

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KSK DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI *VARIABEL INTERVENING* PADA BPS PROVINSI BANTEN

Didin Ritaudin<sup>1</sup>, Moh. Mukhsin<sup>2</sup>

Program Pascasarjana Magister Manajemen

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

didin.ritaudin@gmail.com<sup>1</sup>, muhsin\_2010@yahoo.co.id<sup>2</sup>

## *Abstract*

*The purpose of this research was to determine the influence of transformational leadership, work environment and job satisfaction on the performance of employees and the influence transformational leadership and working environment through job satisfaction. This research was conducted at BPS-Statistics of Banten Province, where the research method used is cause-effect method, the number of respondents amounted to 95 people who coordinator statistic of the sub-district (KSK) at BPS-Statistics of Banten Province. The data analysis technique used is descriptive analysis techniques and inferential analysis techniques to determine the degree of closeness of the relationship between the study variables. In the operationalization used SmartPLS 3.2.7. The results showed that the value of R-Square shows the value of 0.560% or 56.0%. it means that 56.0% performance is explained by transformational leadership variable an work environment, while the rest equal to 44.% explained by other factor 47.0% of job satisfaction variables are influenced by transformational leadership and employment performance while 53.0% others are influenced by other factor. The result of mediation test of job satisfaction can mediate on transformational leadership on performance, it is obtained whit T-statistics value 0.02 lower 0.05 at alpha 5%. While job satisfaction can't mediate on work environment variables on performance as evidenced by the value of T-statistics of 0.98 which means lower than T-table 1.96 and the value of P values 0.33 greater than 0.05 at alpha 5%.The conclusion of this study is proven there is positively relationship between transformational leadership, work environment and job satisfaction on performance KSK, job satisfaction mediate trnsfomational leadership on performance while job satisfaction doesn't mediate the environment to performance.*

*Keywords: transformational leadership; work environment; job satisfaction; performance of KSK.*

## **Pendahuluan**

Perkembangan dunia usaha saat ini semakin bertambah pesat, sehingga perusahaan dalam mengelola usaha diharapkan mampu menggunakan sumber

daya manusia dengan baik dan benar. Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting di dalam suatu organisasi. Dengan demikian setiap organisasi harus senantiasa meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusianya untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Reformasi birokrasi adalah proses menata ulang, mengubah, memperbaiki dan menyempurnakan birokrasi agar menjadi

Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT), Vol. 2 (2): hh.184-203 (November 2018)  
ISSN (Online) 2599-0837,  
<http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>  
© 2018 Magister Manajemen UNTIRTA

lebih baik (profesional, efisien, efektif dan produktif), baik dari aspek kelembagaan, aspek sumber daya manusia aparatur (SDM), aspek ketatalaksanaan, maupun aspek pengawasan. Ruang lingkupnya tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur tetapi juga mengaitkan perubahan pada tingkat struktur dan sikap serta tingkah laku.

Pemerintahan yang baik adalah pemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalisme, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat. Peningkatan kinerja birokrasi dan pegawai negeri sipil dapat dilakukan hanya melalui proses evaluasi yang objektif, valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Evaluasi kinerja juga harus dilakukan secara terus-menerus agar jelas sesuai dengan misi dan tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Verbeeten (2008) mengemukakan bahwa tujuan organisasi yang jelas dan terukur secara positif berkaitan dengan kinerja kuantitas serta kualitas kinerja. Selain itu, penggunaan insentif berkaitan positif dengan kinerja kuantitas namun tidak terkait dengan kualitas kinerja, sehingga praktik manajemen kinerja di organisasi sektor publik dipengaruhi oleh faktor kelembagaan.

Peningkatan kualitas kinerja sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang mereka terima dan rasakan di dalam organisasinya. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mendukung tercapainya keberhasilan suatu organisasi. Sampai saat ini kepuasan kerja masih merupakan isu yang menarik dan penting untuk dikaji karena sangat besar pengaruhnya baik untuk kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Selain itu diperlukan juga lingkungan kerja yang baik, meliputi kondisi kerja dan keamanan dalam bekerja agar terjaga motivasi kerja seseorang (Wursanto, 2002:56). Lingkungan kerja baik secara fisik maupun non fisik. Begitu pula lingkungan kerja yang kurang baik akan menimbulkan

cepat lelah dan menurunnya kinerja karyawan. Selain berpengaruh terhadap motivasi karyawan, lingkungan kerja juga mampu mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan penelitian Prakoso, R.,*et.al.* (2014). Di dalam penelitian ini secara spesifik dipilih lingkungan kerja non fisik, dengan mengacu hasil penelitian Sukamto, M.A., *et. al* (2013:8) yang menyatakan bahwa pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap karyawan lebih akurat dibandingkan dengan pengaruh lingkungan kerja non fisik.

Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem organisasi selain lingkungan kerja kondusif adalah kepemimpinan (*leadership*). Dengan demikian kepemimpinan merupakan faktor terpenting di dalam setiap organisasi. Keberadaannya menjadi sangat penting karena menjadi kunci terciptanya keberhasilan dalam organisasi. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas dari seorang pemimpinnya. Demikian juga keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi baik yang bersifat publik maupun swasta, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan dan kegagalan pemimpin.

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, baik cetak maupun elektronik, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting dalam pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk menyelidiki secara mendalam terkait dengan kepemimpinan. Selain dari pada itu pemimpin juga sangat berperan menciptakan lingkungan kerja organisasi. Baik dan buruknya suatu organisasi adalah tergantung dari kondisi atau iklim organisasi yang diciptakan oleh pemimpinnya yang nantinya berdampak pada lingkungan organisasi di dalamnya. Dengan begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang

menarik perhatian pada peneliti bidang perilaku organisasi.

Kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan anggota atas pekerjaannya di dalam suatu organisasi merupakan bagian dari dinamika organisasi yang senantiasa akan selalu ada. Gibson *et al* (2005:5), mengemukakan tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. Allen dalam Heriyanti (2007) menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna. Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Agar kepuasan karyawan selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Dalam konteks Badan Pusat Statistik (BPS) sebagai Lembaga Pemerintah Non-Kementerian yang mempunyai tugas dan fungsi menyelenggarakan statistik dasar, melaksanakan koordinasi dan kerja sama serta mengembangkan dan membina statistik dasar sesuai peraturan yang ada, maka BPS memiliki peran untuk menyediakan kebutuhan data bagi pemerintah dan masyarakat. Data dan informasi statistik yang dihasilkan BPS digunakan sebagai bahan rujukan untuk menyusun perencanaan, melakukan evaluasi, membuat keputusan, dan memformulasikan kebijakan.

