > 1,98$) serta nilai P value sebesar 0,028 atau lebih kecil dari standar alpha 5% ($0,028 < 0,05$) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai jika melalui kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja mampu menjadi intervening antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

d. Uji Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengaruh total adalah langkah selanjutnya dalam proses *bootstrapping* pada SmartPLS. Dalam metode ini dilakukan untuk mengetahui nilai koefisien jalur variabel penelitian dengan melihat nilai original sampel. Berikut hasil pengolahan *bootstrapping* pada pengaruh total.

Tabel 4.13
Uji Pengaruh Total

Variabel	Original Sample (O)	P Values
Lingkungan Kerja (X1)_ -> Kinerja Pegawai (Z)	0,230	0,060
Lingkungan Kerja (X1)_ -> Kepuasan Kerja (Y)	0,365	0,000
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Pegawai (Z)	0,477	0,000
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,511	0,000
Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	0,340	0,019

Sumber : Data diolah Peneliti, 2024

Tabel diatas menyatakan bahwa pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,230 dan nilai P Values 0,060 yang artinya apabila Lingkungan kerja semakin baik maka kinerja pegawai dapat meningkat 23% tetapi tidak berpengaruh positif dan signifikan. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,365 dan nilai P Values 0,000 yang artinya apabila gaya Lingkungan Kerja meningkat maka Kepuasan Kerja dapat meningkat sebesar 36,5% sehingga hubungan kedua variabel tersebut adalah berpengaruh secara positif. Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,477 dengan P Values 0,000 yang artinya apabila Gaya Kepemimpinan semakin meningkat maka kinerja pegawai dapat meningkat sebesar 47,7% sehingga hubungan kedua variabel tersebut adalah berpengaruh secara positif. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,511 dengan P Values 0,000 yang artinya apabila motivasi pegawai meningkat maka

kinerja pegawai dapat meningkat sebesar 51.1 % berpengaruh positif dan signifikan.

e. Nilai F Square

Hasil pengujian F Square adalah sebagai alat untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh setiap variabel dengan *Effect Size* atau menginterpretasikan apakah nilai prediktor variabel mempunyai pengaruh yang kuat, moderat atau kecil. Nilai *effect size* ini adalah 0,35 kategori kuat 0,15 kategori moderat dan 0,02 kategori lemah.

Tabel 4.14
Uji F Square

	Lingkungan Kerja X1	Kinerja Pegawai Z	Gaya Kepemimpinan X2	Kepuasan Kerja Y
Lingkungan Kerja X1		0,008		0,172
Kinerja Pegawai Z				
Gaya Kepemimpinan X2		0,055		0,338
Kepuasan Kerja Y		0,072		

Sumber : Data diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan data tabel diatas, pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai 0,008 relatif lemah dan pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai memiliki nilai 0,055 relatif moderat. Sedangkan variabel lingkungan kerja ke kinerja pegawai yang melalui kepuasan kerja memiliki nilai 0,172 bermakna kuat, dan variabel Gaya kepemimpinan ke kinerja pegawai yang melalui kepuasan kerja memiliki nilai 0,338 bermakna pengaruhnya kuat. Adapun kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai memiliki indikasi yang moderat dengan nilai

0,072

f. Rekapitulasi Hasil Uji R Square, Q Square, F Square, Uji Pengaruh Langsung dan Uji Pengaruh Tidak Langsung

Berikut dibawah ini adalah tabel hasil rekapitulasi Hasil Uji R Square, Q Square, F Square, Uji Pengaruh Langsung dan Uji Pengaruh Tidak Langsung yang dibaca hasilnya dengan melihat hasil t Statistik dan P Value.

Tabel 4.15

Rekapitulasi Hasil Uji R Square, Q Square, F Square, *Total Effect* dari Uji Pengaruh Langsung dan Uji Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesa	T Statistics (O/STDEV)	Total Effect			F Square	Q Square	Sig	R Square
		P Values	Original Sample	P Value				
Uji Pengaruh Langsung								
H1 : LK→KP	0,873	0,383	0,230	0,060	0,008	0,835	Tidak Signifikan	0,486
H3 : GK→KP	2,505	0,013	0,477	0,000	0,055		Signifikan	
H5 : KK→KP	2,352	0,019	0,340	0,019	0,072		Signifikan	
H2 : LK→KK	4,329	0,000	0,365	0,000	0,172		Signifikan	0,68
H4 : GK→KK	6,582	0,000	0,511	0,000	0,338		Signifikan	
Uji Pengaruh Tidak Langsung								
H6 : LK→KK→KP	1,952	0,051	-	-			Tidak Signifikan	
H7: GK→KK→KP	2,208	0,028	-	-			Signifikan	

Sumber : Data diolah Peneliti, 2024

D. Pembahasan Hasil

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan metode kuantitatif dengan dukungan aplikasi *SmartPLS*, berikut ini adalah hasil dari penelitian Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.

1. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh lingkungan kerja terhadap pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi barat dibuktikan dengan menguji hipotesis kesatu.

Berdasarkan hasil pengujian langsung (*indirect effect*) pada tabel 4.11, Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) memiliki nilai t statistik sebesar 0,873 dan nilai P Value sebesar 0,383. Nilai t statistik lebih kecil dari nilai t tabel ($0,875 < 1,98$) serta nilai P value sebesar 0,383 atau lebih besar dari standar alpha 5% ($0,383 > 0,05$) menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kesatu (H1) ditolak dengan penjelasan bahwa Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat. Dikarenakan lingkungan kerja bukanlah faktor yang dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Karena instansi kurang memperhatikan lingkungan kerja pegawai untuk menunjang peningkatan kinerja setiap harinya, padahal

lingkungan kerja merupakan kondisi fisik, sosial, dan psikologis di tempat kerja yang mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas mereka setiap hari (Safar, 2019) Instansi lebih berfokus terhadap kompetensi pegawai sehingga faktor-faktor pendukung seperti lingkungan kerja tidak dilengkapi secara maksimal untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Okni Livia et al (2022) yang menyatakan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Dyan Graha Pekanbaru diperoleh hasil bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan, Cahya Widuri Wulan (2019) yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Regional PT. Bima Palma Nugraha. Penelitian yang dilakukan juga oleh Mahmudin A. Sabilalo et al (2020) yang menyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi barat dibuktikan dengan menguji hipotesis kelima (H2).

Berdasarkan hasil pengukuran *outer loading* pada indikator yang telah dieliminasi pada variabel lingkungan kerja, diketahui bahwa seluruh

indikator penelitian pada variabel lingkungan kerja telah memenuhi kriteria untuk digunakan sebagai indikator pengukuran variabel disebabkan memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0.7 (*outer loading* > 0.7).

Berdasarkan Hasil Pengujian Langsung pada tabel 4.11, dapat dilihat bahwa Lingkungan Kerja (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan Kerja (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-Statistik sebesar 4,329 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai P-Value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Artinya, semakin bagus Lingkungan kerja yang dimiliki oleh instansi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai, karena kepuasan kerja merupakan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja (Hatta dan Samad, 2022) Berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel lingkungan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sahira (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Makassar. Penelitian terdahulu juga dilakukan Maslicha (2017) yang menyatakan dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh *Work-Life Balance* dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Perawat di RS Lavelette Malang bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H2) diterima dengan penjelasan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.

Apabila dilihat berdasarkan indikator kategori tertinggi ke terendah, indikator tertinggi pertama yaitu Lingkungan Kerja yaitu “Pegawai memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja pegawai (X1.7)”, yang dimana jawaban tertinggi sebanyak 93 responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 37 responden menyatakan setuju dan sebanyak 1 responden menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan responden mayoritas memilih sangat setuju mengenai hubungan yang baik dengan rekan kerja. Hubungan yang baik dengan rekan kerja sangat berpengaruh terhadap semangat dan gairah kerja pegawai. Jika di tempat kerja tidak harmonis antara sesama pegawai maka semangat kerja pegawai tersebut akan mengalami penurunan.

Kemudian indikator tertinggi kedua pada Lingkungan Kerja yaitu “Komunikasi antar pegawai dalam pekerjaan terjalin baik (X1.8)” yang dimana jawaban tertinggi sebanyak 86 responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 43 responden menyatakan setuju, sebanyak 1 responden menyatakan ragu-ragu dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan responden mayoritas memilih sangat setuju mengenai komunikasi antar pegawai dalam pekerjaan terjalin baik. Dapat dibayangkan bila komunikasi antar pegawai

dalam pekerjaan terjalin baik apalagi pekerjaan tersebut memerlukan kerjasama. Dengan adanya komunikasi antar pegawai terjalin dengan baik dalam pekerjaan, pegawai akan merasa senang sehingga semangat kerja pegawai akan meningkat.

Kemudian indikator tertinggi ketiga pada Lingkungan Kerja yaitu “Hubungan antara atasan dan bawahan terjalin baik (X1.9)” yang dimana jawaban tertinggi sebanyak 86 responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 41 responden menyatakan setuju, sebanyak 2 responden menyatakan ragu-ragu dan sebanyak 1 responden menyatakan tidak setuju dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan responden mayoritas memilih sangat setuju mengenai hubungan antara atasan dan bawahan terjalin baik. Dapat dibayangkan bila hubungan antara atasan dan bawahan tidak terjalin dengan baik maka akan sering terjadi kesalahpahaman dalam komunikasi sehingga mempengaruhi kinerja pegawai yang ada di dalam organisasi tersebut.

Kemudian indikator tertinggi keempat yaitu “Penerangan (sinar matahari dan listrik ruang kerja telah sesuai kebutuhan (X1.1) dimana jawaban tertinggi sebanyak 73 responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 54 responden menyatakan setuju, sebanyak 1 responden menyatakan ragu-ragu dan sebanyak 3 responden menyatakan tidak setuju. Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan responden mayoritas memilih sangat setuju mengenai penerangan (sinar matahari dan listrik)

ruang kerja telah sesuai kebutuhan. Cahaya penerangan yang cukup dan memancar dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para pegawai sehingga menciptakan semangat dan suasana kerja yang baik.

Kemudian indikator tertinggi kelima yaitu Lingkungan Kerja yaitu Sirkulasi udara di tempat kerja pegawai baik dan mendukung kenyamanan kerja (X1.2) yang dimana jawaban tertinggi sebanyak 70 responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 56 responden menyatakan setuju, sebanyak 4 responden menyatakan ragu- ragu dan sebanyak 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan responden mayoritas memilih sangat setuju mengenai ruang kerja memiliki sirkulasi udara di tempat bekerja baik dan mendukung kenyamanan. Di dalam ruangan kerja pegawai dibutuhkan udara yang cukup, dengan adanya pertukaran udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik dari pegawai tersebut. Selain itu hampir di semua ruang kerja pegawai terdapat AC yang dapat membuat ruangan menjadi dingin dan sejuk. Hal ini dapat meningkatkan semangat ataupun motivasi kerja pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan

Kemudian indikator tertinggi keenam pada Lingkungan Kerja yaitu "Tata letak ruang kerja pegawai memungkinkan efisiensi dan produktivitas kerja"(X1.3) yang dimana jawaban tertinggi sebanyak 57 responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 62 responden menyatakan setuju, sebanyak 7 responden menyatakan ragu- ragu dan sebanyak 3 responden menyatakan tidak setuju dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju.

Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan responden mayoritas memilih setuju mengenai ruang gerak atau tempat kerja yang cukup untuk pegawai. Setiap pegawai membutuhkan ruang kerja yang cukup dan tidak sempit untuk mendukung tugas pekerjaannya. Hal ini dapat mendukung aktifitas pegawai sehari-hari dan dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai.

Kemudian indikator tertinggi ketujuh pada Lingkungan Kerja yaitu” Dekorasi di tempat kerja pegawai menyenangkan dan meningkatkan semangat kerja” (X1.4) dimana jawaban tertinggi sebanyak 55 responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 63 responden menyatakan setuju, sebanyak 10 responden menyatakan ragu- ragu dan sebanyak 2 responden menyatakan tidak setuju dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan responden mayoritas memilih setuju mengenai dekorasi di tempat kerja menyenangkan dan meningkatkan semangat kerja.

Kemudian indikator yang memiliki nilai paling rendah pada Lingkungan Kerja yaitu “Fasilitas di tempat kerja pegawai lengkap dan mendukung pelaksanaan pekerjaan (X1.6)” yang dimana jawaban tertinggi sebanyak 52 responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 62 responden menyatakan setuju, sebanyak 10 responden menyatakan ragu- ragu, sebanyak 4 responden menyatakan tidak setuju dan sebanyak 3 responden menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan responden mayoritas memilih setuju mengenai

Fasilitas di tempat kerja lengkap dan mendukung pelaksanaan pekerjaan. Fasilitas yang lengkap dan mendukung tentunya akan menambah semangat dan kinerja pegawai.

Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan bahwa responden mayoritas memilih sangat setuju mengenai lingkungan kerja dikantor dengan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, komunikasi antar pegawai dalam pekerjaan terjalin baik, hubungan antara atasan dan bawahan terjalin baik, Penerangan (sinar matahari dan listrik)ruang kerja telah sesuai kebutuhan, sirkulasi udara di tempat kerja baik dan mendukung kenyamanan kerja, tata letak ruang kerja pegawai memungkinkan efisiensi dan produktivitas kerja', dekorasi di tempat kerja pegawai menyenangkan dan meningkatkan semangat kerja serta fasilitas di tempat kerja lengkap dan mendukung pelaksanaan pekerjaan. Hal tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja para pegawai sehingga pegawai memiliki keinginan berprestasi dalam bekerja, pegawai memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya, pegawai yang berprestasi ingin diberikan penghargaan, kenaikan pangkat dan promosi jabatan, pegawai memiliki keinginan menjalin hubungan yang baik dengan atasan, bawahan maupun rekan kerja sehingga menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang menyenangkan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi barat dibuktikan dengan menguji hipotesis kelima (H3).

Pada Hasil pengujian Langsung pada tabel 4.11, dapat dilihat bahwa pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) memiliki nilai t statistik sebesar 2,505 dan nilai P Value sebesar 0,013. Nilai t statistik lebih besar dari nilai t tabel ($2,505 > 1,98$) serta nilai P value sebesar 0,013 atau lebih kecil dari standar alpha 5 % ($0,013 < 0,05$) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurlaili et al (2023) yang menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kota Bima, penelitian lain yang juga dilakukan Sri Andrianti Muin et al (2024) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Penajam Kabupaten Penajam Paser Utara. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H3) diterima dengan penjelasan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.

Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan bahwa responden mayoritas memilih sangat setuju mengenai gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan yang baik dalam mengambil keputusan, memperhatikan pendapat bawahan ketika mau mengambil keputusan, mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, memiliki kemampuan komunikasi yang baik, mampu mengendalikan bawahan dengan baik, mampu mengendalikan emosi dalam situasi yang sulit. Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin untuk berinteraksi dengan bawahannya, mengarahkan, memotivasi, membimbing, dan mengelola anggota kelompok dalam suatu organisasi atau perusahaan, demi mencapai tujuan bersama (Vioary et al., 2024). Dari hasil pengujian hipotesis tersebut diatas dapat diketahui bahwa peningkatan nilai gaya kepemimpinan akan diikuti oleh peningkatan nilai kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja

Pada Hasil pengujian Langsung pada tabel 4.11, dapat dilihat bahwa pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai t statistik sebesar 6,582 dan nilai P Value sebesar 0,000. Nilai t statistik lebih besar dari nilai t tabel ($6,582 > 1,98$) serta nilai P value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari

standar alpha 5 % ($0,000 < 0,05$) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nabila Putri (2018) terdapat pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain dilakukan juga oleh Elferida J Sinurat (2017) yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Himawan Putra Medan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H4) diterima dengan penjelasan bahwa Pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis selalu memberikan motivasi dan dorongan kerja kepada karyawannya sehingga dapat memaksimalkan pekerjaan dan tugas yang telah diberikan. Pemimpinan mampu menjadi seorang leader sehingga dukungan moril yang diberikan dan contoh yang telah ditunjukkan selama proses berkerja akan menjadi penilaian tersendiri bagi karyawannya, bahwa pimpinan yang ada telah dapat menjadi seseorang leader yang siap membantu pegawai. Pempimpin harus memiliki perilaku karakteristik yang dapat mengarahkan, memotivasi, membimbing dan mengelola anggota kelompok di suatu organisasi atau perusahaan, demi mencapai tujuan bersama (Putri, et al., 2023)

Jika seorang pemimpin selalu memberikan dorongan dan memberikan pujian atas kerja bawahannya, maka akan menimbulkan kepuasan pada diri individu. Mereka akan merasa bahwa mereka dihargai dan merasa

senang dalam melaksanakan tugasnya. Mereka pun akan memaksimalkan dalam pelaksanaan tugas mereka agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel Kepuasan Kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada Hasil pengujian Langsung pada tabel 4.11, dapat dilihat bahwa pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) memiliki nilai t statistik sebesar 2,352 dan nilai P Value sebesar 0,019. Nilai t statistik lebih besar dari nilai t tabel ($2,352 > 1,98$) serta nilai P value sebesar 0,019 atau lebih kecil dari standar alpha 5 % ($0,019 < 0,05$) hal ini menunjukkan Hipotesis ke 5 (H5) diterima, terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengukuran *outer loading* pada indikator yang telah dieliminasi pada variabel kepuasan kerja, diketahui bahwa seluruh indikator penelitian pada variabel kepuasan kerja telah memenuhi kriteria untuk digunakan sebagai indikator pengukuran variabel disebabkan memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0.7 ($\text{outer loading} > 0.7$).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Imelia Delvi (2020) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

Penelitian lain dilakukan oleh Elfa Suci Ramadhany yang menyatakan bahwa “terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perumahan Dan Permukiman Kota Bogor”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima (H5) diterima dengan penjelasan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.

Apabila dilihat berdasarkan indikator kategori tertinggi ke terendah, indikator tertinggi pertama pada Kepuasan Kerja yaitu “Pegawai menerima tunjangan hari raya sesuai waktu yang telah ditentukan (Y.2)”, yang dimana jawaban tertinggi sebanyak 72 responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 52 responden menyatakan setuju, sebanyak 4 responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden menyatakan tidak setuju dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju, Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan responden mayoritas memilih sangat setuju mengenai “Pegawai menerima tunjangan hari raya sesuai waktu yang telah ditentukan”. Penerimaan tunjangan hari raya sesuai waktu yang telah ditentukan sangat berpengaruh terhadap semangat dan gairah kerja pegawai. Tunjangan hari raya sendiri memiliki tujuan untuk memberikan penghargaan dan motivasi kepada pegawai yang telah bekerja dengan baik selama setahun, serta membantu mereka untuk mempersiapkan diri menyambut hari raya dengan baik.

