

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

UPTD Taman Budaya Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Lampung berlokasi di Jalan Cut Nyak Dien No.24 Bandar Lampung. Ruang lingkup subjek penelitian ini adalah Pegawai Pada UPTD Taman Budaya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung yang berjumlah 33 Pegawai.

Gambaran Umum UPTD Taman Budaya merupakan salah satu unit pelaksana teknis daerah di bawah naungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung yang memiliki peran strategis dalam pengembangan, pelestarian, dan promosi seni serta budaya daerah. Lembaga ini menjadi pusat kegiatan kebudayaan yang berfungsi sebagai sarana edukasi, apresiasi, dan ekspresi bagi seniman, budayawan, pelajar, serta masyarakat umum. Dengan berbagai fasilitas seperti gedung pertunjukan, galeri seni, ruang latihan, dan area pameran. UPTD Taman Budaya memfasilitasi berbagai event kesenian, mulai dari seni tari, musik, teater, hingga pameran seni rupa, yang bertujuan memperkuat identitas budaya Lampung di tengah arus globalisasi. Peran dan Kegiatan sebagai institusi yang mengembangkan misi pelestarian kebudayaan, UPTD Taman Budaya Provinsi Lampung rutin menyelenggarakan kegiatan seperti festival seni daerah, lomba kesenian tradisional, pelatihan seni bagi generasi muda, serta kolaborasi dengan komunitas seni dan lembaga pendidikan. Kegiatan ini tidak hanya berfungsi untuk menjaga kelestarian warisan budaya Lampung, tetapi juga membuka peluang bagi seniman lokal untuk mengembangkan kreativitas dan memperluas jaringan di tingkat nasional maupun internasional. Selain itu, UPTD Taman Budaya juga menjadi media diplomasi budaya, di mana berbagai kesenian Lampung dapat diperkenalkan kepada wisatawan domestik maupun mancanegara. Kontribusi dan Signifikansi pembangunan daerah, keberadaan UPTD Taman Budaya memberikan kontribusi penting bagi penguatan sektor pendidikan dan pariwisata berbasis budaya. Melalui sinergi dengan sekolah, perguruan tinggi, komunitas seni, dan pemerintah daerah, lembaga ini berperan dalam

membentuk karakter generasi muda yang cinta budaya lokal, kreatif, dan inovatif. Selain sebagai pusat pelestarian seni tradisional, Taman Budaya juga berperan sebagai ruang penciptaan karya seni modern yang tetap berpijak pada nilai-nilai kearifan lokal. Hal ini menjadikan UPTD Taman Budaya bukan sekadar tempat pertunjukan, melainkan pusat pengembangan ekosistem seni dan budaya yang mendukung keberlanjutan identitas Lampung di era modern.

4.2 Hasil Uji Persyaratan Instrumen

4.2.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan kata lain, uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen tersebut sah atau valid dalam mengumpulkan data yang relevan dengan tujuan penelitian. Uji validitas terhadap 33 responden dengan menggunakan analisis korelasi *Product Moment* yang diolah melalui aplikasi SPSS versi 25.0 dengan membandingkan nilai signifikansi (*sig.*) terhadap nilai alpha (0,05). Adapun kriteria yang digunakan dalam pengujian validitas adalah bila nilai probabilitas (*sig*) $< 0,05$, maka instrument dinyatakan valid atau jika nilai probabilitas (*sig*) $> 0,05$ maka instrument dinyatakan tidak valid. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Kuesioner Gaya kepemimpinan

Butir Pernyataan	Sig	Alpha	Kondisi	Kesimpulan
Pernyataan 1	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 2	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 3	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 4	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 5	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 6	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid

Pernyataan 7	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 8	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 9	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 10	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid

Sumber : Data diolah tahun 2025

Tabel 4.1 menjelaskan bahwa seluruh butir pernyataan kuesioner dengan variabel gaya kepemimpinan dengan 10 pernyataan memperoleh hasil nilai signifikansi (sig) lebih kecil dari $< 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan variabel Gaya Kepemimpinan dinyatakan valid.

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Kuesioner Lingkungan Kerja

Butir Pernyataan	Sig	Alpha	Kondisi	Kesimpulan
Pernyataan 1	0,002	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 2	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 3	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 4	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 5	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 6	0,025	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 7	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 8	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 9	0,012	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 10	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid

Sumber : Data diolah tahun 2025

Tabel 4.2 menjelaskan hasil uji validitas seluruh butir pernyataan kuesioner untuk variabel Lingkungan Kerja dengan 10 pernyataan diperoleh hasil yaitu nilai signifikansi (sig) lebih kecil dari $< 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan variabel Lingkungan Kerja dinyatakan valid.

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Kuesioner Motivasi

Butir Pernyataan	Sig	Alpha	Kondisi	Kesimpulan
Pernyataan 1	0,003	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 2	0,001	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 3	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 4	0,004	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 5	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 6	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 7	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 8	0,004	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 9	0,038	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 10	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid

Sumber : Data diolah tahun 2025

Tabel 4.3 menjelaskan bahwa hasil uji validitas seluruh butir pernyataan kuesioner untuk variabel Motivasi dengan 10 pernyataan diperoleh hasil yaitu nilai signifikansi (sig) lebih kecil dari $< 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan variabel motivasi dinyatakan valid.

