

PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BIRO PERENCANAAN DAN ORGANISASI, KEMENTERIAN LUAR NEGERI

Mikin Sentono¹, Guston Sitorus², Roby Wijaya³

Universitas Satya Negara Indonesia

Email: mikinsentono3@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Biro Perencanaan dan Organisasi Kementerian Luar Negeri. Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian kausal kuantitatif untuk mengetahui pengaruh antar variabel bebas (independent variable) terhadap variabel terikat (dependent variable). Teknik pengumpulan data melalui observasi, angket/kuesioner dengan jumlah responden sebanyak 66 orang dari populasi 66 orang dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas dengan analisis data regresi linier berganda: uji F, uji t, dan uji R². Data diolah dengan menggunakan Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Hasil penelitian berdasarkan analisis dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Biro Perencanaan dan Organisasi Kementerian Luar Negeri. Sesuai pengujian analisis regresi linier berganda kompensasi mempengaruhi sangat besar terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: *Kepemimpinan (X1); Lingkungan Kerja (X2); Kompensasi (X3); kinerja (Y)*

This study aims to determine the effect of leadership, work environment, and compensation on employee performance at the Office of the Bureau of Planning and Organization of the Ministry of Foreign Affairs. The research design used is quantitative causal research to determine the effect of the independent variables on the dependent variable. Data collection techniques through observation, questionnaires/questionnaires with a total of 66 respondents from a population of 66 people by conducting validity and reliability tests with multiple linear regression data analysis: F test, t test, and R² test. The data was processed using the Multivariate Analysis Application with the IBM SPSS 25 Program. The results based on analysis and hypothesis testing show that there is a significant influence between leadership, work environment, and compensation on employee performance at the Bureau of Planning and Organization of the Ministry of Foreign Affairs. According to the multiple linear regression analysis test, compensation has a very large influence on employee performance.

Keywords: *Leadership, Work Environment, Compensation, performance*

Pendahuluan

Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari peran dan kinerja pegawai yang ada di dalamnya. Salah satu indikator untuk mencapai tujuan keberhasilan tersebut adalah Sumber Daya Manusia. Sumber Daya Manusia merupakan unsur yang sangat menentukan tercapainya tujuan organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga wajib bagi suatu instansi memiliki pegawai yang produktif, karena pegawai yang produktif adalah aset yang sangat berharga bagi organisasi/unit kerja untuk bergerak maju. Untuk itu penting bagi setiap pegawai diarahkan agar dapat meningkatkan kinerjanya, sehingga memiliki perilaku dan sikap yang mencerminkan tanggung jawabnya sebagai pegawai yang berdedikasi tinggi untuk instansi tersebut. Sistem pengukuran kinerja dewasa ini relatif berkembang dengan cakupan aplikasi yang luas baik organisasi profit maupun non-profit. Para akademisi dan praktisi meyakini bahwa dewasa ini, cenderung hanya memperhatikan aspek keuangan tidak cukup representatif menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Perubahan yang sangat dinamis dalam lingkungan bisnis dengan persaingan yang sangat kompetitif, memerlukan analisis dalam berbagai aspek di luar aspek finansial. Oleh karena itu, kebutuhan akan sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi (aspek finansial dan nonfinansial) menjadi sebuah keharusan bagi perusahaan. Para akademisi dan praktisi telah banyak mengimplementasikan model-model baru sistem pengukuran kinerja seperti: *Balance Scorecard (BSC)*, *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* dan *Performance Prism*. Di antara berbagai model penilaian kinerja yang modern tersebut, *Balance Scorecard (BSC)* adalah model pengukuran kinerja yang paling populer dewasa ini. BSC hadir untuk menggantikan konsep *Scorecard model* lama yang hanya mengejar

profitabilitas jangka pendek saja. *Balance Scorecard (BSC)* sebagai kerangka kerja yang menyeluruh untuk menerjemahkan visi dan misi organisasi dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu (Lijan Poltak Sinambela, 2019).

Rumusan Masalah

- 1) Apakah kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Biro Perencanaan dan Organisasi, Kementerian Luar Negeri?
- 2) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Biro Perencanaan dan Organisasi, Kementerian Luar Negeri?
- 3) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Biro Perencanaan dan Organisasi, Kementerian Luar Negeri?
- 4) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Biro Perencanaan dan Organisasi, Kementerian Luar Negeri?

Landasan Teori

Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi perkembangan organisasi. Semakin tinggi kinerja karyawan maka semakin mudah untuk mencapai tujuan organisasi, begitu pula sebaliknya, apabila kinerja karyawan rendah atau buruk maka tujuan tersebut akan sulit dicapai, dan hasil yang statistik tujuan organisasi. Kinerja tidak dapat dipisahkan dari organisasi. Kinerja merupakan dasar untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam pekerjaan organisasi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Wirawan didalam jurnal Rio (2021) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Faktor internal pegawai yaitu faktor yang ada didalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh Ketika ia bertambah usia. Faktor-faktor bawaan seperti keadaan fisik, bakat, sifat pribadi, dan kejiwaan. Dan faktor yang diperoleh misalnya seperti pengetahuan, keahlian, etos kerja, pengalaman dan motivasi kerja.
- 2) Faktor lingkungan internal organisasi, dalam mengerjakan tugasnya para karyawan memerlukan dukungan perusahaan tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor internal organisasi antara lain teknologi, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan dan sistem manajemen dan kompensasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Aron, dkk (2019) yaitu:

- 1) Beban kerja, beban kerja yang begitu banyak dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja. Beban kerja tersebut dapat membuat para karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja. Maka dari itu diperlukan perhitungan atas beban kerja yang diterima para karyawan.
- 2) Lingkungan kerja, merupakan suasana tempat kerja yang dialami dan juga dirasakan oleh para karyawan saat bekerja Bersama dalam sebuah kelompok/organisasi. Perusahaan harus menciptakan ruang lingkup dalam bekerja yang nyaman sehingga para karyawan nyaman dalam bekerja dan dapat terus meningkatkan kinerja nya.
- 3) Stress kerja, merupakan bentuk tanggapan seseorang dalam bentuk fisik maupun mental terhadapn suatu perubahan dilingkungan yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan disinya terancam. Stress yang dirasakan para karyawan dapat mengganggu produktivitas kerja para karyawan.

Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Mathis (2011) kinerja karyawan umumnya dapat dinilai dari beberapa kriteria atau indikator-indikator sebagai berikut:

- 1) Hard Skill
Hard skill adalah sebuah hal yang mendasar yang membantu seseorang pekerja untuk mengembangkan pengetahuan, teknologi dan pikirannya secara teliti.
Indikatornya terdiri dari:
 - a) Kualitas

Menunjukkan perhatian pada tujuan-tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya. Menangani berbagai tanggungjawab secara efektif menggunakan jam kerja secara produktif.

- b) Kuantitas
Kuantitas Kerja yaitu menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan.
- 2) Soft Skill
Soft skill adalah keterampilan seseorang untuk berhubungan dengan orang lain (termasuk dalam mengatur dirinya sendiri).
Indikatornya terdiri dari :
 - a) Ketepatan Waktu
Merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - b) Kehadiran
Kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk atau pulang kerja dan jumlah kehadiran.
 - c) Kerjasama
Kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Karyawan merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam perusahaan.

Menurut Muhammad Busro (2018) dimensi dan indikator kinerja karyawan yaitu:

- 1) Perilaku Kerja, yaitu kemampuan dan perilaku seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Terdapat 3 (tiga) indikator yaitu:
 - a) Disiplin kerja, yaitu perilaku karyawan yang menunjukkan kepatuhan dalam segala aturan yang berlaku dalam perusahaan.
 - b) Inisiatif, yaitu sikap dan juga semangat karyawan dalam bertanggung jawab pada pekerjaan yang lain.
 - c) Akurasi, yaitu ketepatan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya dan bertanggung jawab dalam tugasnya.
- 2) Hasil Kerja, yaitu hasil usaha karyawan dengan komitmennya berupa barang atau produk yang memiliki nilai. Terdapat tiga (3) indikator yaitu:
 - a) Kuantitas, yaitu total pekerjaan dengan jangka waktu pengerjaan tertentu.
 - b) Kualitas, yaitu penilaian hasil kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang sudah ditentukan.
 - c) Efisiensi, yaitu persentase pencapaian beberapa aktivitas yang dievaluasi berdasarkan biaya atau sumber daya yang digunakan dalam mencapai tujuan.
- 3) Sifat Pribadi, yaitu sikap sosial seseorang mengenai perasaan, tingkah laku, karakteristik seseorang, motivasi, keinginan, dan psikologi yang melekat pada individu. Terdapat tiga (3) indikator sifat pribadi yaitu:
 - a) Kepemimpinan, yaitu proses pemimpin dalam memengaruhi atau memberikan contoh bagi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
 - b) Kejujuran, yaitu sifat yang paling sulit ditanamkan dalam diri seseorang, dan melekat pada semua manusia.
 - c) Kreativitas, yaitu Sebuah proses di mana orang datang dengan ide-ide yang membuat penyelesaian pekerjaan lebih mudah.

Dari beberapa dimensi dan indikator kinerja di atas maka dapat disusun dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas Pekerjaan, kualitas pekerjaan yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna yang meliputi ketelitian dalam bekerja dan hasil pekerjaannya yang memenuhi standar.
Indikator kualitas pekerjaan:
 - a) Kerapian, dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan, karyawan harus memiliki keterampilan yang mencakup kemampuan dan penguasaan operasional dan hal Teknik untuk suatu bidang tertentu agar mencapai kerapian dalam melaksanakan tugas.
 - b) Ketelitian, yaitu melakukan pekerjaan meliputi kesesuaian, kerapian dan kelengkapan antara rencana kerja dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

- c) Kecepatan, salah satu faktor yang menandakan bahwa seseorang adalah orang yang cerdas dan kompeten atau profesional, yaitu dapat mengerjakan tugas
- 2) Kuantitas Pekerjaan, kuantitas pekerjaan adalah jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
Kuantitas pekerjaan:
 - a) Hasil kerja sesuai target, sasaran yang sudah ditentukan oleh perusahaan harus dapat diimbangi oleh setiap karyawan untuk dapat memberikan hasil kerja yang maksimal dalam melakukan suatu pekerjaan untuk kemajuan dalam perusahaan.
 - b) Kemampuan menyelesaikan proses pekerjaan, setiap karyawan harus mempunyai pengetahuan atau keterampilan untuk mampu menyelesaikan pekerjaan yang diterimanya, karena itu merupakan tanggung jawab karyawan tersebut dalam melakukan pekerjaan.
 - c) Mampu menyelesaikan masalah, dalam menyelesaikan pekerjaan, setiap karyawan harus dapat menyelesaikan setiap masalah yang ada di dalam bekerja, karena itu karyawan tersebut harus mampu untuk membuat keputusan dan mencari solusi dalam menyelesaikan setiap masalah yang ada dalam pekerjaan.
- 3) Tanggung Jawab, menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.
Indikator tanggung jawab :
 - a) Hasil kerja sesuai tugas, berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan bisa dilihat dari suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.
 - b) Keputusan secara musyawarah, dalam mengambil suatu keputusan bersama, sering kali dilakukan secara musyawarah. Musyawarah merupakan salah satu bentuk penyelesaian. Dalam sebuah musyawarah, seorang pemimpin harus pandai dalam mempengaruhi peserta musyawarah agar kesepakatan itu bisa disetujui.