Kegiatan yang dilakukan BPS seperti sensus, survei, kompilasi produk administrasi, dan cara-cara lain yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut dilakukan secara berkala, terus menerus, atau sewaktu-waktu yang periode pelaksanaannya ditetapkan oleh

Kepala BPS dengan memperhatikan kebutuhan data yang dibutuhkan oleh pemerintah maupun masyarakat secara luas. Penyelenggaraan tersebut dilakukan oleh bidang-bidang terkait dan hasil kegiatannya disosialisasikan kepada masyarakat melalui *press release* dengan menerbitkan Berita Resmi Statistik (BRS) yang meliputi informasi statistik penting seperti inflasi, pertumbuhan ekonomi, ekspor-impor, ketenagakerjaan, upah buruh, nilai tukar petani, harga pangan, indeks harga perdagangan besar, indeks tendensi konsumen, produk padi dan palawija, indeks produksi industri, pariwisata, transportasi, dan angka kemiskinan.

Pendataan sesuai dengan *Standard Operating Prosedur* (SOP) dari petugas pencacah, pengawasan terhadap petugas, isian dan konsistensi terhadap isian kuesioner, kepatuhan terhadap jadwal kegiatan merupakan beberapa hal penting yang harus KSK laksanakan akan berpengaruh terhadap kualitas data. Karena sedemikian strategis data baik bagi pemerintah maupun swasta dan masyarakat luas maka sangat diharapkan data yang dihasilkan oleh BPS berkualitas dan tepat waktu. Dapat dibayangkan dampak negatif dari kinerja yang buruk, bisa menghasilkan data yang *under estimate* sehingga misalnya yang harusnya mengekspor beras tetapi jadi mengimpor tentu hal ini akan merugikan para petani di negara kita, begitu pun sebaliknya bisa menghasilkan data yang *over estimate* sehingga misalnya seharusnya mengimpor beras tetapi jadi mengekspor, hal ini akan mengakibatkan ketidakcukupan pangan di dalam negeri.

### Fenomena Bisnis

Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas keluaran, kualitas keluaran, jangka waktu keluaran, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Laporan kinerja terakhir yang telah disusun adalah tahun 2017 sebagai berikut:

Tabel 1 Hasil Capaian Kinerja BPS Tahun 2017

Tujuan	Indikator	Satuan	Target	Realisasi
1	Persentase konsumen yang merasa puas dengan kualitas BPS Prov Banten	Persen	91,5	89,85
2	Persentase konsumen yang merasa puas dengan Layanan Data BPS Prov Banten	Persen	94,75	92,82
3	Hasil Penilaian SAKIP oleh Inspektorat	Poin	69,00	69,84

Sumber: LAKIP BPS 2017

Dari data pada tabel 1, terlihat bahwa realisasi kinerja tujuan 1 dan tujuan 2 masih di bawah target yang telah ditetapkan. BPS telah berupaya untuk mencapai tujuan pertama, di antaranya dengan menyusun Kerangka Jaminan Kualitas Statistik *Statistics Quality Assurance Framework / Stat-QAF*, serta menjalin hubungan yang baik dengan responden sebagai sumber data. Upaya yang telah dilakukan BPS untuk mencapai tujuan kedua adalah melalui peningkatan pelayanan terhadap pengguna data melalui Pelayanan Statistik Terpadu (PST). PST merupakan pelayanan yang bersifat *one gate services* dan *one stop services*. Di dalam PST terdapat unit pelayanan perpustakaan tercetak, perpustakaan digital, data mikro, konsultasi statistik, penjualan publikasi *softcopy / hardcopy* dan pelayanan rekomendasi/bantuan survei.

Dari hasil evaluasi pemasukan dokumen kegiatan survei masih terdapat laporan hasil pekerjaan dari pegawai yang tidak tepat waktu, menyebabkan rendahnya *respons rate* atau pemasukan dokumen yang menyebabkan belum optimalnya kualitas data yang dihasilkan oleh petugas lapang. Hal tersebut menunjukkan belum optimalnya kinerja sehingga kualitas data yang dihasilkan oleh petugas lapangan masih kurang sehingga mengakibatkan masih lemahnya pemahaman, keandalan, pengawasan dan pemeriksaan yang dilakukan oleh pegawai yang bertugas sebagai pengawas lapangan. Sebanyak 82 survei yang dilakukan masih ada 23 survei

yang tidak memenuhi target. Adapun tingkat realisasi dari 23 survei yang tidak memenuhi target dapat terlihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2 Evaluasi Survei Kegiatan Pada Tahun 2017

No	Nama Survei	Target	Realisasi	Respon Rate (%)
1	Survei Sosial Ekonomi Nasional (SUSENAS) KOR dan Konsumsi	8.450	8.370	99,05
2	Survei Pengukuran Tingkat Kebahagiaan (SPTK)	1.690	1.622	95,98
3	Survei Perilaku Anti Korupsi	470	468	99,57
4	SLH, IPB, SLDP, dan Penyusunan Statistik Politik dan Keamanan	14	13	92,86
5	Survei Harga Perdagangan Besar Bulanan	2.100	1.980	94,28
6	Survei Harga Perdagangan Besar Hari Raya	195	175	89,74
7	Survei Harga Perdagangan Besar Pencacah Harga	140	120	85,71
8	Kompilasi Data Statistik Ekspor	4	2	50,00
9	Survei Harga Produsen dan Pedesaan	6.641	4.303	64,79
10	Survei Triwulan Kegiatan Usaha Terintegrasi	272	56	20,59
11	Survei Pola Distribusi Perdagangan Beberapa Komoditi	185	161	87,03
12	Survei Perdagangan Antar Wilayah 2017	120	83	69,17
13	VHTS	1.380	532	38,55
14	VIOT	36	12	33,33
15	Data (Kuantitatif) waktu bongkar muat barang di pelabuhan	28	24	85,71
16	Data Angkutan Jalan Raya (AJR II/2)	8	5	62,50
17	Statistik Lembaga Keuangan	204	40	19,61
18	Keuangan Kabupaten / Kota	8	5	52,06
19	Survei Industri Besar dan Sedang Bulanan	2.256	1.325	58,73
20	Survei Industri Mikro dan Kecil Tahunan	3.106	1.617	52,06
21	Survei Industri Mikro dan Kecil Triwulan	3.312	3.236	97,70
22	Survei Penyusunan Matrik PMTB Institusi Pemerintah dan Non	76	52	58,42
23	Pengumpulan data perusahaan BUMN	40	26	65,00

Sumber : LAKIP-BPS 2017

Berdasarkan tabel 2 di atas terlihat tidak maksimalnya realisasi dari pemenuhan target tahun 2017. Di mana target yang sudah ditetapkan belum tercapai terutama untuk pemasukan dokumen / *response rate* baik dari kegiatan statistik perusahaan maupun

statistik rumah tangga. Realisasi tersebut adalah capaian dari seluruh pegawai BPS Provinsi Banten selama tahun 2017. Dengan keterlambatan pemasukan dokumen maka secara langsung akan berdampak pada waktu *release* / terbit publikasi sensus / survei. Terutama untuk data yang membutuhkan waktu publikasi yang tepat waktu, seperti data inflasi, kemiskinan dan pertumbuhan ekonomi.