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja

Butir Pernyataan	Sig	Alpha	Kondisi	Kesimpulan
Pernyataan 1	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 2	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 3	0,019	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 4	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 5	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 6	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 7	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 8	0,001	0,05	Sig < Alpha	Valid

Pernyataan 9	0,001	0,05	Sig < Alpha	Valid
Pernyataan 10	0,000	0,05	Sig < Alpha	Valid

Sumber : Data diolah tahun 2025

Tabel 4.4 diatas menjelaskan bahwa hasil uji validitas seluruh butir pernyataan kuesioner untuk variabel kinerja dengan 10 pernyataan diperoleh hasil yaitu nilai signifikansi (sig) lebih kecil dari $< 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan variabel kinerja dinyatakan valid.

4.2.2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas bertujuan untuk mengetahui tingkat kehandalan butir – butir pernyataan dari masing – masing variabel yang terdapat dalam kuesioner dengan menggunakan Cronbach Alpha. Uji reliabilitas dilakukan setelah uji validitas dan di uji merupakan pernyataan atau pertanyaan yang sudah valid. Cronbach's alpha yang besarnya antara 0,50-0,60. Dalam penelitian ini peneliti memilih 0,60 sebagai koefisien reliabilitasnya. Adapun kriteria dari pengujian reliabilitas adalah :

- Jika nilai cronbach's alpha $\alpha > 0,60$ maka instrumen memiliki reliabilitas yang baik dengan kata lain instrument adalah reliabel atau terpercaya.
- Jika nilai cronbach's alpha $< 0,60$ maka instrumen yang diuji tersebut adalah tidak reliable. Interpretasi nilai r Alpha Indeks Korelasi sebagai berikut :

Tabel 4.5 Interpretasi Nilai r Alpha Indeks Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Lemah
0,20 – 0,399	Lemah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono, 2018

Hasil pengolahan data dengan SPSS 25.0 menunjukkan hasil bahwa pengujian Reliabilitas kuesioner dengan menggunakan Alpha Cronbach, sebagai berikut :

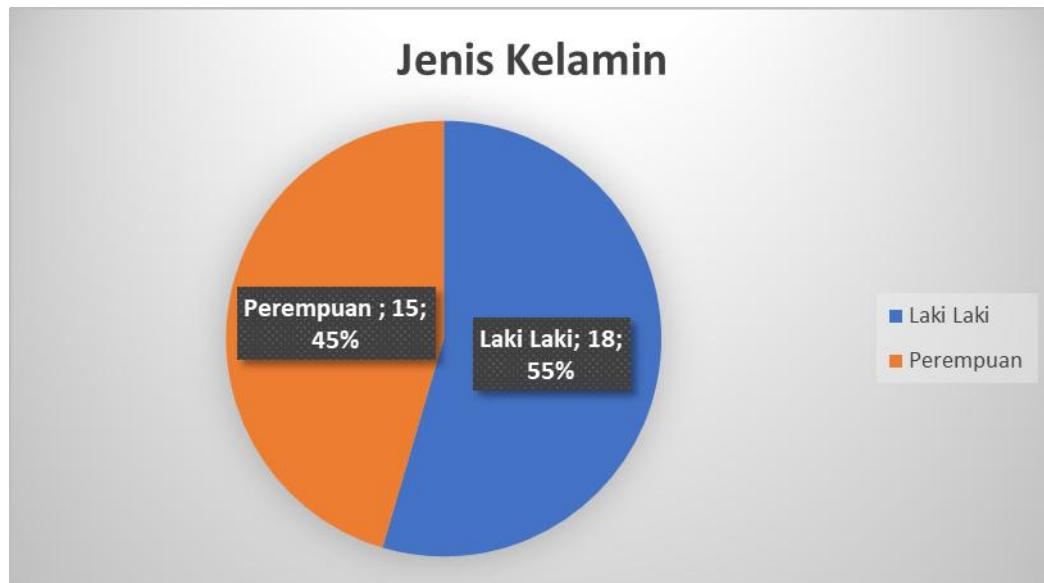
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Tingkat Hubungan	Kriteria
1	Gaya kepemimpinan	0,831	Sangat Kuat	Reliabel
2	Lingkungan Kerja	0,771	Kuat	Reliabel
3	Motivasi	0,753	Kuat	Reliabel
4	Kinerja	0,759	Kuat	Reliabel

Berdasarkan Tabel 4.6 hasil Uji Reliabilitas menunjukkan bahwa nilai reliabilitas untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X1) adalah sebesar 0,831, variabel (X2) Lingkungan Kerja sebesar 0,772, variabel Motivasi (X3) sebesar 0,753 dan variabel Kinerja (Y) sebesar 0,759. Ketiga variabel X1, X2 dan Y tergolong memiliki tingkat hubungan yang kuat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keempat variabel yang diujikan yaitu Gaya kepemimpinan , Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kinerja dinyatakan *Reliable* atau memenuhi persyaratan.