Kemudian indikator tertinggi kedua pada Kepuasan Kerja yaitu

“Pegawai mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri dan karir”(Y.5) yang dimana jawaban tertinggi sebanyak 72 responden menyatakan setuju, sebanyak 50 responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 7 responden menyatakan ragu-ragu, dan 2 responden menyatakan sangat tidak setuju, Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan responden mayoritas memilih setuju mengenai pegawai mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri dan karir. Dengan pengembangan karir yang terencana, motivasi kerja pegawai akan meningkat begitupun dengan tingkat kepuasan kerja. Hal tersebut akan mendorong performa pegawai menjadi lebih baik dan berdampak positif pada instansi itu sendiri.

Kemudian indikator tertinggi ketiga pada Kepuasan Kerja yaitu “Pegawai merasa diberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kapasitas pegawai”(Y.3) dimana jawaban tertinggi sebanyak 68 responden menyatakan setuju, sebanyak 55 responden menyatakan sangat setuju, dan sebanyak 8 responden menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan responden mayoritas memilih sangat setuju mengenai pegawai merasa diberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kapasitasnya. Pegawai yang merasa bahwa pekerjaannya saat ini sudah tepat tentunya akan membuat pegawai akan semakin semangat untuk menjalankan tugas-tugas dalam pekerjaan tersebut. Pekerjaan yang tepat juga membuat pegawai untuk terus meningkatkan kapabilitasnya dalam bidang tersebut dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang

lebih besar. Tugas-tugas yang akan dijalankan tentunya akan semakin mudah dan tidak merasa terbebani. Serta kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yang dimiliki oleh pegawai dapat meningkatkan kinerja.

Kemudian indikator tertinggi keempat pada Kepuasan Kerja yaitu "Gaji yang diberikan sesuai dengan beban kerja" (Y.1) dimana jawaban tertinggi sebanyak 65 responden menyatakan setuju, sebanyak 62 responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 3 responden menyatakan tidak setuju dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan responden mayoritas memilih sangat setuju mengenai gaji yang diberikan sesuai dengan beban kerja. Dengan pemberian gaji yang sesuai dengan beban kerja pegawai akan semangat dalam menjalankan tugas yang diberikan sehingga kinerja pegawai akan meningkat.

Kemudian indikator yang memiliki nilai paling rendah pada Kepuasan Kerja yaitu "Peneliti merasa mudah menggunakan sarana dan prasarana yang ada di tempat kerja" dimana jawaban tertinggi sebanyak 60 responden menyatakan setuju, sebanyak 61 responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 7 responden menyatakan ragu-ragu dan 3 responden menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan responden mayoritas memilih sangat setuju mengenai kemudahan menggunakan sarana dan prasarana yang ada di tempat kerja

6. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai jika melalui Kepuasan Kerja
Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi barat dibuktikan dengan menguji hipotesis keenam (H6).

Berdasarkan hasil pengujian tidak langsung (*indirect effect*) pada tabel 4.12, Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai t statistik sebesar 1,952 dan nilai P Value sebesar 0,051. Nilai t statistik lebih kecil dari nilai t tabel ($1,952 < 1,98$) serta nilai P value sebesar 0,051 atau lebih besar dari standar alpha 5 % ($0,051 > 0,05$) menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai jika melalui kepuasan kerja

Hal ini berarti bahwa Hipotesis keenam (H6) tidak dapat diterima atau ditolak. Ini dapat dijelaskan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai berdasarkan tabel 4.11 (t-statistik = 0,873, P-value = 0,383), lingkungan kerja sendiri tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai (t-statistik = 2,352, P-value = 0,019). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum mampu menjadi mediator yang efektif antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Ada beberapa faktor peneliti temukan sehingga kepuasan kerja belum bisa menjadi mediator yang baik yaitu:

a. Faktor Individu

1. Kepribadian dan karakteristik individu pegawai yang berbeda-beda. Meskipun lingkungan kerja kurang kondusif, ada pegawai yang tetap dapat beradaptasi dan mempertahankan kepuasan kerjanya, sehingga tetap menunjukkan kinerja yang baik dalam bekerja.
2. Kebutuhan, nilai, dan harapan pegawai yang berbeda-beda. Apa yang dianggap penting oleh satu pegawai belum tentu sama dengan pegawai lain. Misalkan dalam hal lingkungan kerja fisik.

b. Faktor Organisasi

1. Sistem manajemen dan budaya organisasi yang kuat. Meskipun lingkungan kerja kurang kondusif, namun jika organisasi memiliki sistem manajemen dan budaya yang kuat, hal ini dapat mempertahankan kepuasan kerja pegawai.
 2. Kompensasi dan tunjangan yang memadai. Jika pegawai merasa kompensasi dan tunjangan yang diterima sudah sesuai, maka lingkungan kerja yang kurang kondusif tidak akan terlalu mempengaruhi kepuasan kerja mereka.
7. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai jika melalui Kepuasan kerja
- Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi barat dibuktikan dengan menguji hipotesis ketujuh (H7).

Berdasarkan hasil pengujian tidak langsung (*indirect effect*) pada tabel 4.12, Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai t statistik sebesar 2,208 dan nilai P Value sebesar 0,028. Nilai t statistik lebih besar dari nilai t tabel ($2,208 > 1,98$) serta nilai P value sebesar 0,028 atau lebih kecil dari standar alpha 5 % ($0,028 < 0,05$) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai jika melalui kepuasan kerja. Ini berarti bahwa Hipotesis ketujuh (H7) dapat diterima

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (t-statistik = 1,872, p-value = 0,062), pengaruh tidak langsungnya melalui kepuasan kerja juga signifikan (t-statistik = 2,077, p-value = 0,038). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan atau sikap umum terhadap perbedaan penghargaan yang diterima dan yang seharusnya diterima, indikator kepuasan kerja terdiri dari berbagai aspek seperti gaji, tunjangan tambahan, promosi dan penghargaan, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri dan komunikasi.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut:

1. Terkait Lingkungan Kerja
 - a. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat dengan alasan pegawai sudah memiliki keterampilan, motivasi, dan alat yang dibutuhkan untuk bekerja secara efisien, sehingga perubahan dalam lingkungan kerja tidak banyak mempengaruhi hasil kerja mereka
 - b. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.
 - c. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja bila dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat dengan alasan lingkungan kerja lebih berdampak pada aspek psikologis seperti kepuasan kerja daripada pada kinerja, yang bisa lebih dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan kata lain, lingkungan kerja yang baik meningkatkan kepuasan kerja, tetapi kepuasan ini tidak selalu berujung pada peningkatan kinerja,

karena kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang mungkin tidak terkait langsung dengan lingkungan kerja.

2. Terkait Gaya Kepemimpinan

- a. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat
- b. Gaya Kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.
- c. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai bila dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.

3. Terkait Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian diatas, dapat disampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat

a. Terkait lingkungan Kerja

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat hendaknya melengkapi dan memperbaiki sarana dan prasarana pada

ruang kerja di kantor yang telah rusak atau tidak layak pakai guna mendukung peningkatan kreatifitas dan produktifitas dalam pekerjaan, ciptakan dan pertahankan budaya kerja yang mendukung, dimana kolaborasi, saling menghargai, dan penghargaan terhadap upaya individu menjadi bagian integral.

b. Terkait Gaya Kepemimpinan Partisipasi

Yang mempunyai ciri – ciri sebagai berikut:

1. Pimpinan hendaknya melibatkan bawahan untuk mendengarkan saran dan masukan sebelum mengambil keputusan atau kebijakan.
2. Pimpinan hendaknya memberikan penghargaan atau hadiah(*reward*) kepada bawahan yang berprestasi.
3. Pimpinan hendaknya memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kariernya melalui pelatihan dan bimbingan teknis guna mendukung pekerjaan yang diembannya.

c. Kepuasan Kerja

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat hendaknya memperhatikan berbagai aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai seperti gaji, tunjangan, hubungan dan komunikasi antar pegawai dan kelengkapan sarana dan prasarana yang ada sehingga pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya jika kepuasan kerja pegawai tercapai

d. Kinerja Pegawai

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat hendaknya memberikan motivasi bagi pegawai agar semangat bekerja dan memiliki kreatif dalam bekerja. Motivasi dapat dilakukan dengan cara pemberian penghargaan, pemberian kesempatan mengembangkan diri melalui pendidikan formal maupun informal sehingga pegawai terus berkembang sehingga dapat meningkatkan kinerja kerja dan akan menjadi nilai tambah bagi pegawai yang bersangkutan serta bagi instansi.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, berikut adalah saran-saran untuk penyempurnaan penelitian selanjutnya:

Penelitian ini dapat dikembangkan di masa mendatang dengan menguji kembali konsistensi variabel lain sebagai mediasi dan penelitian sejenis dapat dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif tentang lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya; Bandung.
- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Perusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke Tujuh PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Alex S. Nitisemito. 2013, *Manajemen Personalia*, Edisi Ketiga, Cetakan Kesembilan, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ambar T. Sulistiyani dn Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Erlangga., Bandung
- Bernardin, H. John and Joyce, E.A. Russel, 2000, *Human Resource Management*, Alih Bahasa Diana Hertati. Mc. Graw Hill. Inc. Singapura.
- Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002 *Pengertian Kinerja diakses dari <http://teorionline.wordpress.com/category/kumpulan-teori/msdml>* diakses pada tanggal 22 Maret 2024
- Cardoso Gomes, Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, Yogyakarta
- Departemen Pendidikan Indonesia,2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Donni Junni Priansa 2014. *Perencanaan & Pengembangan SDM*, Bandung: Alfabeta
- Edy, Sutrisno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Jakarta, Kencana
- Fadel. Muhammad. 2009. *Reinventing Government (Pengalaman Dari Daerah)*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.

- Ghozali, I. (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar*. Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis, 3.1, ISSN:2442-4560.
- George Terry. 2014. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta. Bina Aksara
- Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modeling:Metode Alternatif Dengan Partial Least Square, Edisi 2*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE)
- Handoko, T. Hani. 2013. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*,. Bandung, PT. Bumi Aksa.
- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hatta, M., & Samad, A. (2022). *Analisis Kepuasan pada Pegawai Negeri Sipil pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Terhadap Pelayanan Sub Bagian Umum BKAD Kabupaten Enrekang*. Jurnal Sains Manajemen Nitro, 1(1), 90-107.
- Henry Simamora, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III, STIE. YKPN, Yogyakarta.
- Isyandi, B, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Global*. Pekanbaru, Unri Press.
- Istianto, Bambang 2011. *Manajemen Pemerintahan Dalam Perspektif Pelayanan Publik*. Jakarta:Mitra Wacana Media.
- Idama, R. I. Simanjuntak. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada Pt. Pos Indonesia (persero) Jakarta Pusat*. Jurnal Media Wahana Ekonomika, Vol. 13 No. 3.
- Kartono, Kartini. 2017. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajawaligrafindo Persada

- Kerlinger F. N. 2003. *Azas-azas Penelitian Behavioral* ahli bahasa Landung R. Simatupang & H.J Koesoemanto. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Kiki Asnawi (2020) *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Pratama Abadi Industri Sukabumi* (Studi Pada Divisi Quality Control)
- Kusnadi. 2003. *Teori dan Manajemen Konflik*. Malang: Taroda
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung
- Mardiana. 2005. *Manajemen Produksi*. Jakarta: Penerbit Badan Penerbit IPWI.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Maryani,et.all.(2008). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Serta Pengembangan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan RITEL DI Sulawesi Selatan*. Jurnal Aplikasi Manajemen
- Mathis dan Jackson, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Mujahid, Andi Herman,Sri Adrianti Muin (2024) *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Penajam Paser Utara*. Journals of Social, Science, and Engineering J.SSE [2024], [vol.3(2)], ISSN (online): 2829-9434
- Muhamad Zainur Roziqin, 2010. *Kepuasan Kerja*, Malang: Averroes Press
- Nanjundeswaraswamy T. S. and Swamy D. R., (2014), "Leadership styles". Depart ment of Indust rial Engineering and Management , JSS Academy of Technical Educat ion, Bangalore, INDIA Advances In Management Vol. 7(2)
- Nurlaila. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit LepKhai.
- Okni Livia Ningsih.et all. 2022. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Dyan Graha Pekanbaru*

- Prawirosentono. 2009. *Manajemen Produktivitas*. PT. Bumi Angkasa. Jakarta.
- Putri, A. P., Samad, A., Rosanti, N., & Nasir, M. (2023). *Analisis Kesesuaian Penempatan Dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Bank Sulselbar Makassar*. *Jurnal Sains Manajemen Nitro*, 2(1), 23-33.
- Prakoso, Rayka Dantyo, et. all. 2014. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang)*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 14, No 2.
- Ranupandojo, Heidjrachman & Suad Husnan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Ranupandojo dan Suad Husnan 2012, *Manajemen Personalia*, Edisi III, Yogyakarta: BPFE
- Ratri Andita 2017, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Camat Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Di Kecamatan Tanjung Batu Kabupaten Ogan Ilir*
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta:Grafindo.
- Rivai, Veithzal. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Cetakan Pertama. Jakarta: Murai Kencana
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta.
- Safar, I. (2019). *Peran Lingkungan Kerja Fisik, Non Fisik dan Keadilan Interaksional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Departemen Marketing Communication PT Trans Kalla Makassar*. In *Prosiding Seminar Nasional Universitas Indonesia Timur (Vol. 1, No. 1, pp. 142-150)*.
- Silalahi, Ulber. 2013. *Asas-Asas Manajemen*. Cetakan Kedua. PT. Refika Aditama. Bandung.

- Sari, Putra 2019. "*Pengaruh Efektivitas Penggunaan, Kepercayaan dan Kualitas Sistem Informasi Akuntansi terhadap Kinerja Karyawan*". E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana.
- Sibarani, M. 2006. "*Hubungan Diantara Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi*." Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia And Organisasi 1 No.
- Sri Adrianti Muin et al 2023, *Lingkungan Kerja dan Kompetensi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Kota Makassar; Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 6 No 2, Juni 2023
- Sri Adrianti Muin, Lisnawati, St. Rukaya, (2024)*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan PenajamKabupaten Penajam Paser Utara*. Jurnal urnal Manajemen dan Organisasi Review(Vol6, No1,Mei 2024
- Soedjono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Jurnal Manajemen dan kwirausahaan Vol. 7 No. 1. STIESIA Surabaya.
- Sedarmayanti. 2001. *Manajemen Perkantoran Modern*. Bandung: Mandar Maju
- Sedarmayanti. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama. Bandung.
- Simanjuntak, Payaman J. 2003. *Produktivitas Kerja Pengertian dan Ruang Lingkupnya*, Prisma, Jakarta
- Simanjuntak, Payaman J 2017, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Penerbit FE UI. Jakarta
- Sondang P. Siagian. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sondang P. Siagian. 2013, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Bumi aksara, jakarta.

- Sugiyono 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung PT Alfabet.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung Alfabet.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suwarno & Donni Juni Priansa. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Suwatno. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : Penerbit Bandung
- Thoha, Miftah. 2013. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Vioary, A. S., Daga, R., & Samad, A. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Personil Dimediasi Oleh Disiplin Kerja Pada Unit PKP-PK Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Maros*. *Jurnal Sains Manajemen Nitro*, 3(1), 1-10.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi 5. Surabaya: Rajawali Pers.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Wulan, Cahya Widuri. 2019 *Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Kantor Regional PT. Bima Palma Nugraha)*
- Wursanto, 2009, *dasar -dasar ilmu organisasi*, yogyakarta: andi

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I

- DATA ABSENSI PEGAWAI TAHUN 2023
- DAFTAR BARANG MILIK NEGARA

Tabel 1.1 Data Absensi Pegawai Tahun 2023

BULAN	Jumlah Pegawai	Absensi Tidak Hadir/Bulan				Terlambat	Pulang Sebelum Waktu
		Alpa	Sakit	Ijin/Cuti	Total		
Januari	193	10	10	3	23	375	38
Februari	193	6	20	1	27	257	31
Maret	193	15	21	5	41	285	46
April	193	2	14	0	16	200	36
Mei	193	3	21	4	28	233	37
Juni	193	43	17	3	63	170	29
Juli	193	2	20	1	23	185	27
Agustus	193	5	9	10	24	151	55
September	193	17	20	10	47	154	41
Oktober	193	53	22	10	85	171	63
Nopember	193	0	0	23	23	76	15
Desember	193	0	0	0	0	0	0

Tabel 1.2 Daftar Barang Inventaris Kantor

No	Nama Barang	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Sedang	Rusak Berat	
1	Station Wagon	8	0	5	13
2	Mini Bus	0	0	1	1
3	Sepeda Motor	42	0	11	53
4	Mesin Fotocopy Electronic	3	0	1	4
5	Lemari Besi/Metal	30	0	10	40
6	Lemari Kayu	6	0	2	8
7	Brandkas	5	0	2	7
8	CCTV - Camera Control Television System	2	0	0	2
9	Alat Penghancur Kertas	2	0	4	6
10	Mesin Absensi	6	0	5	11
11	LCD Projector/Infocus	4	0	2	6
12	Papan Pengumuman	1	1	0	2
13	Meja Kerja Kayu	85	0	11	96
14	Kursi Besi/Metal	205	20	20	245
15	Kursi Kayu	8	2	0	10
16	Bangku Panjang Besi/Metal	2	0	0	2
17	Meja Rapat	8	0	0	8
18	Meja Komputer	15	3	5	23
19	A.C. Split	60	13	10	83
20	Portable Air Conditioner (Alat Pendingin)	4	0	2	6
21	Televisi	10	5	2	17
22	Loudspeaker	2	0	0	2
23	Sound System	9	0	3	12
24	Wireless	1	0	0	1
25	Camera Video	1	0	0	1
26	Microphone/Wireless MIC	3	0	0	3
27	Mesin Penghisap Debu/Vacuum Cleaner	2	0	1	3
28	Lampu	1	0	0	1
29	Uninterruptible Power Supply (UPS)	17	0	0	17
30	Voice Recorder		0	2	2
31	Digital LED Running Text	1	0	0	1
32	Tripod Camera	3	0	0	3
33	Lensa Kamera	3	1	0	4
34	Camera Digital	7	0	4	11
35	Video Conference	1	0	0	1
36	Connectors	1	0	0	1
37	Monopod		0	1	1
38	Camera Conference	3	0	0	3

No	Nama Barang	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Sedang	Rusak Berat	
39	Telephone (PABX)	1	0	0	1
40	Telephone Mobile	7	0	3	10
41	Handy Talky (HT)	4	0	3	7
42	P.C Unit	30	10	3	43
43	Lap Top	31	10	9	50
44	Note Book	15	0	2	17
45	External/ Portable Hardisk	10	0	10	20
46	Server	3	0	0	3

(Sumber: UAKPB subbag Sekretariat Kanwil Kemenag Prov. Sulbar)

LAMPIRAN II

- **KUESIONER PENELITIAN**
- **REKAP DATA HASIL KUESIONER**

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROV. SULAWESI BARAT

Dengan hormat,

Saya mahasiswi dari Fakultas Pascasarjana Universitas Fajar, mengadakan penelitian tentang "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Prov. Sulawesi Barat"

Saya sangat mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/Saudara bersedia mengisi kuesioner dan menjawab seluruh pernyataan berikut ini dengan sebenar-benarnya.

pengisian kuesioner ini tidak akan berpengaruh terhadap pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara, data yang kami kumpulkan ini hanya untuk kepentingan ilmiah dan kami menjamin kerahasiaan identitas Bapak/Ibu/Saudara.