Supardi dalam Putra (2015), menyatakan lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, menentramkan dan kesan betah bekerja dan lain sebagainya. Bila lingkungan kerja nyaman dan komunikasi antar karyawan berjalan lancar, maka bisa dipastikan performa yang dihasilkan pun akan maksimal. Salah satu permasalahan umum pada birokrasi di Indonesia, adalah pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) aparatur belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, dan profesional (Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025).

### Research Gap

Penelitian ini juga dilatar belakangi oleh adanya *research gap* dari beberapa penelitian terdahulu hubungan antara kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kinerja. Kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra *et al.*, (2015), Krisna *et al.*, (2015) dan Satriowati *et al.*, (2016) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namaun pada penelitian Aqmarina *et al.*, (2016) dan Rohedi *et al.*, (2016) hasil analisis data menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh secara positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dari variabel lingkungan kerja hasil penelitian Wijaya *et al.* (2017) dan Handayani (2016) bahwa

lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, namun hasil penelitian Nugroho (2013) dan Mamangkey *et al.* (2015) lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Tabel 3 *Research Gap*

Variabel	Peneliti	Temuan
Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja	Putra <i>et al.</i> , (2015), Krisna <i>et al.</i> , (2015) dan Satriowati <i>et al.</i> , (2016)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
	Aqmarina <i>et al.</i> (2016) dan Rohedi <i>et al.</i> , (2016).	Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
Lingkungan Kerja terhadap Kinerja	Wijaya <i>et al.</i> (2017) dan Handayani (2016)	Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai
	Nugroho (2013) dan Mamangkey <i>et al.</i> (2015)	Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja

Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain: situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan serta faktor lain. Namun demikian dalam pelaksanaannya terkadang faktor kepuasan kerja kurang mendapat perhatian dari pihak organisasi dan pimpinan, hal ini dapat menjadi kendala bagi organisasi. Apabila kepuasan kerja telah dapat dirasakan oleh anggota maka dengan sendirinya semangat dan motivasinya akan meningkat, dengan demikian secara otomatis akan meningkatkan kinerjanya terhadap organisasi.

Oleh karena itu, untuk menghindari timbulnya ketidakpuasan anggota dan demi kemajuan organisasi maka suatu organisasi memerlukan iklim budaya organisasi yang baik dan peran pemimpin yang mampu menggerakkan seluruh komponen yang mendukung dalam mencapai tujuan organisasi dengan memperdayakan anggota dan mengarahkannya untuk bekerja dengan baik. Hal senada disampaikan Irianto (2002) dalam penelitiannya bahwa kepuasan kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan dan budaya organisasi yang berkembang di dalam organisasinya.

Berdasarkan latar belakang, fenomena bisnis dan *research gap* di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan

Lingkungan Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai *Variabel Intervening*”.

### Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang ada, secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai BPS Provinsi Banten. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja KSK.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja KSK.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja KSK.

### Telaah Pustaka

#### Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi, ada juga yang mendefinisikan bahwa kepemimpinan yang menekankan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri bawahan atau anggota organisasi yang positif (Nawawi, 2006:63). Kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan, sesuai dengan natur kepemimpinan yaitu adanya pergerakan untuk mencapai tujuan, tujuan yang dimaksud di sini adalah perubahan ke arah yang lebih baik dan menentang *status quo* dan aktif (Lensufiie, 2010:2). Dengan demikian kepemimpinan transformasional ini memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat yang lebih tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadi pada saat itu. Para bawahan memiliki konsep diri positif sehingga mampu mengatasi permasalahan

dengan mempergunakan potensinya masing-masing, tanpa tertekan atau ditekan yang akhirnya mereka mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dengan kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Kepemimpinan transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen (Lensufiie, 2010:2). Proses transformasi dapat dicapai melalui salah satu dari tiga cara berikut :

1. Mendorong dan meningkatkan kesadaran tentang betapa pentingnya dan bernilainya sasaran yang akan dicapai kelak menunjukkan cara untuk mencapainya.
2. Mendorong bawahan untuk mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.
3. Meningkatkan orde kebutuhan bawahan atau memperluas cakupan kebutuhan tersebut.

#### Lingkungan Kerja

Lingkungan organisasi adalah seluruh elemen baik di dalam maupun di luar organisasi yang mempengaruhi sebagian atau kebutuhan suatu organisasi baik internal maupun eksternal. Lingkungan eksternal mempunyai peranan besar dalam proses pengambilan keputusan manajerial, proses kerja dan struktur suatu organisasi sehingga secara umum sangat kompleks, rumit dan saling terkait satu sama lain.

Lingkungan kerja adalah tempat di mana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan

pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Ketidaksiuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Lingkungan kerja menurut Wursanto (2002:56) dibedakan menjadi dua macam, yaitu kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik dan kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi psikis. Kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja, sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera, seperti warna, bau, suara dan rasa. Menurut Sedarmayanti (2011:26) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung dan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Berdasarkan pendapat dan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera manusia. Akan tetapi lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para pekerja melalui

hubungan-hubungan sesama pekerja maupun dengan atasan.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Kunarto (1997:56) adalah seperangkat perasaan karyawan yang terwujud dari keberhasilan kerjanya, dapat berbentuk hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Seperangkat perasaan yakni adanya rasa senang dan tidak senang yang sifatnya relatif dan selalu berkembang tidak pernah stabil. Dalam suatu waktu seseorang dapat merasa puas dan senang atas yang di dalamnya dan saat yang berbeda perasaannya sebaliknya. Kepuasan kerja adalah salah satu ukuran dari efektivitas organisasi. Pengertian kepuasan kerja dapat berarti sebagai tingkat kesenangan yang digunakan pegawai untuk memandang pekerjaannya, tapi juga dapat berarti sebagai tingkat keputusan hati pegawai dengan atau terhadap pekerjaannya (Purnomosidhi, 1996)

Hal lain dijelaskan Purnomosidhi (1996) dalam penelitiannya mengatakan bahwa tingkat kepuasan kerja di dalam keorganisasian biasanya dapat ditunjukkan dengan hal-hal seperti sikap para pegawai, pergantian pegawai, kemangkiran atau absensi, keterlambatan dan keluhan-keluhan yang biasa terjadi di suatu organisasi. Derek dalam Sudirjo (2016:3) berpendapat bahwa orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan. Meskipun terdapat perbedaan kalau perbedaan tersebut positif maka orang atau pegawai akan merasa puas, demikian juga sebaliknya. Pegawai akan merasa puas bila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhannya yang terpenuhi akan semakin puas, begitu pula sebaliknya. Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual.