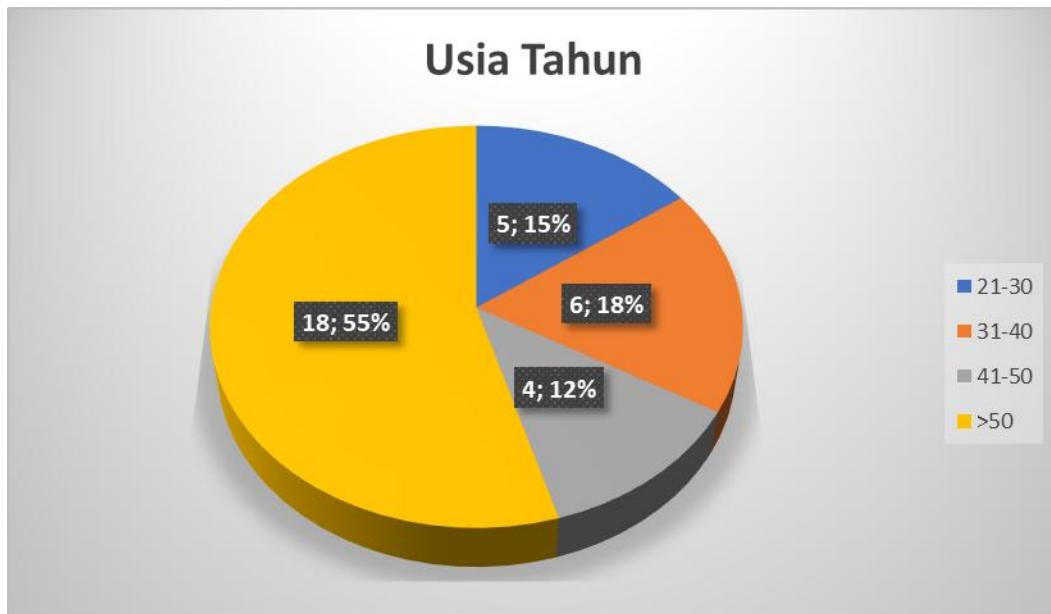
4.3 Deskripsi Karakteristik Responden

Sebelum melakukan tahap analisis data untuk membuktikan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terlebih dahulu dijelaskan mengenai karakteristik responden. Responden pada penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) di UPTD Taman budaya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan sebanyak 33 orang. Gambaran umum responden, berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 4.1 Diagram Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan keterangan dari gambar 4.1 diatas dapat diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin laki – laki sebanyak 18 orang atau 55% sedangkan responden perempuan sebanyak 15 orang atau 45%. Dalam hal ini terlihat bahwa responden di UPTD Taman budaya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan didominasi oleh responden dengan jenis kelamin laki laki.



Gambar 4.2 Diagram Responden berdasarkan Usia

Gambar 4.2 diatas menjelaskan karakteristik responden yang menunjukkan komposisi distribusi usia pegawai di lingkungan UPTD Taman Budaya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Terlihat bahwa kelompok usia terbanyak adalah >50 tahun dengan proporsi mencapai 55%. Ini menunjukkan bahwa hampir setengah dari pegawai berada di usia matang yang biasanya memiliki pengalaman cukup dalam bidang pekerjaan mereka. Kelompok usia 41-50 tahun menempati persentase 12%, yang mencerminkan keberadaan pegawai senior yang mungkin sudah memiliki jam terbang tinggi dan penguasaan kompetensi yang matang. Keberadaan mereka sangat penting sebagai sumber pengetahuan, pembimbing, dan pelaku utama dalam pengambilan keputusan di organisasi tersebut. Sementara itu, pegawai dengan usia muda dan awal karir, yaitu usia 21-30 dan 31- 40 tahun, secara keseluruhan hanya berjumlah 15% dan 18% saja. Hal ini bisa menjadi perhatian bagi dinas untuk memperbanyak regenerasi dan tenaga kerja muda agar dapat memperkuat keberlanjutan organisasi dan menyuntikkan ide-ide segar serta inovasi dalam pelayanan pendidikan dan kebudayaan.

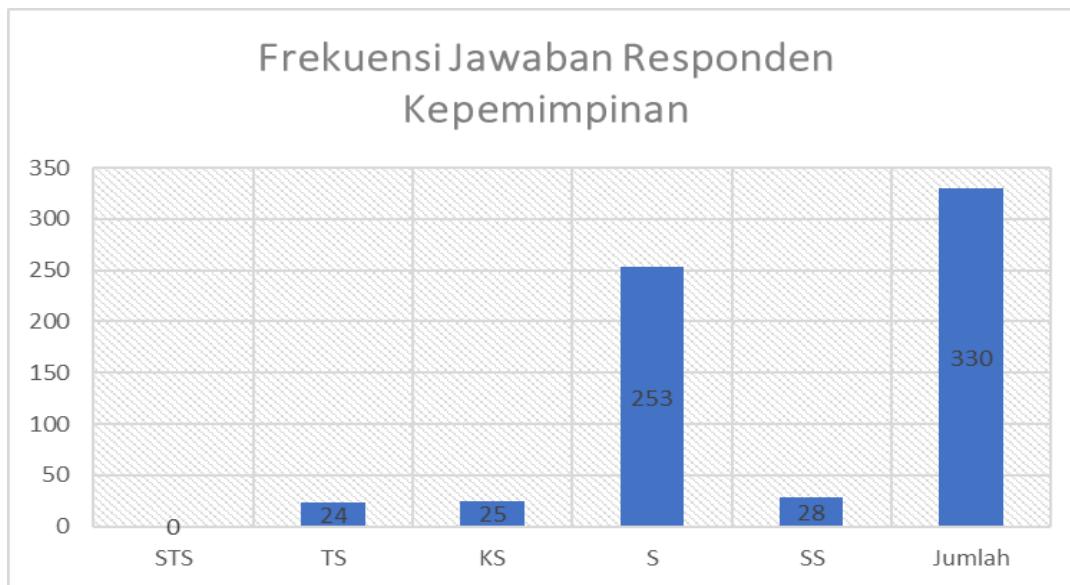
4.4 Deskripsi Jawaban Responden

Hasil jawaban terhadap kuesioner mengenai Gaya kepemimpinan , lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja yang diberikan kepada 33 orang responden di UPTD Taman budaya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dengan kategori jawaban Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Cukup Setuju (CS), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS) adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7 Hasil Jawaban Responden Gaya Kepemimpinan (X1)