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang dibutuhkan untuk dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi individu dan usaha bersama dalam mencapai tujuan yg ditetapkan. Definisi ini termasuk usaha tidak hanya untuk mempengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan sekarang dalam grup/ organisasi, tetapi juga memastikan hal tersebut dipersiapkan untuk menghadapi tantangan kedepannya (Yukl, 2013). Definisi pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki kewenangan managerial. Kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin. Hal itu adalah proses memimpin grup dan mempengaruhi grup untuk mencapai tujuan. Namun, meskipun dilihat ini adalah perspektif manajerial, secara sadar bahwa kelompok sering memiliki pemimpin informal yang muncul (Robbins & Coulter, 2016). Kepemimpinan (*Leadership*) adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang (*team*) memainkan pengaruh atas orang (*team*) lain, menginspirasi, memotivasi dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran atau tujuan. Kepemimpinan adalah kemampuan positif mempengaruhi orang dan system untuk memberikan dampak yang berguna dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan (Gasperz, 2013).

Menurut Busro (2018) kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain tersebut dengan sukarela mau melaksanakan kegiatan bersama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang, sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh tanpa ada rasa terpaksa untuk meraih tujuan kelompok. Menurut Edison (2018) kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Menurut Hasibuan (2018) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktifitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Berdasarkan teori diatas maka dapat disintesis bahwa yang dimaksud kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau tindakan yang mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya secara sungguh sungguh untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan.

Teori Kepemimpinan

Menurut dan Robbins & Coulter (2013), ada 4 teori kepemimpinan yaitu:

- 1) *Contingency Theory*:

- a) *Fiedler Model*, Model Fiedler contingency mengusulkan bahwa kinerja grup yang efektif tergantung pada kecocokan yang tepat antara gaya pemimpin dan sejauh mana kontrol pemimpin dalam situasi tertentu.
 - b) *Situational Leadership*, focus pada kesiapan bawahan. Terlepas dari apa yang dilakukan pemimpin, keefektifan kelompok bergantung pada tindakan para pengikut. Dan kesiapan, sebagaimana didefinisikan oleh Hersey dan Blanchard, mengacu pada sejauh mana orang memiliki kemampuan dan kemauan untuk menyelesaikan tugas tertentu
 - c) *Path-Goal Theory*, Tugas pemimpin adalah membantu pengikut dalam mencapai tujuan mereka dan memberikan arahan atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi.
 - d) *Leader Participation Model*. Cara pemimpin membuat keputusan sama pentingnya dengan apa yang dia putuskan. Model ini berkaitan perilaku kepemimpinan dan partisipasi dalam membuat keputusan.
- 2) *Leader-Member Exchange (LMX) Theory*. Teori tersebut mengatakan bahwa para pemimpin menciptakan didalam dan diluar grup, dan mereka yang berada di dalam grup akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi, lebih sedikit turnover, dan kepuasan kerja yang lebih besar. Agar hubungan tetap utuh baik pemimpin dan bawahan harus “berinvestasi” dalam hubungan tersebut.
 - 3) *Charismatic Leadership & Transformational Leadership*
 - a) *Charismatic Leadership*. Karakteristik kepemimpinan kharismatik adalah memiliki visi, berani mengambil resiko untuk mencapai visi, sensitif terhadap kebutuhan bawahan, menunjukkan perilaku yang luar biasa.
 - b) *Transformational Leadership*. Menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan dapat memiliki efek luar biasa pada pengikut mereka.
 - 4) *Authentic Leadership*: Etika dan Kepercayaan, para pemimpin autentik tahu siapa mereka, tahu apa yang mereka yakini dan hargai, dan bertindak atas nilai-nilai dan keyakinan itu secara terbuka dan jujur. Pengikut mereka menganggap mereka orang yang beretika. Kualitas utama yang dihasilkan oleh kepemimpinan otentik, adalah kepercayaan.

Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Menurut Busro (2018) mengemukakan 2 dimensi kepemimpinan, yaitu:

- 1) Kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja dan produksi
Indikator dari dimensi kepemimpinan adalah:
 - a) Pimpinan yang berorientasi pada karyawan, pemimpin yang menekankan pentingnya memperhatikan karyawan, mulai dari kapasitas, volume, beban kerja, sarana prasarana sampai dengan teknologi yang digunakan untuk membantu pekerjaan.
 - b) Pemimpin yang berorientasi pada produksi, pimpinan yang menekankan pada teknis atau tugas pekerjaan yang harus terjadi peningkatan kuantitas dan kualitas produk barang atau jasa yang dihasilkan.
- 2) Kepemimpinan struktur inisiatif dan konsideran
Indikator dari dimensi kepemimpinan ini ialah:
 - a) Kepemimpinan struktur inisiatif, pemimpin selalu melakukan inisiatif dan inovatif dalam rangka mendeskriptifkan secara detail setiap pekerjaan yang dilakukan yang tergabung dalam organisasinya.
 - b) Kepemimpinan konsideran, pemimpin yang merujuk pada sikap yang mengindikasikan persahabatan, kepercayaan yang saling menguntungkan

Menurut Hasibuan (2016), ada tiga dimensi kepemimpinan ditinjau dari kepemimpinannya, seperti sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan Otoriter, pada jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang, karena menganggap dirinya orang paling berkuasa, bawahannya digerakkan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melainkan karena rasa takut.
Indikator kepemimpinan otoriter:
 - a) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan, setiap peraturan maupun kebijakan yang menyangkut bidang pekerjaan, hanya pimpinan yang memiliki wewenang dalam menentukan tindakan apa yang akan dilakukan nantinya.
 - b) Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan, sama halnya dengan wewenang, segala urusan dan permasalahan yang timbul di perusahaan, hanya seorang pemimpin perusahaan yang berhak mengambil segala keputusan.