Demikian permohonan kami dan atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara kami ucapkan terima kasih

Peneliti

D u r i a h

A. Karakteristik Responden

Nama Responden :

Umur : Tahun

Jenis kelamin : Pria / Wanita

Alamat :

Pendidikan : SLTA Diploma S1 S2 S3

Jabatan/ Golongan :

Lama Kerja : Tahun

B. Petunjuk Pengisian :

Berilah tanda checklist (\surd) pada masing-masing kotak yang sudah tersedia sesuai dengan jawaban anda :

Ada lima (5) alternatif jawaban, yaitu:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Ragu-Ragu (KS)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

1. Variabel Lingkungan Kerja(X1)

No	Pertanyaan	STS	TS	RR	S	SS
Pencahayaannya						
1	Penerangan (sinar matahari dan listrik) ruang kerja telah sesuai kebutuhan					
Sirkulasi ruang kerja						
2	Sirkulasi udara di tempat kerja saya baik dan mendukung kenyamanan kerja.					
Tata letak ruang						
3	Tata letak ruang kerja saya memungkinkan efisiensi dan produktivitas kerja					
Dekorasi						
4	Dekorasi di tempat kerja saya menyenangkan dan meningkatkan semangat kerja					
Kebisingan						
5	Kebisingan di tempat kerja saya terkendali dan tidak Mengganggu konsentrasi					
Fasilitas						
6	Fasilitas di tempat kerja saya lengkap dan mendukung pelaksanaan pekerjaan					
Hubungan sesama rekan kerja						
7	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja saya.					
8	Komunikasi antar pegawai dalam pekerjaan terjalin baik					
Hubungan dengan pimpinan						
9	Hubungan antara atasan dan bawahan terjalin baik					

2. Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

NO	Pertanyaan	STS	TS	RR	S	SS
Kemampuan mengambil keputusan						
1	Pemimpin saya memiliki kemampuan yang baik dalam mengambil keputusan					
2	Pimpinan saya selalu memperhatikan pendapat bawahan ketika mau mengambil keputusan					
Kemampuan Memotivasi						
3	Pemimpin saya mampu memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.					
4	Pimpinan memberikan penghargaan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja					
Kemampuan Komunikasi						
5	Pemimpin saya memiliki kemampuan komunikasi yang baik					
Kemampuan Mengendalikan Bawahan						
6	Pemimpin saya mampu mengendalikan bawahan dengan baik.					
Kemampuan Mengendalikan Emosi						
7	Pemimpin saya mampu mengendalikan emosi dalam situasi yang sulit					

3. Variabel Kepuasan Kerja(Y)

NO	Pertanyaan	STS	TS	RR	S	SS
Kecukupan penghasilan						
1	Gaji yang diberikan sesuai dengan beban kerja					
2	Saya menerima tunjangan hari raya sesuai waktu yang telah ditentukan					
Pemberian tanggung jawab						
3	Saya merasa diberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kapasitas saya					
Hubungan yang harmonis						
4	Saya memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja saya					
Kesempatan pengembangan diri dan karier						
5	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri dan karir saya.					
Kemudahan menggunakan sarana dan prasarana yang disediakan						
6	Saya merasa mudah menggunakan sarana dan prasarana yang ada di tempat kerja					

4. Variabel Kinerja Pegawai(Z)

NO	Pertanyaan	STS	TS	RR	S	SS
Kualitas pekerjaan						
1	Kualitas hasil kerja saya memenuhi standar yang ditetapkan					
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik					
Kuantitas Kerja.						
3	Kuantitas hasil kerja saya sesuai dengan yang diharapkan					
Pelaksanaan Tugas						
4	Saya melaksanakan tugas saya sesuai dengan jadwal yang ditetapkan					
Tanggung Jawab.						
5	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan					
6	Saya berada ditempat tugas pada saat jam kerja					

TABEL REKAP DATA RESPONDEN

Responden	Lingkungan Kerja (X1)								Gaya Kepemimpinan (X2)						Kepuasan Kerja (Y)						Kinerja Pegawai (Z)					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Y.1	Y.2	Y.3	Y.5	Y.6	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
2	5	5	4	5	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5		
3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4		
4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4		
5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
6	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4		
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
9	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5		
10	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4		
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
12	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5		
13	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	2	4	4	4	3	2	4	2	4		
14	2	3	3	2	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	5	5	5		
15	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4		
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5		
17	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5		
18	2	2	3	3	2	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4		
19	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
20	4	4	2	4	1	4	1	1	4	3	5	5	4	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4		
21	4	5	4	4	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
22	5	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5		
23	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
24	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5		

Responden	Lingkungan Kerja (X1)								Gaya Kepemimpinan (X2)						Kepuasan Kerja (Y)						Kinerja Pegawai (Z)					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Y.1	Y.2	Y.3	Y.5	Y.6	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	
25	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
28	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
29	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	
30	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
32	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
34	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
35	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
37	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
38	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	
39	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	
40	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
42	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	
43	4	4	3	3	4	5	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
44	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
45	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
46	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
47	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
48	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
49	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
50	4	4		4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	

Responden	Lingkungan Kerja (X1)								Gaya Kepemimpinan (X2)						Kepuasan Kerja (Y)						Kinerja Pegawai (Z)					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Y.1	Y.2	Y.3	Y.5	Y.6	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	
129	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
130	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
131	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	

LAMPIRAN III

HASIL ANALISIS SMART PLS

- PLS ALGORITMA AWAL
- HASIL ELIMINASI INDIKATOR
- HASIL BOOTSTRAPPING

PLS Algorithm Awal

SmartPLS Report

Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

Final Results

Path Coefficients

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)_
Gaya Kepemimpinan (X2)		0,462	0,284	
Kepuasan Kerja (Y)			0,352	
Kinerja Pegawai (Z)				
Lingkungan Kerja (X1)_		0,428	0,125	

Indirect Effects

Total Indirect Effects

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)_
Gaya Kepemimpinan (X2)			0,163	
Kepuasan Kerja (Y)				
Kinerja Pegawai (Z)				
Lingkungan Kerja (X1)_			0,151	

Specific Indirect Effects

	Specific Indirect Effects
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	0,163

Lingkungan Kerja (X1)_ -> Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	0,151
---	-------

Total Effects

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)_
Gaya Kepemimpinan (X2)		0,462	0,446	
Kepuasan Kerja (Y)			0,352	
Kinerja Pegawai (Z)				
Lingkungan Kerja (X1)_		0,428	0,276	

Outer Loadings

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)_
X1.1				0,796
X1.2				0,813
X1.3				0,847
X1.4				0,802
X1.5				0,617
X1.6				0,789
X1.7				0,706
X1.8				0,779
X1.9				0,827
X2.1	0,836			
X2.2	0,872			
X2.3	0,891			
X2.4	0,847			
X2.5	0,898			
X2.6	0,865			

X2.7	0,690			
Y.1		0,849		
Y.2		0,905		
Y.3		0,853		
Y.4		0,695		
Y.5		0,853		
Y.6		0,854		
Z.1			0,885	
Z.2			0,924	
Z.3			0,888	
Z.4			0,905	
Z.5			0,820	
Z.6			0,785	

Outer Weights

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)_
X1.1				0,137
X1.2				0,142
X1.3				0,154
X1.4				0,160
X1.5				0,139
X1.6				0,134
X1.7				0,147
X1.8				0,133
X1.9				0,144
X2.1	0,163			
X2.2	0,173			
X2.3	0,177			
X2.4	0,170			
X2.5	0,186			
X2.6	0,185			

X2.7	0,122			
Y.1		0,201		
Y.2		0,209		
Y.3		0,218		
Y.4		0,171		
Y.5		0,196		
Y.6		0,197		
Z.1			0,236	
Z.2			0,218	
Z.3			0,175	
Z.4			0,190	
Z.5			0,170	
Z.6			0,157	

Hasil Eliminasi Indikator

SmartPLS Report

Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

[back to navigation](#)

Final Results

Path Coefficients

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)_
Gaya Kepemimpinan (X2)		0,511	0,303	
Kepuasan Kerja (Y)			0,340	
Kinerja Pegawai (Z)				
Lingkungan Kerja (X1)_		0,365	0,106	

Indirect Effects

Total Indirect Effects

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)_
Gaya Kepemimpinan (X2)			0,174	
Kepuasan Kerja (Y)				
Kinerja Pegawai (Z)				
Lingkungan Kerja (X1)_			0,124	

Specific Indirect Effects

	Specific Indirect Effects
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	0,174
Lingkungan Kerja (X1)_ -> Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	0,124

Total Effects

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)_
Gaya Kepemimpinan (X2)		0,511	0,477	
Kepuasan Kerja (Y)			0,340	
Kinerja Pegawai (Z)				
Lingkungan Kerja (X1)_		0,365	0,230	

Outer Loadings

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)_
X1.1				0,791
X1.2				0,812
X1.3				0,854
X1.4				0,807
X1.6				0,802
X1.7				0,701
X1.8				0,791
X1.9				0,847
X2.1	0,834			
X2.2	0,878			
X2.3	0,901			
X2.4	0,853			
X2.5	0,900			
X2.6	0,867			
Y.1		0,862		
Y.2		0,914		
Y.3		0,855		
Y.5		0,869		
Y.6		0,856		
Z.1			0,886	
Z.2			0,924	
Z.3			0,887	
Z.4			0,904	
Z.5			0,818	
Z.6			0,784	

Outer Weights

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)_
X1.1				0,151

X1.2				0,157
X1.3				0,167
X1.4				0,174
X1.6				0,148
X1.7				0,156
X1.8				0,141
X1.9				0,154
X2.1	0,174			
X2.2	0,188			
X2.3	0,193			
X2.4	0,187			
X2.5	0,201			
X2.6	0,202			
Y.1		0,227		
Y.2		0,236		
Y.3		0,243		
Y.5		0,221		
Y.6		0,222		
Z.1			0,238	
Z.2			0,220	
Z.3			0,173	
Z.4			0,189	
Z.5			0,167	
Z.6			0,157	

Latent Variable

Latent Variable

Case ID	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)_
1	1,058	1,000	0,980	0,995
2	-1,171	-0,667	-0,474	-0,051
3	-0,902	-1,066	-2,268	-0,882
4	-0,334	-0,765	-1,155	-0,145
5	-0,388	-0,667	-1,155	0,324
6	1,058	1,000	0,980	0,011
7	0,820	-0,381	0,236	0,995
8	-0,664	-0,667	-1,155	-0,952
9	-0,664	-0,667	-0,824	-0,075
10	-0,902	-1,066	-1,155	-1,052
11	-1,200	-0,953	-1,155	-0,952
12	-0,388	-0,667	0,585	-0,543
13	-1,678	-2,001	-2,987	-1,875
14	-2,386	-1,642	0,208	-2,227
15	-0,023	-0,330	-1,155	-0,043
16	-0,902	-0,953	-0,824	-0,952
17	-0,664	0,714	0,208	-0,472
18	-2,623	-0,953	-1,550	-2,755
19	-0,664	-0,667	-1,155	-1,583
20	-0,087	-0,286	0,254	-3,357
21	-0,388	-0,667	-1,155	-0,785
22	-0,664	-0,330	-0,474	-0,545
23	-0,084	-0,667	-1,155	0,032
24	0,820		0,834	0,590
25	0,490	-0,330	-0,098	0,252
26	0,820	1,000	0,980	0,995
27	1,058	1,000	0,980	0,995
28	-0,334	-0,667	-1,155	0,125
29	0,275	-0,267	0,980	0,533
30	-0,518	0,047	-0,474	-0,137
31	-0,664	-0,667	-1,155	-0,952
32	0,192	-0,667	-0,824	0,364
33	0,820	0,686	0,980	0,995
34	-0,664	-0,667	-1,155	0,590
35	-1,058	-0,667	-1,155	-0,952
36	-0,664	-0,667	-1,155	-0,717
37	-0,572	-0,330	0,208	0,011
38	-1,745	-0,381	-1,927	-0,378
39	-0,664	0,286	-0,824	0,995
40	-0,334	-0,381	-1,155	-0,620
41	-0,664	-0,667	-1,155	-0,952
42	0,252	-0,381	-0,483	0,174
43	-2,326	-0,667	-0,824	-1,322
44	-0,902	-0,336	-0,474	0,758
45	-1,177	-0,336	-0,474	0,517
46	-0,902	-2,003	-1,550	-1,414
47	0,820	1,000	0,980	0,826

48	-0.016	1.000	0.980	0.758
49	0.820	1.000	0.649	0.496
50	-1.511	-0.981	-1.155	-1.219
51	-2.386	-0.981	-1.155	-0.952
52	-0.388	-0.044	-0.134	0.185
53	-0.664	-0.667	-1.155	-0.952
54	1.058	1.000	0.980	0.995
55	1.058	1.000	0.980	0.995
56	-0.664	-0.667	-1.155	-0.952
57	0.506	1.000	0.980	0.753
58	-2.431	-3.236	0.208	-2.901
59	-4.368	-4.869	-0.465	-4.401
60	1.058	1.000	0.980	0.995
61	-0.664	-0.667	-1.155	-0.952
62	-0.962	0.069	0.631	0.308
63	0.522	-0.267	-1.155	0.530
64	-0.664	-0.667	-1.155	-0.451
65	-2.014	-1.403	0.189	-0.955
66	-0.664	1.000	-2.269	-0.856
67	-0.664	0.714	-0.474	-0.834
68	-0.664	-0.667	-0.806	-0.952
69	0.746	0.159	0.298	0.995
70	1.058	-0.066	-0.465	-0.137
71	1.058	0.601	0.980	0.995
72	0.275	-0.667	0.980	0.101
73	-0.664	-1.289	-1.155	-1.357
74	1.058	0.670	0.980	0.364
75	-1.171	-3.541	-1.219	-0.711
76	-0.664	-0.667	-1.155	-0.952
77	1.058	1.000	0.639	0.826
78	-0.664	-0.667	-1.155	-0.378
79	-0.090	-0.667	-1.155	0.364
80	-0.366	-0.286	-1.155	-0.789
81	-0.059	0.400	-1.155	-0.116
82	-0.664	-0.667	-1.155	-0.952
83	0.275	0.069	-0.133	-0.137
84	0.275	0.400	-0.133	0.995
85	-0.055	-0.267	-0.806	0.032
86	-0.664	0.686	0.980	0.995
87	0.240	1.000	0.980	0.995
88	1.058	1.000	0.980	0.995
89	-0.036	-0.267	-0.133	-0.137
90	1.058	0.400	-0.123	0.826
91	0.820	-0.667	-0.123	-0.137
92	-0.119	-0.667	-0.123	0.364
93	0.820	0.686	0.474	-0.952
94	0.820	0.686	0.980	0.125
95	0.509	0.315	0.585	0.270
96	0.544	0.714	0.980	0.826
97	0.522	-0.267	0.980	0.270
98	-0.388	0.686	0.585	0.031
99	-0.036	1.000	0.649	-0.137
100	0.522	-0.667	0.980	0.826
101	1.058	1.000	0.980	0.995
102	0.782	1.000	0.980	0.769
103	0.820	1.000	0.980	0.995
104	0.240	0.085	0.980	-0.137
105	-0.036	0.400	0.980	0.826
106	1.058	1.000	0.980	0.995
107	0.252	0.686	0.980	0.995
108	0.509	0.400	0.980	-0.952
109	0.820	1.000	0.980	0.031
110	0.551	1.000	0.980	0.995
111	1.058	0.333	0.980	-0.137
112	1.058	1.000	0.980	0.362
113	0.820	1.000	0.980	0.088
114	0.551	1.000	0.980	0.826
115	1.058	1.000	0.980	0.826
116	1.058	1.000	0.980	0.995
117	1.058	1.000	0.980	0.995
118	1.058	1.000	0.980	0.995
119	0.788	1.000	0.980	0.995
120	1.058	1.000	0.980	0.995
121	1.058	1.000	0.980	0.995
122	0.551	1.000	0.980	0.995
123	1.058	1.000	0.980	0.995
124	0.551	1.000	0.980	0.758
125	1.058	1.000	0.980	0.995

126	1,058	1,000	0,980	0,826
127	1,058	1,000	0,980	0,995
128	1,058	1,000	0,980	0,826
129	1,058	1,000	0,980	0,995
130	1,058	1,000	0,980	0,995
131	0,820	0,686	0,980	-0,137

Latent Variable Correlations

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)
Gaya Kepemimpinan (X2)	1,000	0,791	0,653	0,766
Kepuasan Kerja (Y)	0,791	1,000	0,660	0,756
Kinerja Pegawai (Z)	0,653	0,660	1,000	0,596
Lingkungan Kerja (X1)	0,766	0,756	0,596	1,000