Pernyataan	Jawaban									
	STS		TS		CS		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1 Pernyataan 1	0	0	5	15,15	4	12,12	21	63,63	3	9,09
2 Pernyataan 2	0	0	0	0	2	6,06	28	84,84	3	9,09
3 Pernyataan 3	0	0	2	6,06	5	15,15	25	75,75	1	3,03
4 Pernyataan 4	0	0	5	15,15	1	6,06	23	69,69	4	12,12
5 Pernyataan 5	0	0	0	0	1	6,06	28	84,84	4	12,12
6 Pernyataan 6	0	0	5	15,15	4	12,12	21	63,63	3	9,09
7 Pernyataan 7	0	0	0	0	2	6,06	28	84,84	3	9,09
8 Pernyataan 8	0	0	2	6,06	5	15,15	25	75,75	1	3,03
9 Pernyataan 9	0	0	5	15,15	0	0	25	75,75	3	9,09
10 Pernyataan 10	0	0	0	0	1	6,06	29	87,87	3	9,09

Sumber : Data diolah tahun 2025



Gambar 4.3 Grafik Frekuensi Jawaban Responden Gaya Kepemimpinan

Sumber : Data diolah tahun 2025

Tabel 4.7 menjelaskan terlihat bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan setuju hingga sangat setuju terhadap hampir semua pernyataan, dengan persentase setuju berkisar antara 63,63% hingga 87,87%. Tidak ada responden yang memilih kategori "Sangat Tidak Setuju", sementara kategori "Tidak Setuju" hanya muncul pada beberapa pernyataan dengan persentase relatif rendah (maksimal 15,15%). Hal

ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel yang diukur—yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan—cenderung positif dan sejalan dengan ekspektasi. Jika dikaitkan dengan kinerja pegawai, tingginya tingkat persetujuan ini mencerminkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, membangun kepercayaan, dan mendorong pegawai untuk berkontribusi optimal.

Secara khusus, pernyataan-pernyataan dengan tingkat persetujuan tertinggi, seperti Pernyataan 2, 5, 7, dan 10, yang masing-masing mencatat lebih dari 84% responden setuju, mengindikasikan bahwa ada aspek-aspek kepemimpinan yang sangat diapresiasi oleh pegawai misalnya kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, dukungan terhadap pekerjaan, atau keteladanan. Aspek ini sangat berpengaruh pada peningkatan motivasi kerja, loyalitas, dan kepuasan pegawai. Karyawan yang merasa dipimpin dengan baik biasanya memiliki kinerja yang lebih stabil dan konsisten, karena mereka mendapatkan arahan yang jelas dan merasa didukung dalam menyelesaikan tugas. Di sisi lain, adanya persentase "Cukup Setuju" dan "Tidak Setuju" yang walaupun kecil tetap perlu menjadi perhatian, seperti pada Pernyataan 1, 3, 4, 6, 8, dan 9. Hal ini bisa menjadi indikasi bahwa meskipun gaya kepemimpinan secara umum sudah baik, masih terdapat ruang untuk perbaikan pada aspek-aspek tertentu, seperti komunikasi dua arah, pemberian umpan balik, atau keadilan dalam pengambilan keputusan. Jika kelemahan ini dapat diatasi, maka pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai akan semakin optimal, menciptakan peningkatan produktivitas sekaligus memperkuat hubungan antara pemimpin dan tim. Nilai rata-rata pada setiap pernyataan pada indikator variabel dan kategorinya adalah sebagai berikut :

$$\text{Rata-rata} = \frac{(\text{Total Skor Responden})}{(\text{Jumlah responden})}$$

Nilai-nilai rata-rata hasil perhitungan dari skor responden kemudian dikategorikan berdasarkan rentang tertentu. Kategori tersebut berupa:

- ❖ Sangat Kurang (1,00 – 1,80)
- ❖ Kurang (1,81 – 2,60)
- ❖ Cukup (2,61 – 3,40)
- ❖ Baik (3,41 – 4,20)
- ❖ Sangat Baik (4,21 – 5,00)

Nilai interval pembagian 5 kategori di atas didapat dari hasil pengurangan skor maksimum 5 (SS) dengan skor minimum 1 (STS) kemudian dibagi 5 (jumlah kategori), maka diperoleh hasil interval sebesar 0,8. Hasil distribusi Gaya Kepemimpinan berdasarkan kriteria dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.8 Distribusi Gaya Kepemimpinan berdasarkan indikator