- c) Tidak adanya kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, perusahaan yang menerapkan kepemimpinan yang otoriter tidak akan memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk memberikan saran ataupun mengemukakan pendapatnya. Karena kurangnya kepercayaan pimpinan terhadap bawahannya, dan menganggap hanya pendapatnya yang benar.
- 2) Kepemimpinan Delegatif, kepemimpinan ini dicirikan dengan jaranganya pemimpin memberikan arahan, setiap keputusan diserahkan kepada bawahan dan setiap karyawan individu maupun organisasi diharapkan dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri.

Indikator kepemimpinan delegatif:

- a) Melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan, bagi pemimpin yang delegatif, setiap karyawan memiliki wewenangnya masing-masing terhadap kebijakan yang ada, tetapi pimpinan tetap akan mengawasi dan memberikan arahan kepada karyawannya.
- b) Keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan, kepercayaan yang timbul pada jenis kepemimpinan ini membuat pimpinan berani menyerahkan setiap keputusan kepada karyawannya.
- c) Bawahan atau karyawan bebas menyampaikan saran dan pendapatnya, setiap karyawan bebas menyampaikan saran dan mengemukakan pendapatnya demi kemajuan perusahaan.
- 3) Kepemimpinan Partisipatif, kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan *sharing* dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan.

Indikator kepemimpinan partisipatif:

- a) Wewenang pimpinan tidak mutlak, walaupun sebagai pimpinan perusahaan, tidak membuat segala wewenang mutlak harus ditentukan oleh pimpinan melainkan setiap karyawan juga berhak dalam memberikan wewenang sesuai peraturan yang ada di perusahaan.
- b) Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, setiap kebijakan yang dibuat oleh perusahaan, pimpinan akan mengajak para karyawannya bermusyawarah untuk memperoleh keputusan yang mufakat.
- c) Memberikan banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat, pemimpin yang partisipatif akan memberikan banyak kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan saran dan pendapatnya masing-masing yang diharapkan dapat lebih membangun dan membuat perusahaan menjadi lebih baik lagi.

Pengertian lingkungan Kerja

Menurut Serdamayanti (2017), lingkungan kerja adalah suatu tempat bagi sejumlah sekelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi misi perusahaan. Definisi ini menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu tempat yang di dalamnya terdapat fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi misi perusahaan. Menurut Mahmudah Enny (2019) lingkungan kerja yakni sesuatu yang berada disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dalam melakukan pekerjaannya sehingga memperoleh hasil kerja yang baik, dimana dalam lingkungan tersebut terdapat fasilitas yang mendukung dalam menyelesaikan tugas yang diberikan pada karyawan untuk memaksimalkan kerja dalam suatu perusahaan. Definisi ini menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan pengaruh kepuasan kerja dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat memperoleh hasil kerja yang baik.

Menurut Afandi (2018), Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor Lingkungan Fisik
 - a) Rencana Ruang Kerja , Yaitu tentang pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja karyawan.
 - b) Rancangan Pekerjaan, meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan
 - c) Kondisi Lingkungan Kerja, Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja.
 - d) Tingkat *Visual Privacy* dan *Acoustical Privacy* , dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberi privasi bagi karyawannya.
- 2) Faktor Lingkungan Psikis
 - a) Pekerjaan Yang Berlebihan, dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap karyawan, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal.
 - b) Sistem Pengawasan Yang Buruk, sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya, seperti ketidakstabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.
 - c) Frustrasi, Frustrasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan

- perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan.
- d) Perubahan-perubahan Dalam Segala Bentuk, dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja.
 - e) Perselisihan Antara Pribadi dan Kelompok, hal ini terjadi apabila kedua pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut.

Dimensi dan indikator lingkungan kerja

Dimensi dan indikator pada lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2019) adalah:

1) Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Indikator lingkungan kerja fisik antara lain:

- a) Penerangan atau cahaya, penerangan atau cahaya merupakan faktor yang sangat penting karena akan mempengaruhi produktivitas karyawan, kelelahan pada mata akan meningkat apabila tingkat penerangan atau cahaya di tempat kerja tidak sesuai yang akan mengakibatkan karyawan mengalami ketegangan pada matanya, sehingga mempengaruhi fisiknya.
- b) Suhu udara/ *temperature*, suhu merupakan suatu variabel individual yang membedakan satu sama lain. Untuk memaksimalkan produktivitas penting untuk karyawan bekerja di suatu lingkungan dimana suhu diatur dengan sedemikian rupa sehingga dapat diterima oleh setiap individual.
- c) Kelembaban, kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh *temperature* udara, dan secara bersama-sama antara *temperature*, kelembaban, kecepatan udara bergerak, dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.
- d) Sirkulasi udara, sirkulasi udara yang cukup akan menyebabkan kegairahan fisik dari para karyawan, namun sebaliknya jika kurang maka akan dapat menimbulkan kelelahan dari para karyawan.
- e) Kebisingan, kebisingan terus-menerus terutama dari luar kantor mungkin akan menimbulkan kebosanan dan rasa terganggu untuk konsentrasi bekerja. Kebisingan merupakan gangguan yang harus diperbaiki. Oleh karena itu, kebisingan harus diatasi, misalnya dengan pelindung telinga atau adanya ruangan khusus kedap suara.
- f) Kebersihan, lingkungan yang bersih akan menimbulkan rasa senang dan rasa senang ini akan mendorong seorang untuk bekerja lebih bersemangat dan bergairah.
- g) Getaran mekanisme, getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh pegawai dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan.
- h) Tata warna, tata warna di ruang kerja perlu diperhatikan, hal ini dikarenakan tata warna yang salah dapat menimbulkan rasa kurang menyenangkan tentunya berpengaruh terhadap semangat dan gairah pegawai.
- i) Dekorasi, dekorasi yang baik dapat mencegah timbulnya gangguan keamanan dan keselamatan kerja bagi semua karyawan yang bekerja di dalamnya. Barang-barang yang diperlukan dalam ruang kerja harus ditempatkan sedemikian rupa sehingga tidak menimbulkan gangguan terhadap para karyawan. Jalan-jalan yang dipergunakan untuk lalu-lalang para karyawan hendaknya tidak dipergunakan untuk meletakkan barang-barang yang tidak pada tempatnya. Dalam ruangan kerja hendaknya ditempatkan tempat sampah sehingga kebersihan lingkungan kerja tetap terjaga.
- j) Musik di tempat kerja, apabila musik yang didengarkan tidak menyenangkan maka lebih baik tanpa musik sama sekali. Sebaliknya bila musik yang diperdengarkan menyenangkan maka musik ini akan menimbulkan suasana gembira yang dapat mengurangi kelelahan dalam bekerja.
- k) Keamanan, keamanan selama bekerja akan menimbulkan ketenangan yang akan mendorong semangat kerja untuk lebih giat bekerja. Bila rasa aman tidak terjamin maka akan menyebabkan semangat dan kegairahan kerja turun, konsentrasi terganggu sehingga akan menyebabkan kinerja menurun.

2) Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Indikator lingkungan kerja non fisik adalah sebagai berikut:

- a) Hubungan kerja pimpinan dengan bawahannya, hubungan antara atasan dan bawahannya yang baik mampu menciptakan lingkungan yang pada hakikatnya mampu memotivasi dan menahan karyawan agar tetap bekerja di dalam organisasi.

- b) Hubungan kerja karyawan dengan karyawan lainnya, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengertian Kompensasi

Menurut Edi et all (2021) kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung dan secara tidak langsung yang berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Dapat disimpulkan dari pengertian tersebut bahwa kompensasi merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai timbal balik dari hasil yang telah dikerjakan oleh para karyawan. Menurut Rizky (2018) kompensasi merupakan sebuah pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor yang menarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seseorang menjadi karyawan yang baik. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting didalam memperlancar jalannya roda organisasi atau perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan sebuah pengikat bagi organisasi dan karyawan dalam bekerja dan mencapai tujuan Bersama.

Dari beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan usaha imbal balik yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai kontribusi karyawan yang telah menyelesaikan pekerjaannya dan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Dimensi dan Indikator Kompensasi

Menurut Singodimedjo (2017) dimensi dan indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

- 1) Kompensasi Langsung
 - a) Gaji, adalah suatu pemberian gaji yang sifatnya tetap yang diberikan setiap bulan yang besarnya bervariasi sesuai dengan golongan atau kepangkatan yang diembannya.
 - b) Insentif, yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetap atau part-time sebagai imbalan kasus perkusus yang dikerjakan berdasarkan keterampilan kinerjanya. Atau tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar
- 2) Kompensasi Tidak Langsung
 - a) Promosi Jabatan, adalah pemindahan pegawai dari satu posisi atau jabatan ke posisi jabatan yang lebih tinggi dengan gaji serta fasilitas yang lebih besar.
 - b) Jaminan Kesehatan, merupakan program jaminan sosial yang diselenggarakan nasional seperti asuransi sosial dengan tujuan menjamin agar pegawai memperoleh manfaat pemeliharaan kesehatan dan perlindungan dalam memenuhi kebutuhan kesehatan.

Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi para pengikut agar dengan sukarela mau melakukan berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya ditekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Semakin baik peran pemimpin dalam perusahaan, maka semakin baik bawahan dalam melaksanakan tugasnya (Busro, 2018). Menurut Afandi (2016) Lingkungan Kerja adalah sesuatu yang ada dilingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperature, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat alat perlengkapan kerja. Jika didalam perusahaan lingkungan kerjanya baik dan menyenangkan, akan membuat karyawan merasa nyaman dan loyal kepada perusahaan. Menurut Malayu SP Hasibuan dalam Sri Larasati (2018) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Khoirudim (2018) meyakini bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₁ : Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Busro (2018) Kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi para pengikut agar dengan sukrela mau melakukan berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya ditekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Semakin baik peran pemimpin dalam perusahaan, maka semakin baik bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Penelitian yang dilakukan oleh Astrid El lobo (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₂ : Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Afandi (2016) Lingkungan Kerja adalah sesuatu yang ada dilingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperature, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Jika didalam perusahaan lingkungan kerjanya baik dan menyenangkan, akan membuat pegawai nyaman dan loyal kepada perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Bode Lumanaw dan Fernando Reinhard (2018) menyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.