Latent Variable Covariances

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)
Gaya Kepemimpinan (X2)	1,000	0,791	0,653	0,766
Kepuasan Kerja (Y)	0,791	1,000	0,660	0,756
Kinerja Pegawai (Z)	0,653	0,660	1,000	0,596
Lingkungan Kerja (X1)	0,766	0,756	0,596	1,000

LV Descriptives

	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness	Number of Observations Used
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,000	0,240	-4,368	1,058	1,000	2,015	-1,155	131,000
Kepuasan Kerja (Y)	0,000	0,047	-4,869	1,000	1,000	4,321	-1,470	131,000
Kinerja Pegawai (Z)	0,000	0,208	-2,987	0,980	1,000	-0,948	-0,502	131,000
Lingkungan Kerja (X1)	0,000	0,125	-4,401	0,995	1,000	2,819	-1,376	131,000

Residuals

Outer Model Residual Scores

Case ID	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Y.1	Y.2	Y.3	Y.5	Y.6	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6
1	-0,005	0,048	0,074	0,127	0,127	-0,075	-0,146	-0,220	-0,013	0,067	-0,067	0,288	-0,164	-0,091	-0,034	-0,145	0,032	0,148	0,007	0,119	0,010	-0,023	-0,055	-0,054	-0,046
2	0,822	0,898	-0,382	1,006	1,321	0,658	-1,032	-0,902	0,264	-0,842	0,329	-0,347	0,203	0,362	-0,052	-0,049	-0,190	0,171	0,144	-0,251	-0,359	-0,698	-0,542	1,136	1,096
3	1,480	-0,101	0,328	0,318	-0,654	-0,889	-0,374	-0,198	0,040	0,354	0,086	-0,577	-0,040	0,128	0,292	0,316	-1,495	0,518	0,486	-0,321	-0,415	-1,074	1,080	0,519	0,397
4	0,897	-0,700	-0,302	1,081	-0,102	0,724	-0,957	-0,822	-0,433	-0,144	-0,425	0,207	1,090	-0,364	1,487	0,040	-1,753	-1,171	1,517	0,352	0,269	-0,095	0,073	-0,392	-0,477
5	-1,050	-1,081	0,646	0,703	-0,478	0,395	0,384	0,347	1,193	-0,096	-0,376	0,253	-0,502	-0,317	-0,052	-0,049	-0,190	0,171	0,144	0,352	0,269	-0,095	0,073	-0,392	-0,477
6	0,773	0,847	0,914	0,955	-0,227	-1,515	-1,081	-0,954	-0,013	0,067	-0,067	0,288	-0,164	-0,091	-0,034	-0,145	0,032	0,148	0,007	0,119	0,010	-0,023	-0,055	-0,054	-0,046
7	-0,005	0,048	0,074	0,127	-0,075	-0,146	-0,220	0,185	0,275	0,147	-0,777	0,050	0,115	-0,298	-0,311	-0,434	-0,078	1,189	-0,880	0,698	0,638	0,619	-1,530	0,539	
8	-0,041	-0,045	0,388	0,374	0,546	-0,840	-0,319	-0,139	-0,158	0,146	-0,128	0,488	-0,253	-0,078	-0,052	-0,049	-0,190	0,171	0,144	0,352	0,269	-0,095	0,073	-0,392	-0,477
9	-0,734	-0,757	0,987	0,386	-1,454	0,700	0,686	-0,158	0,146	-0,128	0,488	-0,253	-0,078	-0,052	-0,049	-0,190	0,171	0,144	0,059	-0,037	-0,389	-0,226	-0,663	1,369	
10	0,038	-1,638	0,472	0,455	-0,518	1,359	-0,240	-0,054	0,040	0,354	0,086	-0,577	-0,040	0,128	0,292	0,316	-1,495	0,518	0,486	0,352	0,269	-0,095	0,073	-0,392	-0,477
11	-0,041	-0,045	0,388	0,374	0,546	-0,840	-0,319	-0,139	0,289	0,616	0,355	-0,323	0,229	-1,093	0,194	0,212	0,054	0,419	-0,901	0,352	0,269	-0,095	0,073	-0,392	-0,477
12	-0,365	-0,377	0,038	-1,315	-0,926	1,003	1,070	1,081	1,193	-0,096	-0,376	0,253	-0,502	-0,317	-0,052	-0,049	-0,190	0,171	0,144	-1,190	0,375	0,329	0,303	0,270	0,265
13	0,689	0,705	-1,521	-1,597	1,286	-0,193	0,412	0,643	0,687	-1,830	0,785	-1,183	0,659	0,801	-1,813	-1,685	0,950	1,330	1,286	0,317	-1,465	1,530	-1,875	1,107	0,961
14	-2,185	-0,684	0,128	-1,314	0,425	2,183	0,690	0,941	-0,303	0,225	-0,189	0,689	-0,343	-0,064	-2,121	0,842	0,644	-0,408	0,979	-0,856	-0,990	0,663	0,644	-0,578	0,560
15	-0,760	0,891	-0,388	0,999	0,960	-1,477	-1,038	0,659	-0,692	-0,417	0,907	-0,056	0,810	-0,634	-0,342	1,070	-0,478	-0,122	-0,144	0,352	0,269	-0,095	0,073	-0,392	-0,477
16	-0,041	-0,045	0,388	0,374	0,546	-0,840	-0,319	-0,139	0,040	0,354	0,086	-0,577	-0,040	0,128	0,194	0,212	0,054	0,419	-0,901	0,059	-0,037	-0,389	-0,226	-0,663	1,369
17	1,156	-0,434	-0,022	-0,013	0,161	-1,176	-0,698	1,022	-0,158	0,146	-0,128	0,488	-0,253	-0,078	0,213	0,116	0,276	0,396	-1,038	-0,856	-0,990	0,663	0,644	-0,578	0,560
18	-1,767	-1,929	0,578	0,471	-0,295	0,423	1,108	1,388	-1,05	0,434	0,025	-0,377	-0,129	0,141	0,194	0,212	0,054	0,419	-0,901	-0,957	0,635	0,256	0,431	-0,068	-0,166
19	0,458	0,467	-0,422	-0,475	-0,092	-0,398	0,180	0,395	-0,158	0,146	-0,128	0,488	-0,253	-0,078	-0,052	-0,049	-0,190	0,171	0,144	0,352	0,269	-0,095	0,073	-0,392	-0,477
20	1,861	1,908	-0,256	2,316	-0,955	0,845	-3,553	-2,803	-0,640	-1,794	0,964	1,264	-0,773	0,901	1,074	1,030	-0,516	-0,161	-1,472	0,763	-1,033	0,621	0,602	-1,545	0,524
21	-0,173	1,494	0,245	0,240	-1,875	-0,956	1,262	-0,280	1,193	-0,096	-0,376	0,253	-0,502	-0,317	-0,052	-0,049	-0,190	0,171	0,144	0,352	0,269	-0,095	0,073	-0,392	-0,477
22	1,213	-0,376	0,040	-1,313	1,004	1,072	-0,484	-0,158	0,146	-0,128	0,488	-0,253	-0,078	-0,052	-0,049	-0,190	0,171	0,144	-0,251	-0,359	-0,698	-0,542	1,136	1,096	
23	0,757	0,830	-0,452	-0,420	-0,244	-1,529	0,615	0,595	-0,642	1,069	0,961	-0,007	-0,776	-0,581	-0,052	-0,049	-0,190	0,171	0,144	0,352	0,269	-0,095	0,073	-0,392	-0,477
24	0,316	0,377	0,420	-0,870	-0,691	0,209	0,174	0,123	0,185	0,275	0,147	-0,777	0,050	0,115	-0,298	-0,311	-0,434	-0,078	1,189	-0,880	0,698	0,638	0,619	-1,530	0,539
25	-0,993	-1,022	0,708	0,761	0,723	0,446	-1,271	0,409	0,460	-0,868	0,445	0,772	0,348	-1,079	-0,342	1,070	-0,478	-0,122	-0,144	0,352	0,269	-0,095	0,073	-0,392	-0,477
26	-0,005	0,048	0,074	0,127	-0,075	-0,146	-0,220	0,185	0,275	0,147	-0,777	0,050	0,115	-0,034	-0,145	0,032	0,148	0,007	0,119	0,010	-0,023	-0,055	-0,054	-0,046	
27	-0,005	0,048	0,074	0,127	-0,075	-0,146	-0,220	-0,013	0,067	-0,067	0,288	-0,164	-0,091	-0,034	-0,145	0,032	0,148	0,007	0,119	0,010	-0,023	-0,055	-0,054	-0,046	
28	-0,893	0,754	-0,532	-0,495	-0,319	0,535	0,541	0,516	-0,433	-0,144	-0,425	0,207	1,090	-0,364	-0,052	-0,049	-0,190	0,171	0,144	0,352	0,269	-0,095	0,073	-0,392	-0,477
29	0,360	0,423	-0,880	-0,824	0,498	0,249	0,219	0,171	-0,941	-0,679	0,638	-0,312	0,541	0,588	-0,396	-0,414	1,115	-0,177	-0,198	0,119	0,010	-0,023	-0,055	-0,054	-0,046
30	-0,685	-0,706	-0,308	-0,283	-0,108	0,719	0,749	0,738	-0,280	0,017	-0,280	0,442	-0,365	0,449	-0,667	-0,702	0,846	0,976	-0,467	-0,251	-0,359	-0,698	-0,542	1,136	1,096
31	-0,041	-0,045	0,388	0,374	0,546	-0,840	-0,319	-0,139	-0,158	0,146	-0,128	0,488	-0,253	-0,078	-0,052	-0,049	-0,190	0,171	0,144	0,352	0,269	-0,095	0,073	-0,392	-0,477
32	0,494	0,561	-0,736	-0,688	-0,510	0,367	0,352	0,314	0,709	0,827	0,713	-0,242	-1,024	-0,821	-0,052	-0,049	-0,190	0,171	0,144	0,059	-0,037	-0,389	-0,226	-0,663	1,369
33	-0,005	0,048	0,074	0,127	-0,075	-0,146	-0,220	0,185	0,275	0,147	-0,777	0,050	0,115	0,237	0,142	0,301	-1,005	0,276	0,119	0,010	-0,023	-0,055	-0,054	-0,046	
34	0,316	0,377	0,420	-0,870	-0,691	0,209	0,174	0,123	-0,158	0,146	-0,128	0,488	-0,253	-0,078	-0,052	-0,049	-0,190	0,171	0,144	0,352	0,269	-0,095	0,073	-0,392	-0,477
35	-0,041	-0,045	0,388	0,374	0,546	-0,840	-0,319	-0,139	-0,013	0,067	-0,067	0,288	-0,164	-0,091	-0,052	-0,049	-0,190	0,171	0,144	0,352	0,269	-0,095	0,073	-0,392	-0,477
36	-0,227	-0,236	0,187	0,185	0,357	0,502	-0,505	-0,338	-0,158	0,146	-0,128	0,488	-0,253	-0,078	-0,052	-0,049	-0,190	0,171	0,144	0,352	0,269	-0,095	0,073	-0,392	-0,477
37	0,773	0,847	0,914	0,955	-0,227	-1,515	-1,081	-0,954	-0,235	0,065	-0,211	-0,858	1,304	-0,158	-0,342	1,070	-0,478	-0,122	-0,144	0,352	0,269	-0,095	0,073	-0,392	-0,477
38	-0,495	-0,511	-0,102	-0,089	0,085	0,888	0,940	-0,624	-0,838	-0,338	0,846	0,142	0,720	-0,620	-0,298	-0,311	-0,434	-0,078	1,189	-0,629	-0,730	0,590	0,772	0,240	0,130
39	-0,005	0,048	0,074	0,127	-0,075	-0,146	-0,220	0,185	0,275	0,147	-0,777	0,050	0,115	-0,078	-0,052	-0,049	-0,190	0,171	0,144	0,059	-0,037	-0,389	-0,226	-0,663	1,369
40	-0,304	-0,314	0,104	0,106	0,279	1,057	-0,581	-0,420	-0,433	-0,144	-0,425	0,207	1,090	-0,364	-0,298	-0,311	-0,434	-0,078	1,189	0,352	0,269	-0,095	0,073	-0,392	-0,477

41		-0.041	-0.045	0.388	0.374	0.546	-0.840	-0.319	-0.139	-0.158	0.146	-0.128	0.488	-0.253	-0.078	-0.052	-0.049	-0.190	0.171	0.144	0.352	0.269	-0.095	0.073	-0.392	-0.477	
42		0.644	-0.959	-0.574	0.824	0.785	-1.629	0.503	0.474	0.658	-0.659	0.658	-0.293	0.561	-0.873	-0.298	-0.311	-0.434	-0.078	1.189	-0.243	-0.352	1.275	-0.534	-0.942	1.102	
43		0.252	-0.685	-0.574	0.843	0.843	1.549	-0.026	-1.392	-0.353	-1.261	-0.243	0.637	1.243	-0.117	-0.052	-0.049	-0.190	0.171	0.144	0.059	-0.037	-0.389	-0.226	-0.663	1.369	
44		0.182	0.240	0.276	-1.006	0.317	0.091	0.040	-0.020	0.040	0.354	0.086	-0.577	-0.040	0.128	1.118	-0.351	-0.473	-0.117	-0.139	-0.251	-0.359	-0.698	-0.542	1.136	1.096	
45		0.373	0.436	0.481	-0.812	0.510	0.260	0.231	-1.383	-1.311	0.597	0.334	-0.342	-0.209	0.367	1.118	-0.351	-0.473	-0.117	-0.139	-0.251	-0.359	-0.698	-0.542	1.136	1.096	
46		0.324	0.330	-0.567	-0.611	0.916	-0.516	0.047	0.252	0.040	0.354	0.086	-0.577	-0.040	0.128	1.100	-0.255	-0.695	-0.094	-0.001	-0.957	0.635	0.256	0.431	-0.068	-0.166	
47		0.186	0.129	0.298	-0.881	0.044	-0.041	-0.013	-0.077	0.185	0.275	0.147	-0.777	0.050	0.115	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046	
48		0.182	0.240	0.276	-1.006	0.317	0.091	0.040	-0.020	0.882	-0.423	0.901	-1.332	0.837	0.840	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046	
49		0.390	-1.220	0.500	-0.794	0.528	0.275	0.248	0.202	0.185	0.275	0.147	-0.777	0.050	0.115	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046	
50		0.170	0.172	1.040	0.590	-1.527	-0.653	-0.108	0.087	0.548	0.890	-0.977	-0.057	0.509	-0.823	0.219	0.238	0.079	-0.982	0.413	0.352	0.269	-0.095	0.073	-0.392	-0.477	
51		-0.041	-0.045	0.388	0.374	0.546	-0.840	-0.319	-0.139	-0.303	0.225	-0.189	0.689	-0.253	-0.064	0.219	0.238	0.079	-0.982	0.413	0.352	0.269	-0.095	0.073	-0.392	-0.477	
52		0.636	0.706	0.765	-0.543	0.777	-1.636	-1.218	0.466	1.193	-0.096	-0.376	0.253	-0.502	-0.317	-0.588	0.809	-0.722	-0.370	0.901	-0.553	-0.674	0.966	-0.850	-0.857	0.828	
53		-0.041	-0.045	0.388	0.374	0.546	-0.840	-0.319	-0.139	-0.158	0.146	-0.128	0.488	-0.253	-0.078	-0.052	-0.049	-0.190	0.171	0.144	0.352	0.269	-0.095	0.073	-0.392	-0.477	
54		-0.005	0.048	0.074	0.162	0.127	-0.075	-0.146	-0.220	-0.013	0.067	-0.067	0.288	-0.164	-0.091	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046	
55		-0.005	0.048	0.074	0.162	0.127	-0.075	-0.146	-0.220	-0.013	0.067	-0.067	0.288	-0.164	-0.091	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046	
56		-0.041	-0.045	0.388	0.374	0.546	-0.840	-0.319	-0.139	-0.158	0.146	-0.128	0.488	-0.253	-0.078	-0.052	-0.049	-0.190	0.171	0.144	0.352	0.269	-0.095	0.073	-0.392	-0.477	
57		0.186	0.245	0.280	0.357	0.321	0.095	-1.668	-0.016	-2.714	0.551	0.430	0.758	0.333	0.387	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046	
58		-1.651	-1.136	0.703	0.589	-1.320	0.526	1.224	-0.055	-0.266	0.264	-0.149	-1.809	-0.303	2.108	-0.748	0.871	0.359	0.978	-1.525	-0.856	-0.990	0.663	0.644	0.578	0.560	
59		1.110	1.082	-0.713	-0.917	-0.118	-0.552	0.698	-0.352	1.349	0.533	-0.016	-0.157	-0.199	-1.306	-0.796	-0.491	1.754	-0.456	-0.128	-0.259	-0.368	1.259	-0.590	1.128	-1.018	
60		-0.005	0.048	0.074	0.162	0.127	-0.075	-0.146	-0.220	-0.013	0.067	-0.067	0.288	-0.164	-0.091	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046	
61		-0.041	-0.045	0.388	0.374	0.546	-0.840	-0.319	-0.139	-0.158	0.146	-0.128	0.488	-0.253	-0.078	-0.052	-0.049	-0.190	0.171	0.144	0.352	0.269	-0.095	0.073	-0.392	-0.477	
62		0.539	0.607	-2.036	-0.642	0.678	0.407	0.397	0.362	0.091	0.408	0.141	0.743	0.015	-1.299	-0.686	0.705	0.828	-0.469	-0.486	0.289	0.261	-0.853	0.287	0.261	-1.853	0.228
63		-1.213	0.425	-0.878	0.536	0.500	0.251	0.221	0.173	0.434	0.537	0.416	-0.523	0.319	-1.107	-0.396	-0.414	1.115	-0.177	-0.198	0.352	0.269	-0.095	0.073	-0.392	-0.477	
64		-0.437	-0.452	-0.040	-0.030	1.287	0.938	-0.715	-0.563	-0.158	0.146	-0.128	0.488	-0.253	-0.078	-0.052	-0.049	-0.190	0.171	0.144	0.352	0.269	-0.095	0.073	-0.392	-0.477	
65		1.537	-0.042	0.390	-0.982	-1.739	1.292	-0.316	-0.136	-0.613	-0.102	1.088	-0.896	-0.678	1.093	0.582	-0.804	-1.208	0.810	0.774	-2.499	0.741	0.680	0.661	0.593	0.575	
66		-0.117	-0.306	-1.062	0.469	1.222	-0.095	-1.668	-0.016	-2.714	0.551	0.430	0.758	0.333	0.387	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046	
67		1.442	1.534	-2.410	1.638	-0.692	-0.922	-0.412	-0.239	-0.158	0.146	-0.128	0.488	-0.253	-0.078	0.213	0.116	0.276	0.396	-1.038	-0.251	-0.359	-0.698	-0.542	1.136	1.096	
68		-0.041	-0.045	0.388	0.374	0.546	-0.840	-0.319	-0.139	-0.158	0.146	-0.128	0.488	-0.253	-0.078	-0.052	-0.049	-0.190	0.171	0.144	0.045	-0.053	-0.405	-0.242	1.407	-0.750	
69		-0.005	0.048	0.074	0.162	0.127	-0.075	-0.146	-0.220	0.246	0.340	-1.398	0.553	0.117	0.179	-0.764	0.623	0.750	-0.139	-0.563	0.724	0.640	-1.384	-1.240	0.504	0.489	
70		-0.685	-0.706	-0.308	-0.283	-1.008	0.719	0.749	0.738	-0.013	0.067	-0.067	0.288	-0.164	-0.091	-0.569	-0.598	-0.703	1.075	0.920	-0.259	-0.368	1.259	-0.560	1.128	-1.018	
71		-0.005	0.048	0.074	0.162	0.127	-0.075	-0.146	-0.220	-0.013	0.067	-0.067	0.288	-0.164	-0.091	0.311	0.220	-1.273	0.495	0.349	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046	
72		0.702	-0.900	-0.512	-0.476	-0.299	0.551	0.560	0.536	-0.941	-0.679	0.638	-0.312	0.541	0.588	-0.052	-0.049	-0.190	0.171	0.144	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046	
73		0.279	0.284	0.733	-0.657	-0.273	-0.556	0.002	0.204	-0.158	0.146	-0.128	0.488	-0.253	-0.078	0.484	-0.908	0.342	0.712	-0.613	0.352	0.269	-0.095	0.073	-0.392	-0.477	
74		0.494	0.561	-0.736	-0.688	-0.510	0.367	0.352	0.314	-0.013	0.067	-0.067	0.288	-0.164	-0.091	-1.204	0.157	0.314	0.435	0.290	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046	
75		-0.232	-0.240	0.182	0.180	0.352	-1.009	-0.509	1.224	0.264	-0.842	0.329	-0.347	0.203	0.362	2.424	-0.278	0.619	-1.610	-1.265	-1.250	0.329	-0.038	0.132	-0.339	1.690	
76		-0.041	-0.045	0.388	0.374	0.546	-0.840	-0.319	-0.139	-0.158	0.146	-0.128	0.488	-0.253	-0.078	-0.052	-0.049	-0.190	0.171	0.144	0.352	0.269	-0.095	0.073	-0.392	-0.477	
77		0.129	0.186	0.218	0.298	-0.881	0.044	-0.013	-0.077	-0.013	0.067	-0.067	0.288	-0.164	-0.091	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046	
78		-0.495	-0.511	-0.102	-0.089	0.085	0.888	0.940	-0.624	-0.158	0.146	-0.128	0.488	-0.253	-0.078	-0.052	-0.049	-0.190	0.171	0.144	0.352	0.269	-0.095	0.073	-0.392	-0.477	
79		0.494	0.561	-0.736	-0.688	-0.510	0.367	0.352	0.314	0.944	-0.359	-0.645	-0.001	-0.770	0.904	-0.052	-0.049	-0.190	0.171	0.144	0.352	0.269	-0.095	0.073	-0.392	-0.477	
80		-0.170	-0.177	-0.248	-0.243	-0.729	1.175	-0.448	-0.277	-0.407	-0.116	-0.396	0.234	-0.522	1.143	1.074	1.030	-0.516	-0.161	-1.472	0.352	0.269	-0.095	0.073	-0.392	-0.477	
81		-0.703	0.950	-0.327	0.307	-0.125	0.703	0.732	-0.847	0.918	-0.386	-0.673	-0.028	0.842	-0.603	0.484	0.403	0.545	-0.757	-0.769	0.352	0.269	-0.095	0.073	-0.392	-0.477	
82		-0.041	-0.045	0.388	0.374	0.546	-0.840	-0.319	-0.139	-0.158	0.146	-0.128	0.488	-0.253	-0.078	-0.052	-0.049	-0.190	0.171	0.144	0.352	0.269	-0.095	0.073	-0.392	-0.477	
83		-0.685	-0.706	-0.308	-0.283	-1.008	0.719	0.749	0.738	-0.013	0.067	-0.067	0.288	-0.164	-0.091	-0.569	-0.598	-0.703	1.075	0.920	-0.259	-0.368	1.259	-0.560	1.128	-1.018	
84		-0.005	0.048	0.074	0.162	0.127	-0.075	-0.146	-0.220	-0.013	0.067	-0.067	0.288	-0.164	-0.091	0.311	0.220	-1.273	0.495	0.349	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046	
85		0.757	0.830	-0.452	-0.420	-0.244	-1.529	0.615	0.595	-0.666	-0.389	0.535	-0.031	-0.501	0.588	0.484	0.403	0.545	-0.757	-0.769	-0.554	-0.675	-1.001	0.952	0.857	0.828	
86		-0.005	0.048	0.074	0.162	0.127	-0.075	-0.146	-0.220	-0.158	0.146	-0.128	0.488	-0.253	-0.078	0.237	0.142	0.301	-1.005	0.276	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046	
87		-0.005	0.048	0.074	0.162	0.127	-0.075	-0.146	-0.220	0.6																	