No.	Indikator	Rata - rata	Kriteria
	Kemampuan Mengambil Keputusan		
1	Pimpinan saya mampu membuat keputusan dengan cepat dan tepat dalam situasi yang mendesak.	3,67	Baik
2	Pimpinan saya mempertimbangkan berbagai alternatif sebelum mengambil keputusan penting.	4,03	Baik
	Kemampuan Memotivasi		
3	Pimpinan saya mampu membangkitkan semangat kerja bawahan untuk mencapai tujuan bersama.	3,76	Baik
4	Pimpinan saya sering memberikan penghargaan atau pengakuan atas pencapaian kerja saya.	3,79	Baik
	Kemampuan Komunikasi		
5	Pimpinan saya dapat menyampaikan instruksi kerja secara jelas dan mudah dipahami.	4,09	Baik
6	Pimpinan saya terbuka terhadap masukan dan pendapat dari bawahan.	3,67	Baik
	Kemampuan Mengendalikan Bawahan		
7	Pimpinan saya mampu mengarahkan dan mengontrol bawahan agar tetap sesuai dengan aturan organisasi.	4,03	Baik
8	Pimpinan saya dapat menyelesaikan konflik antar bawahan dengan cara yang adil dan bijak.	3,76	Baik
	Kemampuan Mengendalikan Emosi		

9	Pimpinan saya tetap tenang dan tidak terpancing emosi dalam menghadapi situasi kerja yang sulit.	3,79	Baik
10	Pimpinan saya mampu menjaga sikap profesional meskipun dalam kondisi tekanan tinggi.	4,06	Baik

Sumber : Hasil penelitian, data diolah tahun 2025

Tabel 4.8 menunjukkan hasil rata-rata jawaban responden menunjukkan bahwa semua indikator yang diukur berada pada kategori "Baik", dengan skor berkisar antara 3,67 hingga 4,09. Indikator kemampuan mengambil keputusan memperlihatkan hasil yang cukup tinggi, di mana responden menilai pimpinan mampu membuat keputusan dengan cepat dan tepat dalam situasi mendesak (3,67) serta mempertimbangkan berbagai alternatif sebelum mengambil keputusan penting (4,03). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah mengarah pada pengambilan keputusan yang matang dan efektif, yang secara langsung dapat mempengaruhi kelancaran pekerjaan dan meningkatkan kinerja pegawai.

Selanjutnya, pada indikator kemampuan memotivasi, skor yang diperoleh juga menunjukkan kategori baik, yaitu membangkitkan semangat kerja bawahan untuk mencapai tujuan bersama (3,76) dan memberikan penghargaan atas pencapaian kerja staf (3,79). Data ini mengindikasikan bahwa pemimpin memiliki peran positif dalam menjaga semangat kerja tim. Gaya kepemimpinan yang memotivasi seperti ini sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena dorongan dan apresiasi dari atasan dapat meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, dan dedikasi pegawai terhadap pekerjaannya.

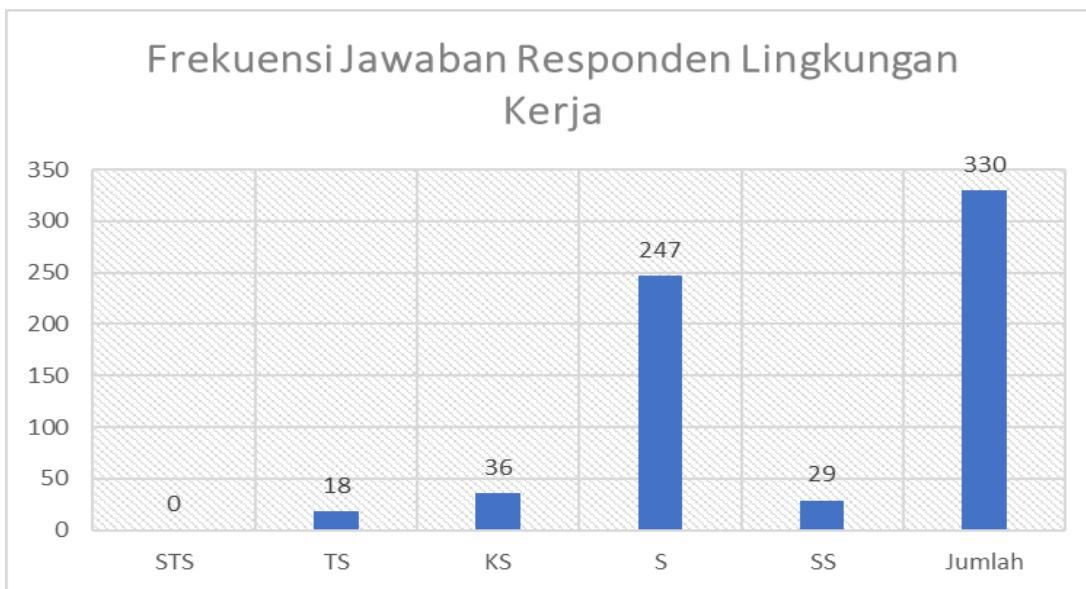
Pada indikator kemampuan komunikasi, kemampuan menyampaikan instruksi secara jelas (4,09) menjadi nilai tertinggi dalam tabel, menunjukkan bahwa kejelasan komunikasi dari pemimpin sangat dirasakan oleh bawahan. Keterbukaan terhadap masukan bawahan (3,67) juga berada pada kategori baik, meskipun nilainya lebih rendah dibanding indikator komunikasi lainnya. Selain itu, kemampuan mengendalikan bawahan (4,03) dan menyelesaikan konflik secara adil (3,76) serta kemampuan mengendalikan emosi seperti tetap profesional di bawah tekanan (4,06)

memperkuat gambaran bahwa gaya kepemimpinan yang ada tidak hanya mengatur tetapi juga mampu menjaga suasana kerja yang harmonis. Keseluruhan hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan lingkungan kerja positif, yang pada akhirnya berdampak signifikan pada peningkatan kinerja pegawai.