H₃ : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi menurut Hasibuan dalam Sri Larasati (2018:91) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. Jika perusahaan memberikan kompensasi sesuai dan adil, akan membuat karyawan merasa puas dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Devit Ardi dan Titik Desi (2019) menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai

H₄ : Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut :

- 1) **H₁** : Kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai;
- 2) **H₂** : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai;
- 3) **H₃** : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai;
- 4) **H₄** : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Metode Penelitian

Desain Penelitian

Desain penelitian yang akan digunakan adalah penelitian kausal kuantitatif untuk mengetahui pengaruh antar satu variabel atau lebih variabel bebas (independent variable) terhadap variabel terikat (dependent variable).

Hipotesis Statistik

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap tujuan penelitian dari kerangka pemikiran yang telah di buat. Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- Ho1 $\beta \leq 0$: Tidak terdapat pengaruh variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai.
- Ha1 $\beta > 0$: Terdapat pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai.
- Ho2 $\beta \leq 0$: Tidak terdapat pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
- Ho2 $\beta > 0$: Terdapat pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
- Ho3 $\beta \leq 0$: Tidak terdapat pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
- Ha3 $\beta > 0$: Terdapat pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
- Ho4 $\beta \leq 0$: Tidak terdapat pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai.
- Ha4 $\beta > 0$: Terdapat pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Variable Penelitian, Operasional Variabel, dan Skala Pengukuran

Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2019) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

- 1) Variabel Terikat (*Dependent Variable*) Y
Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja.
Kinerja Pegawai (Y)
- 2) Variabel Bebas (*independent variable*) X
Variabel bebas dalam penelitian ini adalah:
Kepemimpinan (X1),Lingkungan Kerja (X2),Kompensasi (X3)

a) Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2019) 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.

Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan sejumlah data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian dengan metode pengumpulan data dengan cara sebagai berikut:

- a) Wawancara (*Interview*), Wawancara merupakan salah satu cara untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan menggunakan daftar pertanyaan secara tatap muka dengan responden;
- b) Studi Pustaka, penelitian yang dilakukan untuk memperoleh data informasi dengan cara membaca mempelajari buku-buku referensi, jurnal dan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan persoalan pokok yang dibahas;
- c) Angket (*Questioner*), menurut Sugiyono (2019) Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada \

Sampel Penelitian

Sampel, menurut Sugiyono (2019) Sampel adalah bagian dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus yaitu sebanyak 66 orang sampel.

Metode Analisis Data

- a) Statistitik Deskriptif, menurut Sugiyono (2019:206) Analisis Statistik Deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.
- b) Uji Kelayakan Instrument
 - 1) Uji Validitas, dan Uji Reliabilitas,
 - 2) Uji Asumsi KlasikUji asumsi klasik yang digunakan: Uji Normalitas, Uji Multikolineritas, Uji Heteroskedastisitas, Uji autokorelasi,

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen dengan satu variabel dependen. Untuk regresi yang variabel independennya terdiri atas dua atau lebih, regresinya disebut juga regresi berganda. Rumus regresi linear berganda yaitu: $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$

Pengujian Hipotesis

- 1) Uji anova (uji-F), uji F dikenal dengan uji serentak atau uji model/uji anova, yang tujuannya untuk melihat bagaimanakah pengaruh semua variabel bebasnya secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya. Kriteria pengambilan keputusannya dengan tingkat signifikansi (α) = 0,05 adalah dengan membandingkan F hitung dengan F tabel.
- 2) Uji parsial (uji-t), menurut Ghazali(2018:152) uji t digunakan untuk mengetahui masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.
- 3) Uji koefisien determinasi, menurut Ghazali (2018) koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam merangkai variasi variabel independen. Jika jumlah variabel independen dalam penelitian lebih dari satu maka akan diperoleh hasil lebih akurat jika menggunakan nilai *adjusted R square*.

Hasil Penelitian

Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif dimaksud untuk mengenali pola data dan merangkum informasi yang terdapat didalam data. Berikut statistic deskriptif yang terdiri dari Minimum, Maksimum, *Mean*. Dan *Standard deviation*. Berdasarkan hasil pengolahan data dari tanggapan responden terhadap item kusioner yang tersaji dalam tabel di atas Hasil Uji Statistik Deskriptif, maka dapat diperoleh angka kinerja pegawai memiliki minimum 60,00 maksimum 77,00 rata-rata 68,74 dan standar deviasi 4,16. Kepemimpinan memiliki minimum 41,00 maksimum 60,00 rata-rata 48,73 dan standar deviasi 5,13. Lingkungan Kerja memiliki minimum 31,00

maksimum 59,00 rata-rata 44,27 dan standar deviasi 5,77. Kompensasi memiliki minimum 44,00 maksimum 60,00. rata-rata 51,13 dan standar deviasi 3,56.

Uji Asumsi Klasik

- 1) Uji normalitas, nilai dari semua variabel di atas terdistribusi normal karena nilai asymp sig. (2-tailed) lebih besar dari 0,05. Uji Multikolinieritas, tidak terjadi multikolinieritas. Uji Heteroskedastisitas, bahwa pada model regresi ini tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji Autokorelasi tidak terjadi autokorelasi.