119	-0.005	0.048	0.074	0.162	0.127	-0.075	-0.146	-0.220	0.212	-1.130	0.176	0.518	0.079	0.142	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046
120	-0.005	0.048	0.074	0.162	0.127	-0.075	-0.146	-0.220	-0.013	0.067	-0.067	0.288	-0.164	-0.091	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046
121	-0.005	0.048	0.074	0.162	0.127	-0.075	-0.146	-0.220	-0.013	0.067	-0.067	0.288	-0.164	-0.091	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046
122	-0.005	0.048	0.074	0.162	0.127	-0.075	-0.146	-0.220	0.410	-0.921	0.390	-0.548	0.293	0.348	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046
123	-0.005	0.048	0.074	0.162	0.127	-0.075	-0.146	-0.220	-0.013	0.067	-0.067	0.288	-0.164	-0.091	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046
124	0.182	0.240	0.276	-1.006	0.317	0.091	0.040	-0.020	0.410	-0.921	0.390	-0.548	0.293	0.348	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046
125	-0.005	0.048	0.074	0.162	0.127	-0.075	-0.146	-0.220	-0.013	0.067	-0.067	0.288	-0.164	-0.091	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046
126	0.129	0.186	0.218	0.298	-0.881	0.044	-0.013	-0.077	-0.013	0.067	-0.067	0.288	-0.164	-0.091	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046
127	-0.005	0.048	0.074	0.162	0.127	-0.075	-0.146	-0.220	-0.013	0.067	-0.067	0.288	-0.164	-0.091	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046
128	0.129	0.186	0.218	0.298	-0.881	0.044	-0.013	-0.077	-0.013	0.067	-0.067	0.288	-0.164	-0.091	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046
129	-0.005	0.048	0.074	0.162	0.127	-0.075	-0.146	-0.220	-0.013	0.067	-0.067	0.288	-0.164	-0.091	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046
130	-0.005	0.048	0.074	0.162	0.127	-0.075	-0.146	-0.220	-0.013	0.067	-0.067	0.288	-0.164	-0.091	-0.034	-0.145	0.032	0.148	0.007	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046
131	-0.685	-0.706	-0.308	-0.283	-0.108	0.719	0.749	0.738	0.185	0.275	0.147	-0.777	0.050	0.115	0.237	0.142	0.301	-1.005	0.276	0.119	0.010	-0.023	-0.055	-0.054	-0.046

Outer Model Residual Correlation

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Y.1	Y.2	Y.3	Y.5	Y.6	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	
X1.1	1.000	0.444	-0.175	-0.423	0.036	-0.178	-0.313	-0.423	-0.425	-0.044	-0.069	0.199	0.046	-0.119	-0.004	0.214	-0.081	-0.219	0.089	0.008	0.014	-0.138	0.037	-0.111	0.043	0.122
X1.2	0.444	1.000	-0.251	0.135	-0.244	-0.340	-0.333	-0.448	0.010	-0.097	0.139	0.115	-0.119	-0.047	0.012	0.016	0.125	-0.026	-0.139	0.225	-0.175	0.010	-0.146	-0.043	0.052	
X1.3	-0.175	-0.251	1.000	0.170	-0.103	-0.209	-0.232	-0.160	-0.014	0.138	-0.129	-0.024	-0.095	0.103	0.193	0.164	-0.284	-0.010	-0.010	-0.006	0.154	-0.105	0.091	-0.048	-0.067	
X1.4	0.036	0.135	0.170	1.000	-0.130	-0.341	-0.578	-0.413	-0.149	-0.070	-0.018	0.210	0.085	-0.058	0.262	0.295	-0.198	-0.086	-0.210	0.245	0.070	-0.139	0.087	-0.270	-0.029	
X1.6	-0.178	-0.244	-0.103	-0.130	1.000	-0.216	-0.128	0.097	-0.032	-0.051	0.039	0.112	0.159	-0.204	-0.106	-0.102	0.085	-0.072	0.167	0.118	0.076	0.047	-0.183	-0.142	0.054	
X1.7	-0.313	-0.340	-0.209	-0.341	-0.216	1.000	0.258	-0.014	-0.077	-0.135	-0.068	-0.033	0.112	0.187	-0.091	0.023	-0.017	0.028	0.065	-0.160	-0.048	0.011	0.126	0.103	0.008	
X1.8	-0.423	-0.333	-0.232	-0.578	-0.128	0.258	1.000	0.556	0.000	-0.131	-0.283	-0.005	0.002	-0.298	-0.239	0.306	0.069	0.098	-0.173	-0.001	0.052	0.058	0.208	-0.099	-0.099	
X1.9	-0.425	-0.448	-0.160	-0.413	0.097	-0.014	0.556	1.000	0.151	0.155	-0.033	-0.197	-0.066	-0.015	-0.237	-0.140	0.267	0.013	0.049	-0.294	0.085	0.112	0.047	0.184	-0.054	
X2.1	-0.044	0.010	-0.149	-0.032	-0.077	0.217	0.151	1.000	-0.024	-0.258	-0.218	-0.212	-0.326	-0.076	-0.029	0.270	-0.100	0.118	-0.041	0.097	0.231	-0.176	-0.034	-0.047	-0.047	
X2.2	-0.069	-0.097	0.138	-0.070	-0.051	-0.135	0.200	0.155	-0.024	1.000	-0.245	-0.026	-0.332	-0.352	0.013	0.033	-0.082	0.058	-0.006	-0.007	0.216	-0.022	0.129	-0.235	-0.235	
X2.3	0.199	0.139	-0.018	0.039	-0.068	-0.131	-0.033	-0.258	-0.245	1.000	-0.266	-0.087	-0.035	-0.053	-0.196	0.000	0.129	0.094	-0.095	-0.156	0.082	0.016	-0.010	0.171	0.171	
X2.4	0.046	0.115	-0.024	0.210	0.112	-0.033	-0.283	-0.197	-0.218	-0.026	-0.266	1.000	-0.249	-0.303	-0.051	0.114	-0.070	0.003	0.030	0.262	0.122	-0.141	-0.094	-0.137	-0.073	
X2.5	-0.119	-0.119	0.085	0.085	0.159	0.112	-0.005	-0.056	-0.212	-0.332	-0.087	-0.249	1.000	-0.055	0.025	0.058	0.075	-0.242	0.074	0.038	-0.070	-0.075	0.015	-0.003	0.069	
X2.6	-0.004	-0.047	0.103	-0.058	-0.204	0.187	0.002	-0.015	-0.326	-0.352	-0.035	-0.303	-0.055	1.000	0.134	0.001	0.009	0.143	-0.281	-0.163	-0.214	-0.069	0.120	0.206	0.123	
Y.1	0.214	0.012	0.262	-0.106	-0.091	-0.298	-0.237	-0.076	0.013	-0.053	-0.051	0.025	0.134	1.000	0.114	-0.355	-0.401	-0.329	-0.087	0.279	-0.182	0.182	-0.194	0.049	0.049	
Y.2	-0.081	0.016	0.164	0.295	-0.102	0.023	-0.239	-0.140	-0.029	0.033	-0.196	0.114	0.058	0.001	1.000	-0.189	-0.391	-0.369	-0.034	-0.039	-0.174	0.233	-0.092	0.113	0.113	
Y.3	-0.219	-0.284	-0.198	0.085	-0.017	0.306	0.085	-0.017	0.306	0.085	-0.017	0.306	0.085	0.009	-0.355	-0.189	1.000	0.023	0.054	0.235	-0.149	-0.153	-0.010	-0.010	-0.010	
Y.5	0.089	-0.026	-0.010	-0.086	-0.072	0.028	0.069	0.013	-0.100	0.058	0.129	0.003	-0.242	0.143	-0.401	-0.391	-0.335	1.000	0.037	-0.017	-0.097	0.097	-0.115	0.164	-0.043	
Y.6	0.008	-0.139	-0.210	-0.010	-0.167	0.065	0.098	0.049	0.118	-0.006	0.094	0.030	0.074	-0.281	-0.329	-0.369	-0.361	0.037	1.000	0.023	0.054	0.235	-0.149	-0.153	-0.010	
Z.1	0.014	0.225	-0.006	0.245	0.118	-0.160	-0.173	-0.294	-0.041	-0.007	-0.095	0.262	0.038	-0.163	-0.087	-0.034	0.100	-0.017	0.023	1.000	0.195	-0.252	-0.359	-0.442	-0.359	
Z.2	-0.138	-0.175	0.070	0.076	-0.048	-0.001	0.085	0.097	0.216	-0.156	0.122	-0.070	-0.214	0.279	-0.039	-0.191	-0.097	0.054	0.195	1.000	-0.296	-0.109	-0.478	-0.276	-0.276	
Z.3	0.037	0.010	-0.105	-0.139	0.047	0.011	0.052	0.112	0.231	-0.022	0.082	-0.141	-0.075	-0.069	-0.182	-0.174	0.001	0.097	0.235	-0.252	-0.296	1.000	0.043	-0.052	-0.265	
Z.4	-0.111	-0.146	0.091	0.087	-0.183	0.126	0.058	0.047	-0.176	0.129	0.016	-0.094	0.015	0.120	0.182	0.233	-0.109	-0.115	-0.149	-0.359	0.109	0.043	1.000	0.120	-0.246	
Z.5	0.043	-0.043	-0.048	-0.270	-0.142	0.103	0.208	0.184	-0.034	-0.031	-0.010	-0.137	-0.003	0.206	-0.184	-0.082	0.153	0.164	-0.052	-0.442	-0.478	-0.052	-0.120	1.000	0.066	
Z.6	0.122	0.052	-0.067	-0.029	0.054	0.008	-0.099	-0.054	-0.047	-0.235	0.171	-0.073	0.069	0.123	0.049	0.113	-0.010	-0.043	-0.091	-0.359	-0.276	-0.265	-0.246	0.066	1.000	

Outer Model Residual Descriptives

	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness	Number of Observations Used
X1.1	0.000	-0.005	-2.185	1.861	0.612	1.881	-0.222	131,000
X1.2	0.000	0.048	-1.929	1.908	0.583	1.432	-0.125	131,000
X1.3	0.000	0.074	-2.410	1.040	0.521	4.257	-1.394	131,000
X1.4	0.000	0.162	-1.597	2.316	0.590	1.466	0.063	131,000
X1.6	0.000	0.127	-1.875	1.287	0.597	0.443	-0.629	131,000
X1.7	0.000	-0.075	-1.636	2.183	0.713	0.199	-0.193	131,000
X1.8	0.000	-0.146	-3.553	1.262	0.611	7.960	-1.492	131,000
X1.9	0.000	-0.139	-2.803	1.388	0.532	5.516	-0.926	131,000
X2.1	0.000	-0.013	-2.714	1.349	0.552	4.282	-0.738	131,000
X2.2	0.000	0.067	-1.830	1.100	0.478	2.567	-1.197	131,000
X2.3	0.000	-0.067	-1.398	1.088	0.435	1.252	-0.171	131,000
X2.4	0.000	0.253	-1.809	1.264	0.522	0.038	-0.658	131,000
X2.5	0.000	-0.164	-1.024	1.304	0.435	0.783	0.719	131,000
X2.6	0.000	-0.078	-1.306	2.108	0.498	2.641	0.272	131,000
Y.1	0.000	-0.034	-2.121	2.424	0.507	6.954	0.282	131,000
Y.2	0.000	-0.049	-1.685	1.070	0.406	3.020	0.292	131,000
Y.3	0.000	0.032	-1.753	1.754	0.519	2.274	-0.150	131,000
Y.5	0.000	0.148	-1.910	1.330	0.494	2.374	-1.046	131,000
Y.6	0.000	0.007	-1.525	1.517	0.517	1.861	-0.260	131,000
Z.1	0.000	0.119	-2.499	0.763	0.463	6.303	-2.078	131,000