Tabel 4.9 Hasil Jawaban Responen tentang Lingkungan Kerja

Pernyataan	Jawaban									
	STS		TS		CS		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1 Pernyataan 1	0	0	3	9,09	6	18,18	21	63,63	3	9,09
2 Pernyataan 2	0	0	3	9,09	10	30,30	19	57,57	1	3,03
3 Pernyataan 3	0	0	0	0	1	3,03	29	87,87	3	9,09
4 Pernyataan 4	0	0	0	0	2	6,06	28	84,84	3	9,09
5 Pernyataan 5	0	0	0	0	3	9,09	27	81,81	3	9,09
6 Pernyataan 6	0	0	4	12,12	4	12,12	22	66,66	3	9,09
7 Pernyataan 7	0	0	0	0	2	6,06	28	84,84	3	9,09
8 Pernyataan 8	0	0	2	6,06	5	15,15	25	75,75	1	3,03
9 Pernyataan 9	0	0	5	15,15	0	0	25	75,75	3	9,09
10 Pernyataan 10	0	0	1	3,03	3	9,09	23	69,69	6	18,18

Sumber : Data diolah tahun 2025



Gambar 4.4 Grafik Frekuensi Jawaban Responden Lingkungan Kerja
Sumber : Data diolah tahun 2025

Tabel 4.9 menjelaskan bahwa dari 10 pernyataan yang diajukan kepada 33 orang responden terlihat bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju (S) atau sangat setuju (SS) terhadap pernyataan yang diajukan. Misalnya, pada Pernyataan_1, sebanyak 63,63% responden menyatakan setuju dan 9,09% sangat setuju, sementara hanya 9,09% yang tidak setuju (TS) dan 18,18% cukup setuju (CS). Pola serupa terlihat pada Pernyataan_2, di mana 57,57% responden setuju dan 3,03% sangat setuju, meskipun terdapat 30,30% yang berada di kategori cukup setuju. Pada Pernyataan_3 hingga Pernyataan_5, tingkat kesetujuan lebih tinggi, di mana mayoritas responden setuju (87,87% pada pernyataan_3, 84,84% pada pernyataan_4, dan 81,81% pada pernyataan_5). Hanya sedikit responden yang memilih kategori cukup setuju, sementara tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (STS). Hal ini menunjukkan bahwa pernyataan tersebut mendapat dukungan yang kuat. Untuk Pernyataan_6, tingkat kesetujuan sedikit lebih bervariasi dengan 66,66% responden setuju dan 9,09% sangat setuju, namun terdapat juga 12,12% yang memilih cukup setuju dan 12,12% yang tidak setuju. Berbeda dengan Pernyataan_7, mayoritas besar (84,84%) menyatakan setuju dan 9,09% sangat setuju. Pada Pernyataan_8 dan Pernyataan_9, pola kesetujuan masih dominan, dengan masing-masing 75,75% setuju. Namun, pada Pernyataan_9 terdapat 15,15% responden yang

memilih tidak setuju, sementara tidak ada yang cukup setuju. Terakhir, Pernyataan_10 memperlihatkan dukungan cukup tinggi, yaitu 69,69% responden setuju dan 18,18% sangat setuju, walaupun terdapat 9,09% yang cukup setuju dan 3,03% yang tidak setuju. Secara umum, dapat disimpulkan bahwa responden menunjukkan tingkat persetujuan yang tinggi terhadap hampir semua pernyataan. Hal ini ditunjukkan oleh dominasi kategori "Setuju" dan "Sangat Setuju" di atas 60% pada sebagian besar item, dengan hanya sedikit responden yang berada pada kategori tidak setuju atau sangat tidak setuju. Temuan ini mengindikasikan adanya kecenderungan responden untuk mendukung pernyataan-pernyataan dalam tabel dengan sikap positif yang cukup konsisten. Nilai rata-rata pada setiap pernyataan pada indikator variabel dan kategorinya adalah sebagai berikut :

$$\text{Rata-rata} = \frac{\text{Total Skor Responden}}{\text{(Jumlah responden)}}$$

Nilai-nilai rata-rata hasil perhitungan dari skor responden kemudian dikategorikan berdasarkan rentang tertentu. Kategori tersebut berupa :

- ❖ Sangat Kurang (1,00 – 1,80)
- ❖ Kurang (1,81 – 2,60)
- ❖ Cukup (2,61 – 3,40)
- ❖ Baik (3,41 – 4,20)
- ❖ Sangat Baik (4,21 – 5,00)

Nilai interval pembagian 5 kategori di atas didapat dari hasil pengurangan skor maksimum 5 (SS) dengan skor minimum 1 (STS) kemudian dibagi 5 (jumlah kategori), maka diperoleh hasil interval sebesar 0,8. Distribusi data variabel Lingkungan Kerja dapat dilihat pada tabel 4.10 sebagai berikut :