Robbins (2008:99) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki

perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil kerja seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi.

### **Kinerja**

Menurut Irawan (2000:588) kinerja adalah hasil kerja yang konkrit, dapat diamati dan diukur. Sehingga kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam pelaksanaan tugas yang berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, selanjutnya menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan Rivai dalam Vera (2004:8).

### **Metodologi Penelitian**

#### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Menurut Sugiyono (2014:80), metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat

positivisme; metode yang digunakan untuk penelitian pada populasi dan sampel tertentu; teknik pengambilan sampel biasanya dilakukan dengan perhitungan teknik sampel tertentu yang sesuai; pengumpulan data kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

### **Operasional Variabel**

Variabel penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011:38). Operasional variabel adalah suatu yang menyatakan hubungan antara variabel yang diteliti agar terdapat hubungan dan pengaruh untuk dijadikan bahan pembuatan angket dan kuesioner yang akan dibagikan kepada para responden.

Berdasarkan identifikasi masalah, maka harus dibuat operasionalisasi permasalahan yang dihubungkan untuk membantu pengidentifikasian terhadap indikator-indikator yang berkaitan dengan variabel-variabel tersebut. Operasional variabel dan masing-masing indikator disajikan dalam tabel untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi orang atau sekelompok orang digunakan Skala Interval. Dengan Skala Interval variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam kuesioner. Variabel-variabel yang diukur dalam penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Variabel Independen (X)**

##### **a. X<sub>1</sub> : Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung memberi motivasi kepada bawahan agar bekerja lebih baik dan menitik beratkan pada perilaku membantu transformasi antara individu dengan organisasi Sedarmayanti (2013:185). Adapun indikator Kepemimpinan Transformasional menurut Sedarmayanti (2013:185) adalah sebagai berikut : Pengaruh



ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu

a.  $X_2$  : Lingkungan Kerja

Sedarmayati (2011:2) lingkungan kerja maksudnya adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja ( $X_2$ ) adalah keadaan atau tempat di mana seorang melaksanakan tugas dan kewajibannya serta dapat mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Suasana kerja, hubungan dengan rekan sekerja dan tersedianya fasilitas adalah indikator yang diukur dalam penelitian ini.

**2. Variabel Intervening (Z) : Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap emosional karyawan yang bersifat individu dalam memandang dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerjaan tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhan. Siagian (2011:295) bahwa kepuasan kerja adalah suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Sedangkan menurut Rivai (2010:856) bahwa

kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Adapun indikator dari kepuasan kerja : Kesempatan promosi, pekerjaan, gaji, komunikasi dan rekan kerja.a1

**3. Variabel Dependent (Y): Kinerja**

Menurut Rivai (2010:584) bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan sedangkan menurut Mangkunegara, (2010:67), 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, dengan cara mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan indikator kinerja pegawai yaitu: indikator ditentukan oleh kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama dan inisiatif.

Berdasarkan uraian tersebut di atas jika dibuat operasionalisasi variabel, dapat disusun sebagai berikut :

Tabel 4 Operasional Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	Kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi, ada juga yang mendefinisikan bahwa kepemimpinan yang menekankan pada kegiatan pemberdayaan ( <i>empowerment</i> ) melalui peningkatan konsep diri bawahan atau anggota organisasi yang positif  Nawawi (2004)	1. Pengaruh Ideal 2. Motivasi Inspirasi 3. Pengembangan Intelektual 4. Perhatian Pribadi	Interval

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> )	Keadaan atau tempat di mana seorang melaksanakan tugas dan kewajibannya serta dapat mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan  Nitisemito (1992)	1. Suasana Kerja 2. Suhu Udara 3. Penerangan 4. Kebisingan 5. Fasilitas  Nitisemito (1992), Khaidir (2013), Putra (2015)	Interval
Kepuasan kerja (Z)	Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para pekerja memandang pekerjaan mereka  Triton PB (2009)	1. Kesempatan Promosi 2. Pekerjaan 3. Gaji 4. Komunikasi 5. Rekan Kerja Triton PB (2009)	Interval
Kinerja (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya  Mangkunegara (2010)	1. Kualitas Kerja Karyawan 2. Kuantitas Kerja Karyawan 3. Tanggung Jawab 4. Kerja sama 5. Inisitaif  Mangkunegara (2010)	Interval

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh koordinator statistik kecamatan pada di lingkungan Badan Pusat Statistik Provinsi Banten yang berjumlah 135 pegawai. Dalam Penelitian ini, penentuan besarnya sampel mengacu pada penentuan sampel menurut analisis SEM. Analisis PLS-SEM membutuhkan sampel paling sedikit 5 kali jumlah variabel indikator yang digunakan Roscoe, 1975 dalam Ferdinand (2014:173). Populasi pada penelitian ini adalah KSK di lingkungan BPS Provinsi Banten yang berjumlah 135 orang.

Teknik sampling dalam penelitian ini adalah *probability sampling* dengan menggunakan *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2014:151) *Probability Sampling* adalah pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jenis *probability sampling* yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2014:150) bahwa dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan

anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen. Menurut (Ferdinand, 2014:173) menyatakan bahwa untuk penarikan sampel paling sedikit 5 x jumlah variabel parameter yang akan di analisis. Dalam penelitian ini diambil responden sedikitnya 5 x jumlah indikator, jadi 5 x 19 = 95. Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 95 orang.