Uji Hipotesis

- 1) Berdasarkan uji regresi linier berganda dapat diketahui bahwa analisis dapat diperoleh dari nilai *Standardized Coefficients* (B), sehingga diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 35,144 + 0,552X_1 + 0,566X_2 + 0,665X_3$$

- 2) Uji Anova (Uji F), berdasarkan uji anova diketahui nilai signifikan (Sig) pengaruh variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $0,000 < 0,005$ dan nilai $F_{hitung} 10,282 > F_{tabel} 2,80$ diperoleh dengan menggunakan rumus $F_{tabel} = F(k; n - k)$. sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Biro Perencanaan dan Organisasi, Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri.
- 3) Uji Parsial (Uji t) berdasarkan uji parsial (uji t) menunjukkan uji secara individual (parsial) atau uji *t-test* sebagai berikut ini:
 - a) Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)
Nilai t_{hitung} sebesar $3,592 > t_{tabel} 2,0129$ diperoleh dengan menggunakan rumus $t_{tabel} = t(a/2; n-k-1)$ dengan nilai signifikansi $0,006 < 0,05$ artinya terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, berarti terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
 - b) Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)
Nilai t_{hitung} sebesar $4,852 > t_{tabel} 2,0129$ diperoleh dengan menggunakan rumus $t_{tabel} = t(a/2; n-k-1)$ dengan nilai signifikansi $0,007 < 0,05$ artinya terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, berarti terdapat pengaruh signifikan Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai.
 - c) Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)
Nilai t_{hitung} sebesar $5,359 > t_{tabel} 2,0129$ diperoleh dengan menggunakan rumus $t_{tabel} = t(a/2; n-k-1)$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ artinya terdapat pengaruh Kompensasi terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, berarti terdapat pengaruh signifikan Kompensasi terhadap kinerja pegawai.
- 4) Uji Koefisien Determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependent. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Hasil uji koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) adalah *Adjusted R Square* sebesar 0,300 atau 30% yang artinya pengaruh Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 30% sedangkan sisanya 70% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

Analisis Dan Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Biro Perencanaan dan Organisasi Kementerian Luar Negeri

Hasil dari pengujian secara simultan (Uji F) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai, indikatornya dapat dilihat dari nilai R sebesar 0,744 bahwa terdapat korelasi hubungan antara variabel kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2) dan kompensasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y). Pengaruh hubungan signifikan ditunjukkan dengan nilai R sebesar 0,744, dan kontribusi ketiga variabel bebas R^2 sebesar 52,5% terhadap kinerja pegawai (Y) sedangkan sisanya 47,5% dijelaskan oleh variasi variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Penelitian ini didukung oleh teori yang dikemukakan Muhammad Busro (2018) bahwasannya kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai baik secara individu maupun kelompok sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan guna mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan. Kinerja pegawai ini sangat penting karena kinerja dapat mengukur seberapa jauh kemampuan yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankannya. Selain mempertimbangkan beban kerja, instansi perlu memperhatikan kontribusi pimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi dalam rangka

menggerakkan organisasi berjalan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Faktor kepemimpinan sangat diperlukan untuk menginspirasi, memotivasi dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran atau tujuan, lingkungan kerja yang memadai akan membuat pegawai merasa nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari, sedangkan kompensasi menjadi penyemangat kinerja. Variabel yang paling tinggi pengaruhnya terhadap kinerja pegawai adalah variabel lingkungan kerja dan yang paling rendah adalah variabel kompensasi. Artinya Biro Perencanaan dan Organisasi, Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri masih belum maksimal dalam memberikan kompensasi terhadap pegawainya sehingga, organisasi/instansi Kementerian Luar Negeri agar memperhatikan pemberian kompensasi kepada pegawainya.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Biro Perencanaan dan Organisasi Kementerian Luar Negeri

Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini didukung oleh teori Menurut Hakim (2014), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan seperti halnya ilmu-ilmu yang lain, mempunyai berbagai fungsi antara lain menyajikan berbagai hal yang berkaitan dengan permasalahan dalam kepemimpinan dan memberikan pengaruh dalam menggunakan berbagai pendekatan dalam hubungannya dengan pemecahan aneka macam persoalan yang mungkin timbul dalam ekologi kepemimpinan. Berdasarkan survey yang dilakukan dimensi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dimensi yang paling tinggi pengaruhnya adalah dimensi kemampuan dalam memberikan arahan dengan indikator “Pimpinan saya memberikan motivasi kepada karyawan untuk senantiasa bekerja lebih baik” dengan nilai rata-rata 4.288 yang artinya bahwa mayoritas pegawai merasa pemimpinnya memberikan dorongan dan motivasi untuk senantiasa bekerja lebih baik lagi, maka hal ini perlu dipertahankan oleh para pemangku kepentingan agar pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Sedangkan dimensi yang paling rendah adalah dimensi kebutuhan berprestasi dengan indikator “Pimpinan saya selalu melibatkan bawahan dan rekan kerjanya dalam membuat keputusan” dengan nilai rata-rata 3.833 yang artinya penerangan pimpinan belum melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan, dengan demikian Biro Perencanaan dan Organisasi, Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri dapat melibatkan pegawai/ bawahan dalam rangka pengambilan keputusan terutama yang menyangkut kesejahteraan pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Biro Perencanaan dan Organisasi Kementerian Luar Negeri

Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini didukung oleh teori Muhammad Busro (2017), mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah tempat yang ada didalam organisasi untuk melaksanakan tugas dan fungsinya yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Berdasarkan survey yang dilakukan dimensi lingkungan kerja mendapatkan nilai rata-rata tertinggi atau berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dimensi yang paling tinggi pengaruhnya adalah dimensi lingkungan kerja fisik dengan indikator “kondisi udara di ruang kerja memberikan kenyamanan pada saya selama bekerja” dengan nilai rata-rata 3.955 yang artinya bahwa mayoritas pegawai merasa nyaman dengan kondisi udara di lingkungan kerjanya, maka hal ini perlu dipertahankan oleh para pemangku kepentingan agar pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Sedangkan dimensi yang paling rendah adalah dimensi lingkungan kerja fisik dengan indikator “Saya merasa sinar matahari sudah memenuhi syarat kebutuhan penerangan dalam ruang kerja Saya merasa sinar matahari sudah memenuhi syarat kebutuhan penerangan dalam ruang kerja dengan nilai rata-rata 2.258 yang artinya penerangan lingkungan kerja tidak cukup hanya dari sinar matahari, dengan demikian Biro Perencanaan dan Organisasi, Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri untuk memperhatikan penerangan lingkungan kerjanya.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Biro Perencanaan dan Organisasi, Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini didukung oleh teori Sri Larasasti (2018), mengemukakan bahwa kompensasi merupakan suatu imbalan yang diterima oleh karyawan dan bentuk finansial maupun non finansial baik yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung atas kewajiban yang diberikan oleh perusahaan serta karyawan yang menerimanya sebagai jasa secara adil. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Riski Andriyani dan M. Tony Nawawi (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari dimensi yang paling tinggi adalah dimensi kompensasi non finansial dengan indikator pengembangan karir dan instrument yang paling tinggi mempengaruhi yaitu instrument “Perusahaan tempat saya bekerja, memberikan peluang yang sama dalam pengakuan atas prestasi karyawan” dengan nilai rata-rata sebesar 4.288, yang artinya instansi sudah cukup baik dalam memberikan peluang yang sama dalam pengakuan atas prestasi karyawan kepada pegawainya. Hal ini perlu dipertahankan oleh instansi, sedangkan dimensi yang paling rendah adalah dimensi kompensasi tidak langsung dengan indikator fasilitas dan instrument yang mempengaruhi adalah “Perusahaan memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas karyawan” dengan nilai rata-rata sebesar 3.288, yang

artinya mayoritas pegawai masih merasa fasilitas yang diberikan perusahaan/organisasi belum cukup memadai. Maka hal ini perlu diperhatikan kembali oleh instansi mengenai fasilitas kepada pegawainya.

Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka pada bab ini akan menguraikan kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan pada penulisan ini. Berikut adalah hasil dari kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Biro Perencanaan dan Organisasi, Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri.
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Perencanaan dan Organisasi, Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri.
3. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Perencanaan dan Organisasi, Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri.
4. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Perencanaan dan Organisasi, Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri.

Saran

- a) Penelitian ini hanya menggunakan 3 variabel yaitu kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi maka untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lainnya yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai seperti: Komunikasi, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan lain sebagainya.
- b) Penelitian ini hanya dilakukan disatu perusahaan saja. Untuk mendapatkan hasil yang lebih variatif dan memberikan gambaran yang lebih spesifik mengenai kinerja pegawai maka peneliti menyarankan untuk peneliti selanjutnya melakukan penelitian dengan sampel yang lebih besar.

Daftar Pustaka

Buku Referensi:

- Prof. Dr. Lijan Poltak Sinambela, Dr. Sartono Sinambela: Manajemen Kinerja (Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja), PT. Rajagrafindo Persada Depok 2019.
- Kaswan: Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (Konsep, Sejarah, Model, Strategi, dan Kontribusi SDM), CV. Andi Offset Yogyakarta 2019.
- Kaswan: Organisasi Struktur, Perilaku, Proses, dan Hasil: Penerbit Yrama Widya Bandung, 2021.
- Burhan Bungin (ED), Metodologi Penelitian Kualitatif “Aktualisasi Metodologis Kearifan Ragam Varian Kontemporer”, PT. Rajagrafindo Persada Depok: Cetakan ke-11, 2018.
- Dr. Yoyo Sudaryo, Dr. Agus Ariwibowo, Dr. Nunung Ayu Sofiaty: Manajemen Sumber Daya Manusia (Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja), Penerbit Andi Offset, Yogyakarta 2018.
- Dimas Agung Trisliatanto: Metodologi Penelitian “Panduan Lengkap Penelitian” Penerbit: CV. Andi Offset Yogyakarta 2020.
- John C. Maxwell: developing the leader within you 2.0, MIC Publishing Menuju Insan Cemerlang, Surabaya, Januari 2022.
- Busro, Muhammad, Dr. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Prof. Imam Ghazali, Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23, Cetakan VIII, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Jurnal Ilmiah:

- Binti Khoirul Mahmudah, 2020. Analisis Kepemimpinan Islam, Lingkungan Kerja dan Implementasi Kebijakan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada CV. Jaya Manunggal Garment Semarang.
- Rafita Herdiyanti 2019. Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kedisiplinan Pada Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan.
- Rima Dwining Tyas, Bambang Swasto Sunuharyo 2018. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Karyawan PT. Pertamina Refinery Unit IV Cilacap.
- Aromega, T. N., Kojo, C., & Lengkon, V. (2019). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada DI Yuta Manado. *Vol.7 No.1 Januari 2019* , 741-750
- Faraby, I. K. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Vol.5 No2, 2018* , 86-91

Mokhamad, Yanuar, Pradita. Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Karakteristik Tenaga Pemasar Terhadap Motivasi dan Kinerja Tenaga Pemasar Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Jombang, ISSN 1829-7528, Vol.4 No.2, Jurnal Bisnis dan Manajemen. 2017.