Tabel 4.10 Distribusi Data Lingkungan Kerja berdasarkan indikator

No.	Indikator	Rata - rata	Kriteria
	Lingkungan Fisik (Fasilitas, Suhu, Pencahayaan, Kebersihan, Keamanan,)		
1	Ruang kerja saya memiliki pencahayaan yang memadai untuk mendukung aktivitas kerja.	3,73	Baik
2	Suhu dan ventilasi di tempat kerja terasa nyaman selama jam kerja.	3,55	Baik
3	Fasilitas kerja seperti meja, kursi, dan perangkat elektronik tersedia dan dalam kondisi baik.	4,06	Baik
4	Tempat kerja saya selalu bersih dan terawat.	4,03	Baik
5	Sistem keamanan fisik di tempat kerja (seperti CCTV, petugas keamanan) membuat saya merasa aman)	4,00	Baik
	Lingkungan Non Fisik (Hubungan sosial, budaya organisasi, komunikasi, kepemimpinan)		
6	Saya merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil oleh rekan kerja dan atasan.	3,73	Baik
7	Budaya kerja di organisasi ini mendukung kolaborasi dan kerja sama tim.	4,03	Baik
8	Saya bebas menyampaikan pendapat atau ide kepada atasan tanpa rasa takut.	3,76	Baik
9	Komunikasi antara bagian atau divisi dalam organisasi berjalan dengan lancar.	3,79	Baik
10	Kepemimpinan di tempat kerja menciptakan suasana kerja yang positif dan produktif.	4,03	Baik

Sumber : Data diolah tahun 2025

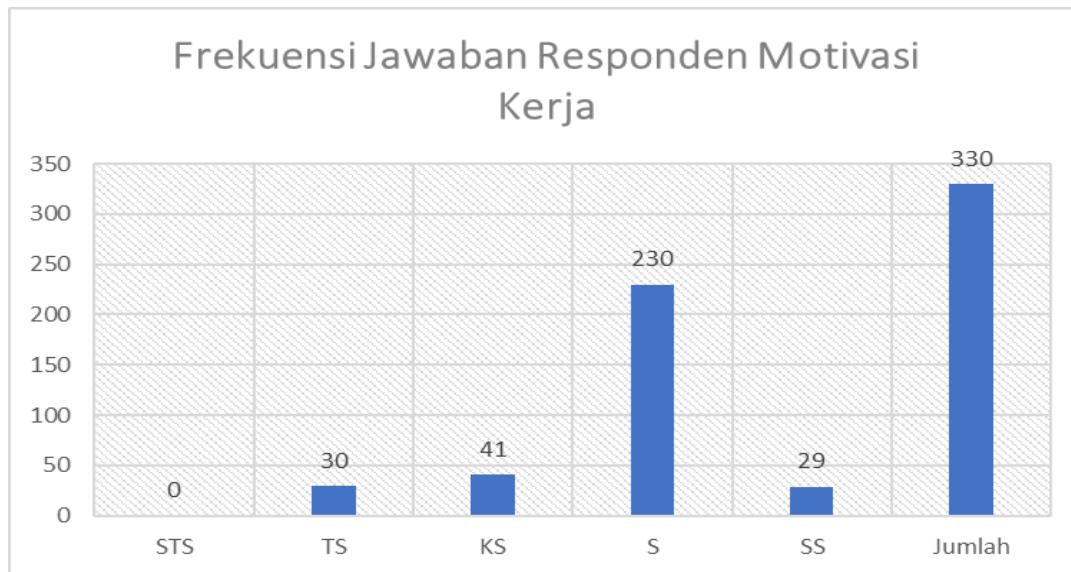
Berdasarkan tabel 4.10 tersebut didapatkan hasil bahwa dapat dijelaskan bahwa kondisi lingkungan kerja—baik fisik maupun non fisik—secara umum berada dalam kategori baik, sebagaimana terlihat dari rata-rata skor setiap indikator yang berada di kisaran 3,55 hingga 4,06. Pada aspek lingkungan fisik, responden menilai bahwa pencahayaan ruang kerja sudah memadai dengan skor rata-rata 3,73, menunjukkan bahwa fasilitas penerangan mendukung aktivitas kerja. Suhu dan ventilasi memperoleh nilai 3,55 yang berarti staf cukup merasa nyaman selama jam kerja. Fasilitas kerja seperti meja, kursi, dan perangkat elektronik dinilai baik dengan

skor 4,06. Kebersihan tempat kerja mendapat skor 4,03, yang menegaskan bahwa area kerja cenderung bersih dan terawat. Sementara itu, sistem keamanan fisik seperti CCTV dan petugas keamanan dinilai baik dengan rata-rata 4,00. Pada aspek lingkungan non fisik, rata-rata skor juga menunjukkan hasil yang positif. Responden merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil dengan nilai rata-rata 3,73, nilai ini agak rendah dibanding indikator lain, sehingga perlu mendapat perhatian lebih. Budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan kerja sama tim memperoleh skor tinggi, yakni 4,03, menandakan adanya iklim kerja yang kondusif. Kebebasan menyampaikan pendapat kepada atasan berada pada rata-rata 3,76, yang berarti cukup baik, tetapi mungkin masih ada beberapa kendala. Komunikasi antar bagian atau divisi mendapat skor 3,79, menunjukkan komunikasi berjalan cukup lancar. Terakhir, kepemimpinan memperoleh skor tinggi 4,03, menandakan bahwa gaya kepemimpinan di tempat kerja telah menciptakan suasana positif dan produktif. Secara keseluruhan, hasil tabel ini memperlihatkan bahwa baik aspek fisik maupun non fisik di lingkungan kerja sudah mendukung aktivitas karyawan dengan baik. Meski demikian, terdapat beberapa indikator dengan skor lebih rendah seperti pencahayaan dan perlakuan adil, yang dapat menjadi fokus perbaikan untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja secara menyeluruh.