### Analisis Data Dan Pembahasan

#### Analisis Data

Metode analisis utama dalam penelitian ini dilakukan dengan *Structural Equation Model* (SEM). Pengujian dilakukan dengan bantuan program *SmartPLS*. Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) memerlukan 2 tahap untuk menilai *Fit Model* dari sebuah model penelitian. Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut :

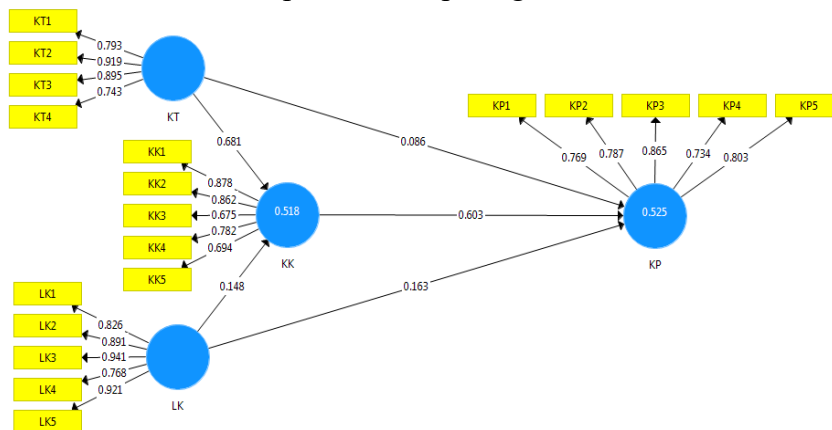
**Menilai Outer Model**

Di dalam teknik analisis data dengan menggunakan *Smart PLS* ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*.

a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen merupakan suatu ukuran yang menggambarkan korelasi antara tiap-tiap indikator reflektif dengan variabel latennya. Pengujian terhadap validitas indikator dapat dinilai dari *loading factor* dan *average variance extracted (AVE)*. Suatu indikator dikatakan memiliki validitas yang baik jika memiliki nilai *loading factor* >0,70 untuk penelitian

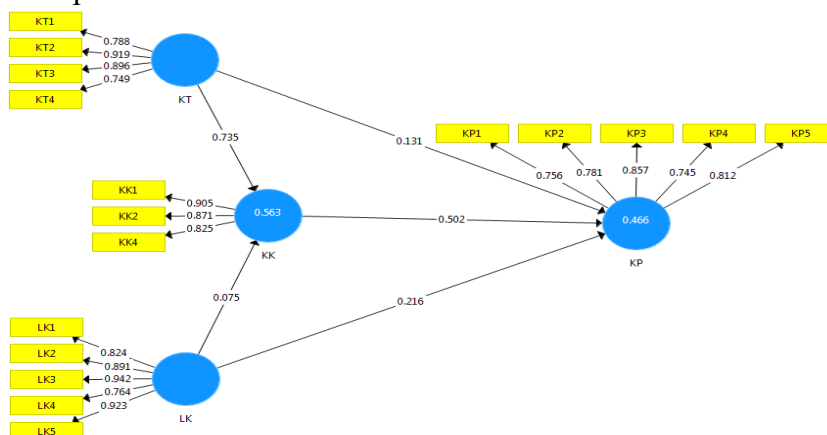
bersifat *confirmatory*. Jika salah satu indikator reflektif tidak memenuhi kriteria tersebut, maka indikator tersebut harus dihilangkan karena mengindikasikan bahwa indikator tersebut tidak cukup baik untuk mengukur variabel latennya secara tepat. Dalam *loading factor* terdapat beberapa indikator yang kurang valid karena mempunyai *loading factor* di bawah 0,7. Indikator yang kurang valid adalah KK3, dan KK5, sehingga indikator-indikator tersebut harus dikeluarkan dari model. Penghapusan indikator nantinya dilanjutkan dengan melakukan estimasi ulang atau *re-estimasi*. Bentuk lain penyajian model ditampilkan pada gambar 1.



Gambar 1 Output model sebelum di eliminasi

Gambar 1 memperlihatkan hubungan antara indikator dengan masing-masing konstruksya di mana semua hubungan tersebut memenuhi syarat *convergent validity* yaitu di atas 0,7, kecuali untuk indikator KK3 dan KK5 kurang dapat memenuhi angka tersebut, maka nilai *outer loading* belum dapat dikatakan memenuhi

syarat yang dianjurkan sehingga variabel KK3 dan KK5 harus didrop dan dilakukan revisi model. Indikator yang tidak valid adalah KK3, dan KK5, sudah dikeluarkan sehingga indikator-indikator dari model. Bentuk lain penyajian model hasil eliminasi ditampilkan pada gambar 2.



Gambar 2 Output model setelah Eliminasi

Hasil pengolahan dengan menggunakan *SmartPLS* dapat dilihat pada Tabel 6. Nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel pada memenuhi *convergen validity* karena cukup banyak indikator yang memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7. Pada model modifikasi sebagaimana pada gambar 2. tersebut menunjukkan bahwa semua *loading factor* memiliki nilai 0,7 ke atas, sehingga konstruk untuk semua variabel sudah tidak ada yang dieliminasi dari model dan siap uji.

b. Validitas Diskriminan

*Discriminant validity* diukur dengan indikator reflektif dapat dilihat pada *crossloading* antara indikator dengan konstrukya. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada konstruk lainnya, maka hal ini menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Nilai *cross loading* untuk masing-masing konstruk setelah dilakukan eliminasi beberapa indikator yang nilai korelasi terhadap variabel latennya kurang dari 0.7 dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5 Nilai *Cross Loading*

Indikator	KT	LK	KK	KP
KT1	<b>0,79</b>	0,11	0,6	0,50
KT2	<b>0,92</b>	0,14	0,67	0,51
KT3	<b>0,90</b>	0,20	0,67	0,51
KT4	<b>0,75</b>	0,08	0,56	0,26
LK1	0,08	<b>0,82</b>	0,12	0,20
LK2	0,14	<b>0,89</b>	0,15	0,24
LK3	0,18	<b>0,94</b>	0,17	0,34
LK4	0,02	<b>0,76</b>	0,12	0,18
LK5	0,20	<b>0,92</b>	0,24	0,40
KK1	0,62	0,21	<b>0,90</b>	0,60
KK2	0,63	0,23	<b>0,87</b>	0,61
KK4	0,69	0,06	<b>0,83</b>	0,45
KP1	0,29	0,24	0,36	<b>0,76</b>
KP2	0,34	0,25	0,48	<b>0,78</b>
KP3	0,37	0,26	0,46	<b>0,86</b>
KP4	0,46	0,26	0,43	<b>0,75</b>
KP5	0,59	0,3	0,71	<b>0,81</b>

Sumber: *Output SmartPLS*, 2018

Tabel 5 menunjukkan bahwa model memiliki validitas diskriminan dari masing-masing indikator terhadap konstruknya lebih besar dibandingkan dengan *crossloading*. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh model telah memenuhi syarat *discriminant validity*, maka tidak perlu dilakukan revisi model dan dapat dilanjutkan ke pengolahan data berikutnya.

c. Reliabilitas Konstruk

Langkah selanjutnya setelah uji validitas, baik validitas konvergen maupun validitas diskriminan, adalah melakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *composite reliability*. Nilai kritis untuk mengukur sebuah konstruk variabel laten memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki nilai *composite reliability* lebih besar atau sama dengan 0,70. Selain melihat nilai *composite reliability*, ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran dalam uji reliabilitas konstruk adalah nilai *cronbach alpha*. Konstruk variabel laten dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* di atas 0,70.