4	-0.541	-0.778
5	-0.587	-0.844
6	0.455	0.318
7	-1.163	0.011
8	0.020	-0.625
9	-0.300	-0.387
10	-0.222	-0.407
11	0.008	-0.366
12	-0.270	0.987
13	-0.459	-1.599
14	0.390	1.726
15	-0.303	-1.031
16	-0.144	-0.125
17	1.226	0.216
18	1.393	-0.138
19	0.250	-0.558
20	0.983	0.734
21	-0.182	-0.727
22	0.208	-0.103
23	-0.636	-0.906
24	-0.634	0.522
25	-0.673	-0.161
26	0.218	0.286
27	0.097	0.214
28	-0.542	-0.840
29	-0.602	0.931
30	0.362	-0.319
31	0.020	-0.625
32	-0.898	-0.694
33	-0.097	0.393
34	-0.542	-0.789
35	-0.860	-1.148
36	-0.066	-0.650
37	-0.042	0.492
38	0.649	-1.228
39	0.263	-0.825
40	0.016	-0.858
41	0.020	-0.625
42	-0.574	-0.448
43	1.005	0.249
44	-0.152	-0.167
45	0.077	-0.058
46	-1.027	-0.446
47	0.280	0.304
48	0.732	0.565
49	0.400	0.008
50	0.236	-0.233
51	0.586	0.004
52	0.087	-0.020
53	0.020	-0.625
54	0.097	0.214
55	0.097	0.214
56	0.020	-0.625
57	0.467	0.407
58	-0.935	2.353
59	-1.030	2.983
60	0.097	0.214
61	0.020	-0.625
62	0.449	0.867
63	-0.728	-1.278
64	-0.163	-0.679
65	-0.025	1.378
66	1.652	-2.316
67	1.358	-0.427
68	0.020	-0.276
69	-0.585	-0.088
70	-0.557	-0.749
71	-0.303	0.350
72	-0.844	1.113
73	-0.455	-0.371
74	-0.004	0.393
75	-2.682	0.415
76	0.020	-0.625
77	0.158	-0.110
78	-0.189	-0.686
79	-0.754	-0.939
80	0.189	-0.863
81	0.472	-1.260

82	0,020	-0,625
83	-0,021	-0,225
84	-0,104	-0,458
85	-0,251	-0,701
86	0,662	0,843
87	0,515	0,462
88	0,097	0,214
89	-0,199	-0,017
90	-0,442	-0,668
91	-1,036	-0,131
92	-0,739	0,101
93	0,613	0,093
94	0,220	0,485
95	-0,044	0,294
96	0,135	0,485
97	-0,633	0,884
98	0,873	0,466
99	1,069	0,335
100	-1,235	0,961
101	0,097	0,214
102	0,320	0,322
103	0,218	0,286
104	0,013	0,893
105	0,117	0,768
106	0,097	0,214
107	0,194	0,565
108	0,487	0,791
109	0,569	0,388
110	0,356	0,368
111	-0,158	0,561
112	0,327	0,281
113	0,549	0,382
114	0,417	0,386
115	0,158	0,232
116	0,097	0,214
117	0,097	0,214
118	0,097	0,214
119	0,234	0,296
120	0,097	0,214
121	0,097	0,214
122	0,356	0,368
123	0,097	0,214
124	0,442	0,393
125	0,097	0,214
126	0,158	0,232
127	0,097	0,214
128	0,158	0,232
129	0,097	0,214
130	0,097	0,214
131	0,316	0,513

Inner Model Residual Correlaton

	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)
Kepuasan Kerja (Y)	1,000	0,000
Kinerja Pegawai (Z)	0,000	1,000

Inner Model Residual Descriptives

	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness	Number of Observations Used
Kepuasan Kerja (Y)	0,000	0,097	-2,682	1,652	0,566	3,652	-0,621	131,000
Kinerja Pegawai (Z)	0,000	0,214	-2,316	2,983	0,717	2,641	0,379	131,000

Quality Criteria

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Y)	0,680	0,675
Kinerja Pegawai (Z)	0,486	0,474

f Square

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)_
Gaya Kepemimpinan (X2)		0,338	0,055	
Kepuasan Kerja (Y)			0,072	
Kinerja Pegawai (Z)				0,008
Lingkungan Kerja (X1)_		0,172	0,008	

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,937	0,939	0,950	0,761
Kepuasan Kerja (Y)	0,921	0,922	0,940	0,759
Kinerja Pegawai (Z)	0,935	0,950	0,949	0,755
Lingkungan Kerja (X1)_	0,920	0,922	0,935	0,643

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)_
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,873			
Kepuasan Kerja (Y)	0,791	0,871		
Kinerja Pegawai (Z)	0,653	0,660	0,869	
Lingkungan Kerja (X1)_	0,766	0,756	0,596	0,802

Cross Loadings

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)_
X1.1	0,584	0,584	0,465	0,791
X1.2	0,619	0,610	0,475	0,812
X1.3	0,651	0,650	0,506	0,854
X1.4	0,718	0,695	0,501	0,807
X1.6	0,601	0,615	0,395	0,802
X1.7	0,517	0,575	0,512	0,701
X1.8	0,546	0,522	0,460	0,791
X1.9	0,650	0,576	0,493	0,847
X2.1	0,834	0,606	0,549	0,625
X2.2	0,878	0,673	0,567	0,678
X2.3	0,901	0,689	0,585	0,700
X2.4	0,853	0,733	0,489	0,639
X2.5	0,900	0,726	0,599	0,731
X2.6	0,867	0,706	0,627	0,632
Y.1	0,692	0,862	0,542	0,684
Y.2	0,691	0,914	0,617	0,650
Y.3	0,680	0,855	0,680	0,630
Y.5	0,700	0,869	0,525	0,625
Y.6	0,683	0,856	0,500	0,709
Z.1	0,708	0,706	0,886	0,591
Z.2	0,654	0,633	0,924	0,603
Z.3	0,522	0,511	0,887	0,413
Z.4	0,561	0,554	0,904	0,495
Z.5	0,467	0,501	0,818	0,485
Z.6	0,420	0,479	0,784	0,482

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)_
Gaya Kepemimpinan (X2)				
Kepuasan Kerja (Y)	0,850			
Kinerja Pegawai (Z)	0,682	0,697		
Lingkungan Kerja (X1)_	0,821	0,819	0,633	

Collinearity Statistics (VIF)

Outer VIF Values

	VIF
X1.1	3,097
X1.2	3,546
X1.3	3,106
X1.4	3,077
X1.6	2,437
X1.7	1,909
X1.8	4,696

X1.9	5,154
X2.1	2,535
X2.2	3,274
X2.3	3,797
X2.4	2,729
X2.5	3,730
X2.6	3,052
Y.1	3,060
Y.2	4,242
Y.3	2,505
Y.5	2,935
Y.6	2,721
Z.1	3,903
Z.2	5,537
Z.3	3,667
Z.4	4,285
Z.5	2,568
Z.6	2,156

Inner VIF Values

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)
Gaya Kepemimpinan (X2)		2,417	3,234	
Kepuasan Kerja (Y)			3,125	
Kinerja Pegawai (Z)				2,833
Lingkungan Kerja (X1)		2,417	2,833	

Model Fit

Fit Summary

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,070	0,070
d_UIS	1,605	1,605
d_G	1,229	1,229
Chi-Square	813,781	813,781
NFI	0,764	0,764

rms Theta

rms Theta	0,176
-----------	-------

Model Selection Criteria

	AIC (Akaike's Information Criterion)	AICu (Unbiased Akaike's Information Criterion)	AICc (Corrected Akaike's Information Criterion)	BIC (Bayesian Information Criteria)	HQ (Hannan Quinn Criterion)	HQc (Corrected Hannan-Quinn Criterion)
Kepuasan Kerja (Y)	-144,285	-141,250	-10,967	-135,659	-140,780	-140,403
Kinerja Pegawai (Z)	-80,160	-76,098	53,320	-68,659	-75,487	-74,879

Interim Results

Sbp Criterion Changes

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Y.1	Y.2	Y.3	Y.5	Y.6	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	
Iteration 0	0,156	0,156	0,156	0,156	0,156	0,156	0,156	0,156	0,191	0,191	0,191	0,191	0,191	0,191	0,230	0,230	0,230	0,230	0,230	0,192	0,192	0,192	0,192	0,192	0,192	0,192
Iteration 1	0,152	0,157	0,167	0,173	0,147	0,157	0,141	0,154	0,174	0,188	0,194	0,187	0,201	0,202	0,227	0,235	0,243	0,221	0,222	0,238	0,220	0,173	0,189	0,168	0,158	
Iteration 2	0,151	0,157	0,167	0,174	0,148	0,156	0,141	0,154	0,175	0,188	0,193	0,187	0,201	0,202	0,227	0,236	0,243	0,221	0,222	0,238	0,220	0,173	0,189	0,167	0,157	
Iteration 3	0,151	0,157	0,167	0,174	0,148	0,156	0,141	0,154	0,174	0,188	0,193	0,187	0,201	0,202	0,227	0,236	0,243	0,221	0,222	0,238	0,220	0,173	0,189	0,167	0,157	
Iteration 4	0,151	0,157	0,167	0,174	0,148	0,156	0,141	0,154	0,174	0,188	0,193	0,187	0,201	0,202	0,227	0,236	0,243	0,221	0,222	0,238	0,220	0,173	0,189	0,167	0,157	
Iteration 5	0,151	0,157	0,167	0,174	0,148	0,156	0,141	0,154	0,174	0,188	0,193	0,187	0,201	0,202	0,227	0,236	0,243	0,221	0,222	0,238	0,220	0,173	0,189	0,167	0,157	

Base Data

Selling

Data File Settings	
Data file	Hasil Kuesioner_Duriah1 [131 records]
Missing value marker	none
Data Setup Settings	
Algorithm to handle missing data	Mean Replacement
Weighting Vector	-
PLS Algorithm Settings	
Data metric	Mean 0, Var 1
Initial Weights	1.0
Max. number of iterations	300
Sbp criterion	7
Use Lohmoller settings?	No
Weighting scheme	Path
Construct Outer Weighting Mode Settings	
Gaya Kepemimpinan (X2)	Autometric
Kepuasan Kerja (Y)	Autometric

Kinerja Pegawai (Z)	Automatic
Lingkungan Kerja (X1)	Automatic

Inner Model

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)
Gaya Kepemimpinan (X2)		1,000	1,000	
Kepuasan Kerja (Y)			1,000	
Kinerja Pegawai (Z)				
Lingkungan Kerja (X1)		1,000	1,000	

Outer Model

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)
X1.1				-1,000
X1.2				-1,000
X1.3				-1,000
X1.4				-1,000
X1.6				-1,000
X1.7				-1,000
X1.8				-1,000
X1.9				-1,000
X2.1	-1,000			
X2.2	-1,000			
X2.3	-1,000			
X2.4	-1,000			
X2.5	-1,000			
X2.6	-1,000			
Y.1		-1,000		
Y.2		-1,000		
Y.3		-1,000		
Y.5		-1,000		
Y.6		-1,000		
Z.1			-1,000	
Z.2			-1,000	
Z.3			-1,000	
Z.4			-1,000	
Z.5			-1,000	
Z.6			-1,000	

Indicator Data (Original)

Case ID	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Y.1	Y.2	Y.3	Y.5	Y.6	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6
1	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
2	5,000	5,000	4,000	4,000	5,000	3,000	5,000	4,000	4,000	4,000	3,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
3	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	3,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
4	5,000	4,000	4,000	4,000	5,000	4,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	4,000	5,000	4,000	3,000	3,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
5	4,000	4,000	5,000	5,000	5,000	4,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
6	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
7	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
8	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
9	4,000	4,000	5,000	4,000	4,000	5,000	4,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000
10	4,000	3,000	4,000	4,000	4,000	3,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	3,000	4,000	4,000	4,000	4,000	3,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
11	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	3,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
12	4,000	4,000	4,000	4,000	3,000	3,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000	5,000	5,000
13	4,000	4,000	2,000	2,000	2,000	4,000	4,000	4,000	4,000	2,000	4,000	2,000	4,000	4,000	4,000	2,000	2,000	4,000	4,000	4,000	3,000	2,000	4,000	2,000	4,000
14	2,000	3,000	3,000	2,000	2,000	3,000	5,000	4,000	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	4,000	4,000	3,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000	5,000
15	4,000	5,000	4,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	5,000	4,000	4,000	5,000	4,000	5,000	4,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
16	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
17	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000
18	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	2,000	4,000	4,000	4,000	3,000	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	4,000	4,000	4,000	4,000	3,000	3,000	4,000	4,000	4,000	4,000
19	4,000	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
20	4,000	4,000	2,000	2,000	4,000	1,000	4,000	1,000	1,000	4,000	3,000	5,000	5,000	4,000	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	5,000	4,000	5,000	4,000	4,000	5,000
21	4,000	5,000	4,000	4,000	4,000	2,000	4,000	5,000	4,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
22	5,000	4,000	4,000	3,000	3,000	3,000	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000
23	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	4,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
24	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	5,000	5,000	4,431	4,462	4,287	4,331	5,000	5,000	4,569	5,000	5,000	5,000
25	4,000	4,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000
26	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
27	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
28	4,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
29	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	5,000	4,000	5,000	5,000	4,000	4,000	5,000	4,000	4,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
30	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	4,062	4,000	4,442	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000
31	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
32	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000
33	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
34	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
35	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
36	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,708	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
37	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	3,000	5,000	4,000	4,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000	5,000	5,000
38	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000	4,000	3,000	3,000	4,000	3,000	4,000	3,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	3,000	3,000	4,000	4,000

31		-0.794	-0.818	-0.425	-0.394	-0.218	-1.507	-1.072	-0.945	-0.712	-0.438	-0.726	-0.078	-0.851	-0.654	-0.627	-0.659	-0.760	-0.409	-0.427	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	-1.382
32		0.782	0.856	-0.425	-0.394	-0.218	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	-0.078	-0.851	-0.654	-0.627	-0.659	-0.760	-0.409	-0.427	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	0.723
33		0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	-0.078	-0.851	0.826	0.828	0.769	0.887	0.847	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723
34		0.782	0.856	0.923	-0.394	-0.218	0.622	0.641	0.622	-0.712	-0.438	-0.726	-0.078	-0.851	-0.654	-0.627	-0.659	-0.760	-0.409	-0.427	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	-1.382
35		-0.794	-0.818	-0.425	-0.394	-0.218	-1.507	-1.072	-0.945	-0.712	-0.438	-0.726	-1.190	0.789	0.826	-0.627	-0.659	-0.760	-0.409	-0.427	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	-1.382
36		-0.794	-0.818	-0.425	-0.394	-0.218	0.000	-1.072	-0.945	-0.712	-0.438	-0.726	-0.078	-0.851	-0.654	-0.627	-0.659	-0.760	-0.409	-0.427	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	-1.382
37		0.782	0.856	0.923	0.964	-0.218	-1.507	-1.072	-0.945	-0.712	-0.438	-0.726	-1.346	-0.789	-0.654	-0.627	-0.659	-0.760	-0.409	-0.427	-0.671	-0.798	0.847	0.832	0.748	0.723
38		-0.794	-0.818	-0.425	-0.394	-0.218	0.622	0.641	-0.945	-2.293	-1.871	-0.726	-1.346	-0.851	-2.134	-0.627	-0.659	-0.760	-0.409	0.863	-2.331	-2.512	-1.119	-0.971	-1.337	-1.382
39		0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	-0.712	-0.438	-0.726	-0.078	-0.851	-0.654	0.828	0.769	0.887	-0.409	0.863	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	0.723
40		-0.794	-0.818	-0.425	-0.394	-0.218	0.622	-1.072	-0.945	-0.712	-0.438	-0.726	-0.078	0.789	-0.654	-0.627	-0.659	-0.760	-0.409	0.863	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	-1.382
41		-0.818	-0.818	-0.425	-0.394	-0.218	-1.507	-1.072	-0.945	-0.712	-0.438	-0.726	-0.078	-0.851	-0.654	-0.627	-0.659	-0.760	-0.409	-0.427	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	-1.382
42		0.782	0.856	-0.425	0.964	0.925	-1.507	0.641	0.622	0.869	-0.438	0.886	-0.078	0.789	-0.654	-0.627	-0.659	-0.760	-0.409	0.863	-0.671	-0.798	0.847	-0.971	-1.337	0.723
43		-0.818	-0.818	-1.773	-0.925	-0.218	0.622	-1.072	-2.512	-2.293	-3.304	-2.338	-1.346	-0.851	-2.134	-0.627	-0.659	-0.760	-0.409	-0.427	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	0.723
44		0.782	0.856	0.923	-0.394	0.925	0.622	0.641	0.622	-0.712	-0.438	-0.726	-1.346	-0.851	-0.654	0.828	-0.659	-0.760	-0.409	-0.427	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	0.748	0.723
45		0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	-0.945	-2.293	-0.438	-0.726	-1.346	-0.851	-0.654	0.828	-0.659	-0.760	-0.409	-0.427	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	0.748	0.723
46		-0.794	-0.818	-1.773	-1.753	-0.218	-1.507	-1.072	-0.945	-0.712	-0.438	-0.726	-1.346	-0.851	-0.654	-0.627	-2.086	-2.407	-1.835	-1.716	-2.331	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	-1.382
47		0.782	0.856	0.923	0.964	-0.218	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	-0.078	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723
48		0.782	0.856	0.923	-0.394	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	-0.438	0.886	-1.346	-0.851	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723
49		-0.818	-0.818	-0.394	0.925	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	-0.078	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	-1.382
50		-0.794	-0.818	-0.425	-0.394	-0.218	-1.507	-1.072	-0.945	-0.712	-0.438	-2.338	-1.346	-0.851	-2.134	-0.627	-0.659	-0.760	-1.835	-0.427	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	-1.382
51		-0.794	-0.818	-0.425	-0.394	-0.218	-1.507	-1.072	-0.945	-2.293	-1.871	-2.338	-1.346	-2.491	-2.134	-0.627	-0.659	-0.760	-1.835	-0.427	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	-1.382
52		0.782	0.856	0.923	-0.394	0.925	-1.507	-1.072	0.622	0.869	-0.438	-0.726	-0.078	-0.851	-0.654	-0.627	0.769	-0.760	-0.409	0.863	-0.671	-0.798	0.847	-0.971	0.748	0.723
53		-0.818	-0.818	-0.425	-0.394	-0.218	-1.507	-1.072	-0.945	-0.712	-0.438	-0.726	-0.078	-0.851	-0.654	-0.627	-0.659	-0.760	-0.409	-0.427	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	-1.382
54		0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723
55		0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723
56		-0.794	-0.818	-0.425	-0.394	-0.218	-1.507	-1.072	-0.945	-0.712	-0.438	-0.726	-0.078	-0.851	-0.654	-0.627	-0.659	-0.760	-0.409	-0.427	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	-1.382
57		0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	-1.072	0.622	-2.293	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723
58		-3.946	-2.492	-1.773	-3.648	-0.218	-1.507	-1.072	-2.512	-2.293	-1.871	-2.338	-3.881	-2.491	-3.537	-2.086	-2.407	-1.835	-4.295	-0.671	-0.798	0.847	0.832	0.748	0.723	-1.382
59		-2.370	-2.492	4.470	-4.470	-3.648	-3.636	-2.784	-4.079	-2.293	-3.304	-3.949	-3.881	-4.131	-5.094	-4.992	4.941	-2.407	-4.688	-4.295	-0.671	-0.798	0.847	0.832	0.748	-1.382
60		0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723
61		-0.794	-0.818	-0.425	-0.394	-0.218	-1.507	-1.072	-0.945	-0.712	-0.438	-0.726	-0.078	-0.851	-0.654	-0.627	-0.659	-0.760	-0.409	-0.427	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	-1.382
62		0.782	0.856	-1.773	-0.394	0.925	0.622	0.641	0.622	-0.712	-0.438	-0.726	-0.078	-0.851	-2.134	-0.627	0.769	0.887	-0.409	-0.427	0.988	0.916	0.847	0.832	-1.337	0.723
63		-0.794	-0.818	-0.425	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	-0.078	0.789	-0.654	-0.627	-0.659	-0.760	-0.409	-0.427	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	-1.382
64		-0.794	-0.818	-0.425	-0.394	0.925	0.622	-1.072	-0.945	-0.712	-0.438	-0.726	-0.078	-0.851	-0.654	-0.627	-0.659	-0.760	-0.409	-0.427	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	-1.382
65		0.782	-0.818	-0.425	-1.753	-2.505	0.622	-1.072	-0.945	-2.293	-1.871	-0.726	-2.614	-2.491	-0.654	-0.627	-2.086	-2.407	-0.409	-0.427	-2.331	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723
66		-0.794	-0.818	-0.425	-1.753	-0.218	0.622	-1.072	-0.945	-0.712	-0.438	-0.726	-0.078	-0.851	-0.654	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	-2.331	-2.512	-1.119	-2.774	-1.337	-1.382
67		0.782	0.856	-3.122	0.964	-1.361	-1.507	-1.072	-0.945	-0.712	-0.438	-0.726	-0.078	-0.851	-0.654	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	0.748	0.723
68		-0.794	-0.818	-0.425	-0.394	-0.218	-1.507	-1.072	-0.945	-0.712	-0.438	-0.726	-0.078	-0.851	-0.654	-0.627	-0.659	-0.760	-0.409	-0.427	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	0.748	-1.382
69		0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	-0.627	0.769	0.887	-0.427	0.988	0.916	-1.119	-0.971	0.748	0.723	
70		-0.818	-0.818	-0.425	-0.394	-0.218	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	-0.627	-0.659	-0.760	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	-0.971	0.748	-1.382
71		0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	-0.760	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723
72		-0.818	-0.818	-0.425	-0.394	-0.218	0.622	0.641	0.622	-0.712	-0.438	0.886	-0.078	0.789	0.826	-0.627	-0.659	-0.760	-0.409	-0.427	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723
73		-0.794	-0.818	-0.425	-1.753	-1.361	-1.507	-1.072	-0.945	-0.712	-0.438	-0.726	-0.078	-0.851	-0.654	-0.627	-2.086	-0.760	-0.409	-1.716	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	-1.382
74		0.782	0.856	-0.425	-0.394	-0.218	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	-0.627	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723
75		-0.794	-0.818	-0.425	-0.394	-0.218	-1.507	-1.072	0.622	-0.712	-1.871	-0.726	-1.346	-0.851	-0.654	-0.627	-3.513	-2.407	-4.688	-4.295	-2.331	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	0.723
76		-0.794	-0.818	-0.425	-0.394	-0.218	-1.507	-1.072	-0.945	-0.712	-0.438	-0.726	-0.078	-0.851	-0.654	-0.627	-0.659	-0.760	-0.409	-0.427	-0.671	-0.798	-1.119	-0.971	-1.337	-1.382
77		0.782	0.856	0.923	0.964	-0.218	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.76									