Tabel 6 Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* Model Pengukuran

Variabel	Composite Reliability	Alpha Cronbach
Kepemimpinan Transformasional	0,91	0,86
Lingkungan Kerja	0,94	0,92
Kinerja Pegawai	0,89	0,85
Kepuasan kerja	0,9	0,83

Sumber: *Output SmartPLS*, 2018

Tabel 6, menunjukkan nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* konstruk variabel laten kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kinerja KSK dan kepuasan kerja di atas 0,7. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel laten tersebut memiliki reliabilitas yang baik sebagai alat ukur.

Pengukuran lain yang juga digunakan untuk menguji reliabilitas adalah AVE. Nilai AVE bertujuan untuk mengukur tingkat variansi suatu komponen konstruk yang dihimpun dari indikatornya dengan

menyesuaikan pada tingkat kesalahan. Pengujian dengan nilai AVE bersifat lebih kritis daripada *composite reliability*. Nilai AVE minimal yang direkomendasikan adalah 0,50. Output AVE yang diperoleh dari PLS Algorithm Report *SmartPLS* yang tersaji pada tabel 7.

Tabel 7 *verage Variance Extracted (AVE)*

Variabel	AVE
Kepemimpinan Transformasional	0,71
Lingkungan Kerja	0,76
Kinerja Pegawai	0,63
Kepuasan kerja	0,75

Sumber: *Output SmartPLS*, 2018

Dari tabel 7, hasil uji dengan nilai AVE menunjukkan bahwa seluruh konstruk mempunyai reliabilitas yang potensial untuk diuji lebih lanjut. Hal ini dikarenakan nilai AVE pada seluruh konstruk telah lebih besar dari 0,50.

### Menilai Inner Model

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan *SmartPLS* dalam bentuk tabel dan gambar berikut.

Tabel 8 *Result for R-Square*

Variabel	R-square
Kinerja Pegawai	0,56
Kepuasan kerja	0,47

Sumber: *Output SmartPLS*, 2018

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 2 buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel Kepuasan Kerja (KK) dan Kinerja Pegawai yang dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja. Berdasarkan tabel 8, menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel KK diperoleh sebesar 0,47 atau (47,0%), dan

untuk variabel KP diperoleh sebesar 0.56 atau (56,0%). Hasil ini menunjukkan bahwa 47,0 % variabel KK dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja sedangkan 53,0 % dipengaruhi oleh faktor lain dan 56,0% variabel KP dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja sedangkan 44,0% dipengaruhi oleh faktor lain.

Pengujian selanjutnya adalah pengujian *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai *Q-Square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai *Q<sup>2</sup>* yang menunjukkan nilai relevansi dari model yang telah disusun dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \\ &= 1 - (1 - 0.470)(1 - 0.560) \\ &= 0.770 \end{aligned}$$

Nilai *Q-Square* adalah sebesar 0.770 yang menunjukkan bahwa model struktural yang menjelaskan kepuasan kerja dan kinerja di BPS Provinsi Banten menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, di mana nilai ini semakin mendekati 1 berarti model semakin baik.

### Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menjawab permasalahan penelitian. Interpretasi terhadap hasil estimasi dengan SEM bisa dilakukan setelah asumsi-asumsi terhadap model dipenuhi. Berikut adalah uji hipotesis berdasarkan hasil perhitungan dengan *SmartPLS*. Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output path coefficient*. *Output estimasi* untuk pengujian

jalur model struktural seperti terlihat pada tabel dan gambar berikut.

Tabel 9 Path Coefficients

	Original Sample (O)	T Statistics	P Values
KK->KP	0,5	2,800	0,010
KT->KK	0,73	11,900	0,000
KT->KP	0,13	0,810	0,420
LK->KK	0,08	1,200	0,230
LK->KP	0,22	2,480	0,010

Sumber: *Output SmartPLS*, 2018

Berdasarkan tabel 9, terlihat bahwa pengaruh KK dengan KP positif 0.50 dan signifikan pada 2.80 > 1.96. Pengaruh KT dengan KK positif 0.73 dan signifikan pada 11.90 > 1.96. Pengaruh KT dengan KP positif 0.13 dan tidak signifikan pada 0.81 < 1.96. Pengaruh LK dengan KK positif 0.08 dan tidak signifikan karena pada 1.20 < 1.96. Pengaruh LK dengan KP positif 0.22 dan signifikan pada 2.48 > 1.96.

## Pembahasan

### Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

Variabel kepemimpinan transformasional dibentuk oleh empat indikator yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasi, pengembangan intelektual dan perhatian pribadi. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional terdapat pengaruh positif antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja namun tidak signifikan yang ditunjukkan dari *Path*

*Coefficient* sebesar 0.13 dengan *p value* 0.42 lebih besar dari 0.05, ini berarti bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pemimpin maka tidak signifikan meningkatkan kinerja. Sebaliknya semakin buruk penerapan kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pemimpin maka tidak signifikan menurunkan kinerja.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yang tidak signifikan ini salah satunya disebabkan karena mayoritas responden pendidikan SMA sederajat sebesar 59 persen dari total responden. Upaya yang terus dilakukan oleh pimpinan BPS Provinsi Banten belum mampu meningkatkan kinerja KSK secara signifikan, karena selama ini KSK masih berorientasi pada hasil yang akan didapatkan. Hal ini bisa disebabkan beberapa faktor di antaranya adanya penyesuaian antara kepemimpinan yang mempunyai visi pemberdayaan kepada pegawai dan pemberdayaan yang berbasis *output* kinerja yang lebih baik memakan waktu dan proses adaptasi oleh para pegawai dalam hal menjalankan kinerjanya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Supendy *et al.*, (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja secara langsung, artinya kepemimpinan transformasional tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini juga konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan Elgelala *et al.*, (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan efek yang signifikan terhadap kinerja karyawan, serta penelitian sejalan dengan penelitian Ridwan *et. al.* (2017) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

### Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh

positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dari *Path Coefficient* sebesar 0.73 dengan *p value* 0.00 lebih rendah dari 0.05. Dengan demikian terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, hal ini berarti menunjukkan kepemimpinan transformasional yang berbasis menggerakkan dengan konsep pemberdayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja di mana mempunyai dampak kenyamanan kerja, promosi kerja, hasil yang memuaskan serta komunikasi berjalan baik antara atasan dan bawahan serta antar sesama bawahan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Mamonto *et al.*, (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan Anggaraeni *et al.*, (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja**