109	-0.794	-0.818	-0.425	-0.394	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	-0.078	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
110	0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	-0.438	0.886	-0.078	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
111	-0.794	-0.818	-0.425	-0.394	-0.218	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	-0.627	-0.659	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
112	-0.794	0.856	-0.425	0.964	-0.218	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
113	-0.794	-0.818	-0.425	-0.394	-0.218	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	-0.078	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
114	0.782	0.856	0.923	0.964	-0.218	0.622	0.641	0.622	0.869	-0.438	0.886	-0.078	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
115	0.782	0.856	0.923	0.964	-0.218	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
116	0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
117	0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
118	0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
119	0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	-0.438	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
120	0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
121	0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
122	0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	-0.438	0.886	-0.078	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
123	0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
124	0.782	0.856	0.923	0.964	-0.394	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	-0.438	0.886	-0.078	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723
125	0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
126	0.782	0.856	0.923	0.964	-0.218	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
127	0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
128	0.782	0.856	0.923	0.964	-0.218	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
129	0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
130	0.782	0.856	0.923	0.964	0.925	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	1.190	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	1.017	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	
131	-0.794	-0.818	-0.425	-0.394	-0.218	0.622	0.641	0.622	0.869	0.996	0.886	-0.078	0.789	0.826	0.828	0.769	0.887	-0.409	0.863	0.988	0.916	0.847	0.832	0.748	0.723	

Indicator Data (Correlations)

Empirical Correlation Matrix

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Y.1	Y.2	Y.3	Y.5	Y.6	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6
X1.1	1.000	0.801	0.619	0.651	0.569	0.417	0.467	0.532	0.462	0.497	0.587	0.502	0.528	0.480	0.595	0.481	0.416	0.509	0.551	0.465	0.438	0.331	0.357	0.393	0.422
X1.2	0.801	1.000	0.617	0.702	0.567	0.427	0.524	0.549	0.509	0.521	0.601	0.552	0.561	0.497	0.555	0.528	0.546	0.496	0.530	0.533	0.442	0.330	0.358	0.372	0.403
X1.3	0.619	0.617	1.000	0.741	0.653	0.521	0.602	0.679	0.527	0.610	0.565	0.537	0.600	0.563	0.638	0.593	0.464	0.534	0.606	0.500	0.543	0.325	0.441	0.397	0.387
X1.4	0.651	0.702	0.741	1.000	0.602	0.422	0.430	0.554	0.539	0.615	0.650	0.666	0.702	0.580	0.704	0.673	0.520	0.553	0.581	0.562	0.521	0.313	0.440	0.316	0.394
X1.6	0.569	0.567	0.653	0.602	1.000	0.470	0.588	0.670	0.517	0.559	0.536	0.667	0.670	0.434	0.524	0.504	0.538	0.487	0.627	0.433	0.424	0.271	0.276	0.342	0.342
X1.7	0.417	0.427	0.521	0.422	0.470	1.000	0.667	0.588	0.392	0.412	0.452	0.419	0.530	0.493	0.485	0.503	0.473	0.486	0.559	0.445	0.497	0.377	0.471	0.459	0.415
X1.8	0.467	0.524	0.602	0.430	0.588	0.667	1.000	0.681	0.518	0.543	0.465	0.365	0.524	0.449	0.382	0.385	0.530	0.449	0.526	0.408	0.466	0.331	0.397	0.448	0.335
X1.9	0.532	0.549	0.679	0.554	0.710	0.588	0.851	1.000	0.575	0.615	0.586	0.488	0.608	0.533	0.459	0.461	0.552	0.476	0.558	0.418	0.517	0.367	0.420	0.457	0.381
X2.1	0.462	0.509	0.627	0.539	0.479	0.392	0.518	0.575	1.000	0.726	0.689	0.648	0.700	0.634	0.509	0.521	0.541	0.510	0.557	0.583	0.569	0.498	0.430	0.382	0.337
X2.2	0.497	0.521	0.610	0.615	0.517	0.412	0.543	0.615	0.726	1.000	0.740	0.743	0.722	0.678	0.592	0.593	0.558	0.610	0.580	0.614	0.607	0.447	0.513	0.396	0.293
X2.3	0.587	0.601	0.655	0.650	0.559	0.452	0.465	0.586	0.689	0.740	1.000	0.708	0.795	0.774	0.591	0.566	0.592	0.638	0.616	0.615	0.559	0.484	0.505	0.415	0.421
X2.4	0.502	0.552	0.537	0.666	0.536	0.419	0.365	0.488	0.648	0.743	0.708	1.000	0.711	0.661	0.627	0.667	0.611	0.649	0.641	0.606	0.518	0.350	0.395	0.300	0.281
X2.5	0.528	0.561	0.600	0.616	0.702	0.616	0.524	0.608	0.700	0.722	0.795	0.711	1.000	0.769	0.640	0.645	0.641	0.591	0.643	0.654	0.587	0.464	0.517	0.428	0.405
X2.6	0.480	0.497	0.563	0.580	0.434	0.493	0.449	0.533	0.634	0.678	0.774	0.661	0.769	1.000	0.651	0.618	0.609	0.660	0.537	0.630	0.582	0.490	0.566	0.513	0.449
Y.1	0.595	0.555	0.638	0.524	0.485	0.382	0.459	0.509	0.592	0.591	0.627	0.640	0.651	0.600	0.811	0.643	0.649	0.651	0.564	0.574	0.574	0.374	0.492	0.353	0.407
Y.2	0.481	0.528	0.593	0.673	0.504	0.503	0.385	0.461	0.521	0.593	0.566	0.667	0.645	0.618	0.811	1.000	0.741	0.716	0.705	0.651	0.585	0.447	0.559	0.447	0.477
Y.3	0.416	0.546	0.464	0.520	0.538	0.473	0.530	0.552	0.541	0.558	0.592	0.611	0.641	0.609	0.643	0.741	1.000	0.683	0.635	0.730	0.510	0.540	0.554	0.569	0.497
Y.5	0.509	0.496	0.534	0.553	0.487	0.486	0.449	0.476	0.510	0.610	0.638	0.649	0.591	0.660	0.649	0.716	0.683	1.000	0.754	0.567	0.487	0.423	0.413	0.442	0.365
Y.6	0.551	0.606	0.606	0.581	0.627	0.559	0.526	0.558	0.557	0.580	0.616	0.641	0.643	0.537	0.651	0.705	0.635	0.754	1.000	0.552	0.492	0.436	0.382	0.360	0.329
Z.1	0.465	0.533	0.500	0.562	0.433	0.445	0.408	0.418	0.583	0.614	0.615	0.606	0.654	0.630	0.564	0.651	0.730	0.567	0.552	1.000	0.854	0.732	0.731	0.608	0.592
Z.2	0.438	0.442	0.543	0.521	0.424	0.497	0.466	0.517	0.569	0.607	0.559	0.518	0.587	0.582	0.574	0.585	0.610	0.487	0.492	0.854	1.000	0.765	0.818	0.652	0.660
Z.3	0.331	0.330	0.325	0.313	0.271	0.377	0.331	0.367	0.498	0.447	0.484	0.350	0.464	0.490	0.374	0.447	0.540	0.423	0.436	0.732	0.768	1.000	0.811	0.712	0.620
Z.4	0.357	0.358	0.441	0.440	0.276	0.471	0.397	0.420	0.430	0.513	0.505	0.395	0.51												

Z.1	0.418	0.429	0.451	0.426	0.424	0.370	0.418	0.447	0.483	0.509	0.522	0.494	0.522	0.502	0.504	0.535	0.500	0.509	0.501	1.000	0.819	0.786	0.802	0.725	0.695
Z.2	0.435	0.447	0.470	0.444	0.442	0.386	0.436	0.466	0.504	0.531	0.544	0.515	0.544	0.524	0.526	0.558	0.522	0.530	0.522	0.819	1.000	0.820	0.836	0.756	0.725
Z.3	0.418	0.429	0.451	0.426	0.424	0.370	0.418	0.447	0.483	0.509	0.522	0.494	0.522	0.503	0.505	0.535	0.500	0.509	0.501	0.819	1.000	0.820	0.836	0.756	0.725
Z.4	0.426	0.437	0.460	0.435	0.432	0.377	0.426	0.456	0.493	0.519	0.532	0.504	0.532	0.513	0.514	0.546	0.510	0.519	0.511	0.802	0.836	0.802	1.000	0.740	0.709
Z.5	0.385	0.396	0.416	0.393	0.391	0.341	0.386	0.413	0.446	0.470	0.482	0.458	0.481	0.464	0.465	0.494	0.462	0.470	0.462	0.725	0.756	0.726	0.740	1.000	0.642
Z.6	0.369	0.379	0.399	0.377	0.375	0.327	0.370	0.396	0.427	0.450	0.462	0.437	0.462	0.445	0.446	0.473	0.443	0.450	0.443	0.695	0.725	0.696	0.709	0.642	1.000

Model Implied Estimated Correlation Matrix

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Y.1	Y.2	Y.3	Y.5	Y.6	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6
X1.1	1.000	0.642	0.675	0.638	0.634	0.554	0.626	0.670	0.505	0.532	0.545	0.516	0.545	0.525	0.515	0.547	0.511	0.520	0.512	0.418	0.435	0.418	0.426	0.385	0.369
X1.2	0.642	1.000	0.693	0.656	0.652	0.569	0.643	0.688	0.519	0.546	0.560	0.530	0.560	0.539	0.529	0.561	0.525	0.534	0.526	0.429	0.447	0.429	0.437	0.396	0.379
X1.3	0.675	0.693	1.000	0.689	0.685	0.598	0.675	0.723	0.545	0.574	0.589	0.557	0.589	0.567	0.556	0.590	0.552	0.561	0.553	0.451	0.470	0.451	0.460	0.416	0.399
X1.4	0.638	0.656	0.688	1.000	0.648	0.566	0.639	0.684	0.515	0.543	0.557	0.527	0.557	0.536	0.526	0.558	0.522	0.531	0.522	0.426	0.440	0.426	0.435	0.393	0.377
X1.6	0.634	0.652	0.685	0.648	1.000	0.562	0.635	0.679	0.512	0.540	0.553	0.524	0.553	0.533	0.523	0.554	0.518	0.527	0.519	0.424	0.442	0.424	0.432	0.391	0.375
X1.7	0.554	0.569	0.598	0.566	0.562	1.000	0.554	0.593	0.447	0.471	0.483	0.458	0.483	0.465	0.457	0.484	0.453	0.461	0.454	0.370	0.386	0.370	0.377	0.341	0.327
X1.8	0.626	0.643	0.675	0.639	0.635	0.554	1.000	0.670	0.505	0.532	0.546	0.517	0.546	0.525	0.516	0.547	0.511	0.520	0.512	0.418	0.436	0.418	0.426	0.386	0.370
X1.9	0.670	0.688	0.723	0.684	0.679	0.593	0.670	1.000	0.541	0.570	0.584	0.553	0.584	0.562	0.552	0.585	0.547	0.557	0.548	0.447	0.466	0.447	0.456	0.413	0.396
X2.1	0.505	0.519	0.545	0.515	0.512	0.447	0.505	0.541	1.000	0.732	0.751	0.711	0.751	0.723	0.568	0.602	0.563	0.573	0.564	0.483	0.504	0.483	0.493	0.446	0.427
X2.2	0.532	0.546	0.574	0.543	0.540	0.471	0.532	0.570	0.732	1.000	0.791	0.749	0.791	0.762	0.598	0.635	0.594	0.604	0.594	0.509	0.531	0.509	0.519	0.470	0.450
X2.3	0.545	0.560	0.589	0.557	0.553	0.483	0.546	0.584	0.751	0.791	1.000	0.768	0.811	0.781	0.614	0.651	0.609	0.619	0.609	0.522	0.544	0.522	0.532	0.482	0.462
X2.4	0.516	0.530	0.557	0.527	0.524	0.458	0.517	0.553	0.711	0.749	0.768	1.000	0.768	0.740	0.581	0.616	0.576	0.586	0.577	0.494	0.515	0.494	0.504	0.456	0.437
X2.5	0.545	0.560	0.589	0.557	0.553	0.483	0.546	0.584	0.751	0.791	0.811	0.768	1.000	0.781	0.613	0.651	0.608	0.619	0.609	0.522	0.544	0.522	0.532	0.481	0.462
X2.6	0.525	0.539	0.567	0.536	0.533	0.465	0.525	0.562	0.723	0.762	0.781	0.740	0.781	1.000	0.591	0.627	0.586	0.596	0.587	0.502	0.524	0.503	0.513	0.464	0.445
Y.1	0.515	0.529	0.566	0.526	0.523	0.457	0.516	0.552	0.568	0.598	0.614	0.581	0.613	0.591	1.000	0.788	0.736	0.749	0.738	0.504	0.526	0.505	0.514	0.465	0.446
Y.2	0.547	0.561	0.590	0.558	0.554	0.484	0.547	0.585	0.602	0.635	0.651	0.616	0.651	0.627	0.788	1.000	0.781	0.794	0.782	0.535	0.558	0.535	0.546	0.494	0.473
Y.3	0.511	0.525	0.552	0.522	0.518	0.453	0.511	0.547	0.563	0.594	0.609	0.576	0.608	0.586	0.736	0.781	1.000	0.743	0.732	0.500	0.522	0.500	0.510	0.462	0.443
Y.5	0.520	0.534	0.561	0.531	0.527	0.461	0.520	0.557	0.573	0.604	0.619	0.586	0.619	0.596	0.749	0.794	0.743	1.000	0.744	0.509	0.530	0.509	0.519	0.470	0.450
Y.6	0.512	0.526	0.553	0.522	0.519	0.454	0.512	0.548	0.564	0.594	0.609	0.577	0.609	0.587	0.738	0.782	0.732	0.744	1.000	0.501	0.522	0.501	0.511	0.462	0.443
Z.1	0.418	0.429	0.451	0.426	0.424	0.370	0.418	0.447	0.483	0.509	0.522	0.494	0.522	0.502	0.504	0.535	0.500	0.509	0.501	1.000	0.819	0.786	0.802	0.725	0.695
Z.2	0.435	0.447	0.470	0.444	0.442	0.386	0.436	0.466	0.504	0.531	0.544	0.515	0.544	0.524	0.526	0.558	0.522	0.530	0.522	0.819	1.000	0.820	0.836	0.756	0.725
Z.3	0.418	0.429	0.451	0.426	0.424	0.370	0.418	0.447	0.483	0.509	0.522	0.494	0.522	0.503	0.505	0.535	0.500	0.509	0.501	0.819	1.000	0.820	0.836	0.756	0.725
Z.4	0.426	0.437	0.460	0.435	0.432	0.377	0.426	0.456	0.493	0.519	0.532	0.504	0.532	0.513	0.514	0.546	0.510	0.519	0.511	0.802	0.836	0.802	1.000	0.740	0.709
Z.5	0.385	0.396	0.416	0.393	0.391	0.341	0.386	0.413	0.446	0.470	0.482	0.456	0.481	0.464	0.465	0.494	0.462	0.470	0.462	0.725	0.756	0.726	0.740	1.000	0.642
Z.6	0.369	0.379	0.399	0.377	0.375	0.327	0.370	0.396	0.427	0.450	0.462	0.437	0.462	0.445	0.446	0.473	0.443	0.450	0.443	0.695	0.725	0.696	0.709	0.642	1.000