Variabel lingkungan kerja dibentuk oleh lima indikator yaitu suasana kerja, suhu udara, penerangan, kebisingan dan fasilitas. Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dari nilai *Path Coefficient* sebesar 0.08 dengan *p value* 0.23 lebih besar dari 0.05, dengan demikian tidak terdapat pengaruh antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja hal ini menunjukkan bahwa fasilitas dan kebisingan dan suasana lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karena beberapa faktor di antaranya lingkungan kerja yang belum memadai serta fasilitas penunjang belum tersedia dengan baik dilihat dari jumlah ataupun kualitas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Dhermawan *et al.*, (2012) yang

menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan Safitri (2016) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja**

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja yang ditunjukkan dengan nilai *Path Coefficient* sebesar 0.22 dengan *p value* 0.01 lebih rendah dari 0.05. Berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja yang diberikan maka semakin baik pula kinerja pegawai. Begitu pun sebaliknya semakin buruk lingkungan kerja maka semakin buruk kinerja pegawai. Hal ini bisa disebabkan lingkungan kerja bisa memberikan efek yang baik untuk meningkatkan kinerja pegawai, sejalan dengan konsep kinerja jika sebuah organisasi memiliki kinerja pegawainya yang baik maka dipastikan lingkungan kerja yang di mana di dalamnya terdapat fasilitas kerja sebagai penunjang kelancaran kinerja pegawai maka harus diidentifikasi sesuai dengan kebutuhan pegawai, hal ini akan berbanding terbalik jika di lapangan fasilitas kerja sebagai bagian dari penunjang lingkungan kerja tidak tersedia dengan baik maka akan berdampak kepada hasil ataupun *output* kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Hardiansyah *et al.*, (2016) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan Handayani *et al.*, (2016) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja**

Hasil analisis data secara statistik membuktikan terdapat pengaruh positif dan

signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja yang ditunjukkan dengan nilai *Path Coefficient* sebesar 0.50 dengan *p value* 0.01 lebih rendah dari 0.05. Ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik pula kinerja pegawai. Sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja pegawai maka akan semakin rendah kinerja pegawai. Tentunya ini disebabkan karena kepuasan kerja yang baik di mana pegawai mendapatkan promosi jabatan, kenaikan gaji maupun tunjangan serta komunikasi kerja di internal organisasi berjalan dengan baik hal ini tentunya akan berdampak kepada kinerja pegawai yang lebih baik lagi ke depannya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Satriowati *et al.*, (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan Hardiansyah *et al.*, (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Hasil Pengujian Mediasi

Dalam pengujian efek mediasi dilakukan untuk melihat apakah variabel mediator tersebut dapat memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Uji mediasi juga dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungannya. Penelitian ini hasil uji efek mediasi pada model dapat dilihat pada tabel 10.

Tabel 10 *Output Indirect Effect*

	Original Sample (O)	T Statistics	P Values
KT->KK->KP	0,370	2,390	0,020
LK->KK->KP	0,040	0,980	0,330

Sumber: *Output SmartPLS*, 2018

Berdasarkan tabel 10 dapat disimpulkan bahwa dari variabel kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan

kerja (Z), dengan nilai *T-Statistics* sebesar 2.39 yang berarti lebih besar dari *t table* 1.96 dan nilai *p value* 0.02 lebih rendah dari 0.05 pada alpha 5%, sehingga signifikan. Hal ini berarti dengan meningkatnya kepuasan kerja secara signifikan yang dipicu oleh tingginya penerapan kepemimpinan

transformasional. Hasil tentang kepuasan kerja dapat memediasi pada variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja hal ini konsisten dengan hasil penelitian Endiana *et al.*, (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, Hal ini juga konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan Nur *et al.*, (2015) ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2. Lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z), dengan nilai *T-Statistics* sebesar 0.98 yang berarti lebih kecil dari *t table* 1.96 dan nilai *p value* 0.33 lebih besar dari 0.05 pada alpha 5%, sehingga tidak signifikan. Hal ini berarti dengan meningkatnya kepuasan kerja tidak mampu meningkatkan kinerja secara signifikan yang disebabkan baiknya lingkungan kerja. Hasil tentang kepuasan kerja tidak dapat memediasi pada variabel lingkungan kerja terhadap kinerja hal ini konsisten dengan hasil penelitian Lestari *et al.*, (2014) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di mana kepuasan kerja tidak memediasi. Hal ini juga konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan Budy *et al.*, (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

### Kesimpulan

Penelitian ini membahas tentang suatu model yang menguji pengaruh “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja



Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai *Variabel Intervening*". Dari hasil pengujian SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan menggunakan *software* statistik SmartPLS, disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini bisa disebabkan beberapa faktor di antaranya adanya penyesuaian antara kepemimpinan yang mempunyai visi pemberdayaan kepada pegawai dan pemberdayaan yang berbasis *output* kinerja yang lebih baik membutuhkan waktu dan proses adaptasi oleh para pegawai dalam hal menjalankan kerjanya.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini berarti menunjukkan kepemimpinan transformasional yang berbasis menggerakkan dengan konsep pemberdayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja di mana mempunyai dampak kenyamanan kerja, promosi kerja, hasil yang memuaskan serta komunikasi berjalan baik antara atasan dan bawahan serta antar sesama bawahan.
3. Tidak terdapat pengaruh antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja hal ini menunjukkan bahwa fasilitas dan kebisingan dan suasana lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karena beberapa faktor di antaranya lingkungan kerja yang belum memadai serta fasilitas penunjang belum tersedia dengan baik dilihat dari jumlah ataupun kualitas.
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini bisa disebabkan lingkungan kerja bisa memberikan efek yang baik untuk meningkatkan kinerja pegawai, sejalan dengan konsep kinerja jika sebuah organisasi memiliki kinerja pegawainya yang baik maka dipastikan lingkungan kerja yang di mana di dalamnya terdapat

fasilitas kerja sebagai penunjang kelancaran kinerja pegawai, karena telah dilakukan identifikasi sesuai dengan kebutuhan pegawai, tentunya ini akan berbanding terbalik jika di lapangan fasilitas kerja sebagai bagian dari penunjang lingkungan kerja tidak tersedia dengan baik maka akan berdampak kepada hasil ataupun *output* kinerja pegawai.

5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini disebabkan karena kepuasan kerja yang baik seperti pegawai mendapatkan promosi jabatan, kenaikan gaji maupun tunjangan serta komunikasi kerja diinternal organisasi berjalan dengan baik hal ini tentunya akan berdampak kepada kinerja pegawai yang lebih baik lagi ke depannya.
6. Kepuasan kerja mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, sedangkan untuk lingkungan kerja terhadap kinerja tidak dapat dimediasi oleh kepuasan kerja.

## Daftar Pustaka

- Anas, K. 2013. *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Karya Mitra Muda*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Arkunto, S. 2010, *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arifin. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Atmayana, K.G. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Imbalan Finansial Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen Unud* Vol. 2 No. 2:1222-1250.
- Anggraeni, Y. *et. al*. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Vol. 10 No. 1 Maret 2013.
- Andika, I.K. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik, Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Pedungan*. *Jurnal Manajemen Unud* Vol. 4 No. 10:3614-3171.

- Aqmarina, et. al. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 35 No. 2 April 2016.
- Bass B.M., & Avolio B.J., Berson Y., Jung D.I. 2003. *Predicting Unit performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88(2) 207-218.
- Budy, D.A. 2017. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada perusahaan Sinjarga Santika Sport. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Vol.20 No.1, Januari – Juni 2017
- Case, Karl E. dan Ray. C Fair. 2007. Prinsip-Prinsip Ekonomi, Edisi Kedelapan Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Davis, Keith and John W. Newstorm. 1985. Human Behaviour at Work : Organizational behavior and human decision process. *Journal of International Business Studies*. Vol.54, No.1, pp 57-80.
- Dwijayanti, M.N. 2015. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Badung. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 12, 2015: 4274 – 4301.
- Elgelala KSK. et. al. 2014. *The Influences of Transformational Leaderships on Employees Performance (A Study of the Economics and Business Faculty Employee at University of Muhammadiyah Malang)*. *Asia Pacific Management and Business*, 3, 1.
- Ferdinand, A. 2014. Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Desertasi Ilmu Manajemen. Edisi 5, AGF Books, Fakultas Ekonomika dan Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, I. 2015. *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0*.
- Gibson, et al, 2005, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi kelima, Jilid 1, Cetakan 8, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handayani, R.D. 2016. Pengaruh Lingkungan dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja PNS Balitsa Lembang. Vol. II No.1 April 2016.
- Hardiansyah, M.R. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen : Volume 5, Nomor 12, Desember 2016*.
- Heriyanti, Dewita. 2007. “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN APJ Semarang”. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Irawati, Rina dan Yuyuk Liana. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Antara. *Jurnal Ilmiah ESAI*. Vol. 7 No. 3 ISSN: 1978-6034. STIE Malangucecwara.
- Lensufie, Tikno. 2010. *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Erlangga.
- Lestari, I.D. et.al. 2014. Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Pada Perusahaan Perbankan Di Kota Pekanbaru) *Jom Fekon* Vol. 1 No. 2 Oktober 2014
- Matondang., M.H. 2008. *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Martha, R.K. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. Studi pada Karyawan Tetap Bagian Admin dan Sales Counter AUTO 2000 Malang.
- Mangkunegara, A.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit Rosda Cetakan ke-10. Bandung.
- Mulyono, K. 2013. Pengaruh Budaya K3 dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Tenaga Kerja pada Divisi Operasi Tambang di PT. Newmont Nusa Tenggara. *Untag Surabaya*. DIE, *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen* Januari 2013, Vol. 9 No. 1, Hal. 71-81.
- Mamonto, F.M. et., al. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Interpersonal dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. (Studi Kasus pada PT. Sulut Makmur Perkasan Kotamobagu). *Jurnal E MBA*. Vol.4 No.4 September 2016.

- Natsir, Syahrir. 2004. Ringkasan Disertasi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah. Desertasi, Universitas Airlangga Surabaya.
- Nawawi, Hadari. 2006. Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito, Alex. 1992. Manajemen Personalialia: Manajemen SDM. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Nugroho, D.A. 2013. Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar Karyawan. (Studi Kasus pada PT. Sulut Makmur Perkasan Kotamobagu). Jurnal *Economia*. Vol.9 No.2 Oktober 2013.
- Respatiningsih, I. *Et., al.* Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang, Vol. 4 No. 3, 2015
- Rivai, Veithzal. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Riduwan, 2014. Dasar-Dasar Statistika. Bandung. Alfabeta.
- Ridwan, S. *et. al.* 2017. Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Intervening. *JRBMT* Vol. 1 Mei 2017.
- Ridwan, S. *Et. al.* 2017. Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Intervening. (Studi pada Karyawan Divisi Operation & Maintenance PT. Purna Baja Harsco). Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa Vol 1. ISSN 2599 0837.
- Robbins, Stephen P. 2008. Perilaku Organisasi. Indonesia: PT. Acanan Jaya
- Robbins, Stephen P. 1996. Perilaku Organisasi, Konsep, Kotroversi dan Aplikasi. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Satriowati, E., *et. al.* 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatasional, Kompensasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Laundry Elephant King. *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016.
- Siagian, SP. 1997. Teori Motivasi dan Aplikasinya. Jakarta: Bina Aksara.
- Siagian. Yolanda M. 2005. Aplikasi *Suplly Chain Management* Dalam Dunia Bisnis. Jakarta : Grasindo.
- Sedarmayanti. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Kelima, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sukanto, M. A., *et. Al.* 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan Daerah Kota Samarinda. *eJournal Administrative Reform*: 1, (2), 431-443.
- Supendy, R. *et. al.* 2012. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan serta Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara). Jurnal Aplikasi Manajemen Vol.10 N0 2 Juni 2012.
- Tartib, A.P. 2013. Pengaruh Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru pada SMP Pasundan 6 Bandung dan SMK Pasundan 3 Bandung. Universitas Komputer Indonesia.
- Tucunan, R.J.A. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 3.9. 2014.
- Prakoso, R. D., *et. al.* 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*: Volume 14, No 2.
- Putra, S.W. 2015. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Kecil*. STIE Kertanegara Malang. *Modernisasi*, Vol. 11 No. 1 Februari 2015.
- Verbeeten, Frank H.M. (2008). Performance management Practices in Public Sector organizations : Impact on Performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.21 No. 3, Hal.427-454.

- Wibowo, M. *et.al.* 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. *Jurnal Administrasi Bisis (JAB)/Vol. 16 No. 1 November 2014.*
- Wijaya, H. *et.al.* 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Musi Banyuasin. Fakultas Ekonomi STIE Rahmadiyah. Vol. 2 No. 1 Februari 2017.
- Wursanto, Drs. Ig, 2003, Dasar-Dasar Ilmu Organisasi, Andi Offset, Yogyakarta
- \_\_\_\_\_. 2017. Laporan Akuntabilitas Kinerja Badan Pusat Statistik Provinsi Banten
- \_\_\_\_\_. 1997. Undang-Undang Nomor 16 tentang Statistik dan Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Statistik.
- \_\_\_\_\_. 2013. Peraturan Kepala Badan Pusat Statistik Nomor 58 Tahun 2013
- \_\_\_\_\_. 2010. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*).