Empirical Covariance Matrix

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Y.1	Y.2	Y.3	Y.5	Y.6	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6
X1.1	0.403	0.303	0.291	0.304	0.316	0.124	0.173	0.215	0.185	0.220	0.231	0.251	0.204	0.206	0.260	0.214	0.160	0.226	0.271	0.178	0.162	0.107	0.126	0.120	0.127
X1.2	0.303	0.357	0.273	0.309	0.296	0.120	0.183	0.209	0.192	0.217	0.223	0.260	0.204	0.201	0.228	0.221	0.198	0.208	0.246	0.192	0.154	0.100	0.119	0.107	0.114
X1.3	0.291	0.273	0.550	0.405	0.424	0.181	0.261	0.321	0.247	0.316	0.260	0.314	0.271	0.282	0.325	0.308	0.209	0.278	0.349	0.224	0.235	0.123	0.181	0.141	0.136
X1.4	0.304	0.309	0.405	0.542	0.387	0.146	0.185	0.260	0.251	0.316	0.297	0.387	0.315	0.288	0.356	0.347	0.233	0.285	0.332	0.249	0.224	0.117	0.180	0.112	0.138
X1.6	0.316	0.296	0.387	0.424	0.765	0.193	0.300	0.396	0.265	0.316	0.303	0.370	0.328	0.257	0.315	0.309	0.286	0.299	0.425	0.228	0.216	0.120	0.134	0.114	0.142
X1.7	0.124	0.120	0.181	0.146	0.193	0.221	0.183	0.176	0.116	0.135	0.132	0.155	0.152	0.156	0.156	0.165	0.135	0.160	0.204	0.126	0.136	0.090	0.123	0.103	0.093
X1.8	0.173	0.183	0.261	0.185	0.300	0.183	0.341	0.317	0.191	0.221	0.168	0.168	0.187	0.177	0.153	0.157	0.188	0.184	0.238	0.144	0.159	0.098	0.129	0.125	0.093
X1.9	0.215	0.209	0.321	0.260	0.396	0.176	0.317	0.407	0.232	0.274	0.232	0.246	0.237	0.230	0.202	0.206	0.214	0.213	0.276	0.161	0.192	0.119	0.149	0.140	0.116
X2.1	0.185	0.192	0.247	0.251	0.265	0.116	0.191	0.232	0.400	0.320	0.270	0.323	0.270	0.271	0.221	0.231	0.208	0.226	0.273	0.222	0.210	0.160	0.151	0.116	0.101
X2.2	0.220	0.217	0.316	0.316	0.316	0.135	0.221	0.274	0.320	0.487	0.320	0.409	0.370	0.320	0.284	0.290	0.298	0.314	0.258	0.247	0.159	0.198	0.132	0.097	0.097
X2.3	0.231	0.223	0.260	0.297	0.303	0.132	0.168	0.232	0.270	0.320	0.385	0.346	0.301	0.324	0.252	0.246	0.223	0.278	0.296	0.230	0.202	0.153	0.174	0.123	0.124
X2.4	0.251	0.260	0.314	0.387	0.370	0.155	0.188	0.246	0.323	0.409	0.346	0.822	0.342	0.352	0.340	0.369	0.293	0.359	0.382	0.288	0.239	0.141	0.173	0.114	0.105
X2.5	0.204	0.204	0.271	0.315	0.328	0.152	0.187	0.237	0.270	0.307	0.301	0.342	0.317	0.268	0.275	0.237	0.252	0.304	0.240	0.209	0.144	0.175	0.125	0.117	0.117
X2.6	0.206	0.201	0.282	0.288	0.257	0.156	0.177	0.230	0.271	0.320	0.324	0.352	0												

HASIL BOOTSTRAPPING

SmartPLS Report

Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
[back to navigation](#)

Final Results

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.511	0.497	0.078	6.582	0.000
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.303	0.299	0.121	2.505	0.013
Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.340	0.352	0.145	2.352	0.019
Lingkungan Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.365	0.376	0.084	4.329	0.000
Lingkungan Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.106	0.121	0.122	0.873	0.383

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.511	0.497	0.338	0.644
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.303	0.299	0.071	0.542
Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.340	0.352	0.050	0.640
Lingkungan Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.365	0.376	0.214	0.544
Lingkungan Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.106	0.121	-0.122	0.359

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.511	0.497	-0.014	0.358	0.667
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.303	0.299	-0.005	0.076	0.545
Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.340	0.352	0.012	-0.045	0.562
Lingkungan Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.365	0.376	0.011	0.175	0.525
Lingkungan Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.106	0.121	0.015	-0.163	0.327

Total Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)					
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.174	0.175	0.079	2.208	0.028
Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)					
Lingkungan Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)					
Lingkungan Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.124	0.132	0.064	1.952	0.051

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)				
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.174	0.175	0.022	0.332
Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)				
Lingkungan Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)				
Lingkungan Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.124	0.132	0.018	0.265

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)					
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.174	0.175	0.001	0.022	0.332
Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)					
Lingkungan Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)					
Lingkungan Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.124	0.132	0.008	-0.004	0.254

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.174	0.175	0.079	2.208	0.028
Lingkungan Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.124	0.132	0.064	1.952	0.051

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.174	0.175	0.022	0.332
Lingkungan Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.124	0.132	0.018	0.265

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.174	0.175	0.001	0.022	0.332
Lingkungan Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.124	0.132	0.008	-0.004	0.254

Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.511	0.497	0.078	6.582	0.000
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.477	0.474	0.112	4.259	0.000
Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.340	0.352	0.145	2.352	0.019
Lingkungan Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.365	0.376	0.084	4.329	0.000
Lingkungan Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.230	0.253	0.122	1.882	0.060

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.511	0.497	0.338	0.644
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.477	0.474	0.261	0.672
Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.340	0.352	0.050	0.540
Lingkungan Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.365	0.376	0.214	0.544
Lingkungan Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.230	0.253	0.008	0.489

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.511	0.497	-0.014	0.358	0.667
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.477	0.474	-0.003	0.261	0.672
Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.340	0.352	-0.045	0.562	0.562
Lingkungan Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.365	0.376	0.011	0.176	0.525
Lingkungan Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Z)	0.230	0.253	0.023	-0.019	0.459

Outer Loadings

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1.1 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.791	0.794	0.035	22.776	0.000
X1.2 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.812	0.814	0.030	27.053	0.000
X1.3 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.854	0.848	0.040	21.506	0.000
X1.4 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.807	0.806	0.038	21.299	0.000
X1.6 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.802	0.794	0.044	18.303	0.000
X1.7 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.701	0.700	0.056	12.520	0.000
X1.8 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.791	0.791	0.033	23.823	0.000
X1.9 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.847	0.843	0.032	26.633	0.000
X2.1 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.834	0.832	0.045	19.484	0.000
X2.2 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.878	0.876	0.028	32.240	0.000
X2.3 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.901	0.899	0.024	38.037	0.000
X2.4 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.853	0.847	0.029	29.440	0.000
X2.5 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.900	0.898	0.023	39.557	0.000
X2.6 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.867	0.865	0.033	26.288	0.000
Y.1 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.862	0.860	0.037	23.280	0.000
Y.2 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.914	0.911	0.023	39.527	0.000
Y.3 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.855	0.858	0.024	36.192	0.000
Y.5 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.869	0.864	0.034	25.229	0.000
Y.6 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.856	0.853	0.036	23.500	0.000
Z.1 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.896	0.889	0.025	35.547	0.000
Z.2 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.924	0.925	0.011	81.198	0.000
Z.3 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.887	0.889	0.022	39.600	0.000
Z.4 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.904	0.905	0.018	50.031	0.000
Z.5 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.818	0.821	0.036	22.706	0.000
Z.6 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.784	0.783	0.042	18.477	0.000

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
X1.1 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.791	0.794	0.718	0.848
X1.2 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.812	0.814	0.744	0.862
X1.3 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.854	0.848	0.757	0.913
X1.4 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.807	0.806	0.727	0.871
X1.6 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.802	0.794	0.704	0.868
X1.7 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.701	0.700	0.591	0.800
X1.8 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.791	0.791	0.725	0.854
X1.9 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.847	0.843	0.779	0.906
X2.1 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.834	0.832	0.746	0.901
X2.2 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.878	0.876	0.819	0.921
X2.3 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.901	0.899	0.846	0.958
X2.4 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.853	0.847	0.782	0.896
X2.5 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.900	0.898	0.849	0.938
X2.6 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.867	0.865	0.795	0.919
Y.1 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.862	0.860	0.782	0.924
Y.2 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.914	0.911	0.854	0.950
Y.3 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.855	0.858	0.813	0.900
Y.5 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.869	0.864	0.782	0.919
Y.6 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.856	0.853	0.771	0.914
Z.1 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.896	0.889	0.831	0.929
Z.2 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.924	0.925	0.923	0.946
Z.3 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.887	0.889	0.839	0.927
Z.4 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.904	0.905	0.867	0.937
Z.5 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.818	0.821	0.746	0.882
Z.6 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.784	0.783	0.691	0.859

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
X1.1 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.791	0.794	0.003	0.697	0.842
X1.2 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.812	0.814	0.002	0.722	0.853
X1.3 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.854	0.848	-0.006	0.759	0.914

X1.4 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.807	0.806	-0.001	0.728	0.877
X1.6 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.802	0.794	-0.008	0.709	0.870
X1.7 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.791	0.700	-0.001	0.581	0.795
X1.8 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.791	0.791	0.000	0.725	0.854
X1.9 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.847	0.843	-0.004	0.789	0.915
X2.1 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.834	0.832	-0.002	0.745	0.899
X2.2 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.878	0.876	-0.002	0.817	0.918
X2.3 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.901	0.899	-0.002	0.846	0.937
X2.4 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.853	0.847	-0.006	0.790	0.898
X2.5 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.900	0.898	-0.003	0.853	0.941
X2.6 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.867	0.865	-0.002	0.795	0.918
Y1 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.862	0.863	-0.001	0.783	0.924
Y2 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.914	0.911	-0.003	0.862	0.952
Y3 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.855	0.858	0.004	0.793	0.895
Y5 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.869	0.864	-0.006	0.784	0.921
Y6 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.856	0.853	-0.003	0.770	0.912
Z1 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.886	0.888	0.002	0.820	0.925
Z2 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.924	0.925	0.000	0.902	0.945
Z3 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.887	0.889	0.002	0.831	0.923
Z4 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.904	0.905	0.001	0.863	0.934
Z5 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.818	0.821	0.003	0.742	0.880
Z6 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.784	0.783	-0.001	0.688	0.859

Outer Weights

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1.1 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.151	0.152	0.013	11.354	0.000
X1.2 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.157	0.156	0.013	12.211	0.000
X1.3 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.167	0.167	0.012	13.741	0.000
X1.4 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.174	0.173	0.014	12.133	0.000
X1.6 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.148	0.148	0.012	12.659	0.000
X1.7 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.156	0.155	0.014	11.094	0.000
X1.8 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.141	0.144	0.017	8.163	0.000
X1.9 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.154	0.156	0.015	10.020	0.000
X2.1 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.174	0.176	0.012	14.132	0.000
X2.2 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.188	0.188	0.010	18.215	0.000
X2.3 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.193	0.194	0.009	22.136	0.000
X2.4 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.187	0.186	0.010	18.125	0.000
X2.5 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.201	0.202	0.011	19.827	0.000
X2.6 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.202	0.203	0.012	17.044	0.000
Y1 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.227	0.228	0.011	21.521	0.000
Y2 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.236	0.236	0.010	22.915	0.000
Y3 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.243	0.244	0.012	20.304	0.000
Y5 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.221	0.220	0.011	20.291	0.000
Y6 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.222	0.222	0.011	19.533	0.000
Z1 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.238	0.236	0.018	13.438	0.000
Z2 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.220	0.219	0.014	15.385	0.000
Z3 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.173	0.173	0.015	11.902	0.000
Z4 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.189	0.189	0.011	17.385	0.000
Z5 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.167	0.168	0.016	10.762	0.000
Z6 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.157	0.157	0.018	8.815	0.000

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
X1.1 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.151	0.152	0.127	0.181
X1.2 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.157	0.156	0.134	0.181
X1.3 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.167	0.167	0.144	0.194
X1.4 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.174	0.173	0.149	0.201
X1.6 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.148	0.148	0.125	0.170
X1.7 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.156	0.155	0.128	0.182
X1.8 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.141	0.144	0.112	0.176
X1.9 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.154	0.156	0.125	0.184
X2.1 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.174	0.176	0.152	0.199
X2.2 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.188	0.188	0.166	0.207
X2.3 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.193	0.194	0.177	0.211
X2.4 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.187	0.186	0.164	0.207
X2.5 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.201	0.202	0.184	0.225
X2.6 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.202	0.203	0.185	0.231
Y1 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.227	0.228	0.209	0.249
Y2 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.236	0.236	0.218	0.260
Y3 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.243	0.244	0.221	0.267
Y5 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.221	0.220	0.200	0.240
Y6 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.222	0.222	0.202	0.246
Z1 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.238	0.236	0.207	0.274
Z2 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.220	0.219	0.193	0.249
Z3 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.173	0.173	0.147	0.198
Z4 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.189	0.189	0.168	0.212
Z5 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.167	0.168	0.131	0.194
Z6 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.157	0.157	0.122	0.191

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
X1.1 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.151	0.152	0.001	0.127	0.182
X1.2 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.157	0.156	-0.001	0.136	0.184
X1.3 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.167	0.167	0.000	0.147	0.197
X1.4 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.174	0.173	-0.001	0.150	0.203
X1.6 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.148	0.148	0.000	0.126	0.171
X1.7 <- Lingkungan Kerja (X1)_	0.156	0.155	-0.001	0.132	0.184

X1.8 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.141	0.144	0.003	0.108	0.172
X1.9 <- Lingkungan Kerja (X1)	0.154	0.156	0.002	0.128	0.181
X2.1 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.174	0.176	0.001	0.151	0.195
X2.2 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.188	0.188	0.000	0.167	0.207
X2.3 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.193	0.194	0.001	0.177	0.210
X2.4 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.187	0.186	-0.001	0.169	0.209
X2.5 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.201	0.202	0.001	0.183	0.225
X2.6 <- Gaya Kepemimpinan (X2)	0.202	0.203	0.002	0.184	0.230
Y.1 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.227	0.228	0.000	0.209	0.250
Y.2 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.236	0.236	0.000	0.219	0.261
Y.3 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.243	0.244	0.001	0.220	0.264
Y.5 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.221	0.220	0.000	0.200	0.240
Y.6 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.222	0.222	0.001	0.202	0.246
Z.1 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.238	0.236	-0.002	0.212	0.283
Z.2 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.220	0.219	-0.001	0.197	0.254
Z.3 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.173	0.175	0.002	0.135	0.194
Z.4 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.189	0.189	0.000	0.167	0.211
Z.5 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.167	0.168	0.000	0.129	0.191
Z.6 <- Kinerja Pegawai (Z)	0.157	0.157	0.000	0.125	0.194

Base Data

Setting

Data file Settings	
Data file	Hasil Kuesioner_Duriah1 [131 records]
Missing value marker	none
Data Setup Settings	
Algorithm to handle missing data	Mean Replacement
Weighting Vector	-
PLS Algorithm Settings	
Data metric	Mean 0, Var 1
Initial Weights	1.0
Max. number of iterations	300
Stop criterion	7
Use Lohmoeller settings?	No
Weighting scheme	Path
Bootstrapping Settings	
Complexity	Basic Bootstrapping
Confidence interval method	Bias-Corrected and Accelerated (BCa) Bootstrap
Parallel processing	Yes
Samples	500
Significance level	0.05
Test type	Two Tailed
Construct Outer Weighting Mode Settings	
Gaya Kepemimpinan (X2)	Automatic
Kepuasan Kerja (Y)	Automatic
Kinerja Pegawai (Z)	Automatic
Lingkungan Kerja (X1)	Automatic

Inner Model

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)
Gaya Kepemimpinan (X2)	1,000		1,000	
Kepuasan Kerja (Y)		1,000		
Kinerja Pegawai (Z)			1,000	
Lingkungan Kerja (X1)				1,000

Outer Model

	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Pegawai (Z)	Lingkungan Kerja (X1)
X1.1				-1,000
X1.2				-1,000
X1.3				-1,000
X1.4				-1,000
X1.6				-1,000
X1.7				-1,000
X1.8				-1,000
X1.9				-1,000
X2.1	-1,000			
X2.2	-1,000			
X2.3	-1,000			
X2.4	-1,000			
X2.5	-1,000			
X2.6	-1,000			
Y.1		-1,000		
Y.2		-1,000		
Y.3		-1,000		
Y.5		-1,000		
Y.6		-1,000		
Z.1			-1,000	
Z.2			-1,000	
Z.3			-1,000	
Z.4			-1,000	
Z.5			-1,000	
Z.6			-1,000	

Indicator Data (Original)

Case ID	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Y.1	Y.2	Y.3	Y.5	Y.6	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6
1	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
2	5,000	5,000	4,000	5,000	3,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	3,000	4,000	3,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000
3	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	3,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	3,000	4,000	4,000	4,000	3,000	4,000	4,000	3,000	3,000	3,000	4,000	4,000	4,000

LAMPIRAN IV
DOKUMENTASI PENELITIAN

DOKUMENTASI PENELITIAN



(Dokumentasi Observasi Awal Record Center)



(Dokumentasi Observasi Awal Lingkungan Kerja Fisik)



(Dokumentasi Observasi Awal terkait Data ASN dengan Katim Kepegawaian dan Hukum)



(Dokumentasi Observasi Awal dengan Pengelola BMN)