Tabel 4.11 Hasil Jawaban Responden tentang Motivasi

Pernyataan		Jawaban									
		STS		TS		CS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pernyataan 1	0	0	4	12,12	4	12,12	23	69,69	2	6,06
2	Pernyataan 2	0	0	1	3,03	3	9,09	23	69,69	6	18,18
3	Pernyataan 3	0	0	4	12,12	13	39,39	16	48,48	0	0
4	Pernyataan 4	0	0	4	12,12	4	12,12	22	66,66	3	9,09
5	Pernyataan 5	0	0	5	15,15	4	12,12	21	63,63	3	9,09
6	Pernyataan 6	0	0	0	0	2	6,06	28	84,84	3	9,09
7	Pernyataan 7	0	0	2	6,06	5	15,15	25	75,75	1	3,03
8	Pernyataan 8	0	0	5	15,15	1	6,06	23	69,69	4	12,12
9	Pernyataan 9	0	0	0	0	1	6,06	28	84,84	4	12,12
10	Pernyataan 10	0	0	5	15,15	4	12,12	21	63,63	3	9,09

Sumber : Data diolah tahun 2025



Gambar 4.5 Grafik Frekuensi Jawaban Responden Motivasi kerja

Sumber : Data diolah tahun 2025

Tabel 4.11 menjelaskan bahwa dari 10 pernyataan yang diajukan kepada 33 orang responden tentang Motivasi Kerja. Berdasarkan hasil penelitian dalam tabel, mayoritas responden memberikan tanggapan positif terhadap pernyataan yang diajukan. Hal ini terlihat dari dominasi kategori Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS) pada hampir semua pernyataan. Misalnya, pada Pernyataan 1, sebanyak 69,69% responden menyatakan setuju dan 6,06% sangat setuju, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi positif meskipun terdapat 12,12% responden yang kurang setuju dan 12,12% yang tidak setuju. Demikian pula pada Pernyataan 2, sebanyak 69,69% responden setuju dan 18,18% sangat setuju, sementara hanya 3,03% yang tidak setuju dan 9,09% cukup setuju, yang memperlihatkan kecenderungan responden menerima pernyataan tersebut dengan baik. Menariknya, Pernyataan 3 memiliki distribusi yang berbeda, di mana 39,39% responden memilih cukup setuju, 48,48% setuju, dan tidak ada yang sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun mayoritas responden masih mendukung pernyataan tersebut, terdapat keraguan yang cukup signifikan. Pada Pernyataan 4 dan 5, pola tanggapan kembali menunjukkan dominasi respon positif dengan lebih dari 60% menyatakan setuju dan sekitar 9% menyatakan sangat setuju, meskipun terdapat responden yang memilih cukup setuju (12,12–15,15%). Lebih lanjut, Pernyataan 6 dan 9 menegaskan kecenderungan yang sangat kuat ke arah positif, di mana 84,84% responden menyatakan setuju dan sekitar 9–12% sangat setuju, sementara tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju atau sangat tidak setuju. Hasil ini memperlihatkan bahwa mayoritas responden benar-benar mendukung kedua pernyataan tersebut. Pada Pernyataan 7 dan 8, tanggapan positif juga mendominasi dengan lebih dari 69% responden setuju dan 3–12% sangat setuju, meskipun masih terdapat responden yang memilih cukup setuju (6,06–15,15%). Secara keseluruhan, data menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi positif terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan, dengan tingkat persetujuan tertinggi terdapat pada pernyataan 6 dan 9, yang masing-masing mencapai lebih dari 90% jika digabungkan antara setuju dan sangat setuju. Namun demikian, adanya persentase cukup tinggi pada kategori “cukup setuju” di beberapa pernyataan (terutama

pernyataan 3 dengan 39,39%) menunjukkan perlunya evaluasi lebih lanjut untuk memahami faktor yang menyebabkan keraguan responden. Nilai rata-rata pada setiap pernyataan pada indikator variabel dan kategorinya adalah sebagai berikut :

$$\text{Rata-rata} = \frac{\text{Total Skor Responden}}{\text{Jumlah responden}}$$

Nilai-nilai rata-rata hasil perhitungan dari skor responden kemudian dikategorikan berdasarkan rentang tertentu. Kategori tersebut berupa :

- ❖ Sangat Kurang (1,00 – 1,80)
- ❖ Kurang (1,81 – 2,60)
- ❖ Cukup (2,61 – 3,40)
- ❖ Baik (3,41 – 4,20)
- ❖ Sangat Baik (4,21 – 5,00)

Nilai interval pembagian 5 kategori di atas didapat dari hasil pengurangan skor maksimum 5 (SS) dengan skor minimum 1 (STS) kemudian dibagi 5 (jumlah kategori), maka diperoleh hasil interval sebesar 0,8. Distribusi data variabel Motivasi Kerja dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.12 Distribusi Data Motivasi kerja berdasarkan indikator

No.	Indikator	Rata - rata	Kriteria
	Kebutuhan Fisiologis		
1	Saya merasa kebutuhan dasar seperti makan, minum, dan istirahat terpenuhi selama bekerja.	3,70	Baik
2	Fasilitas kerja mendukung kenyamanan fisik saya dalam menjalankan tugas harian.	4,03	Baik
Kebutuhan Rasa Aman			
3	Saya merasa aman secara fisik dan psikologis di lingkungan kerja saya.	3,36	Cukup
4	Saya memiliki kepastian kerja dan tidak khawatir kehilangan pekerjaan secara tiba-tiba.	3,73	Baik
Kebutuhan Sosial			
5	Saya memiliki hubungan yang baik dan harmonis dengan rekan kerja.	3,67	Baik

6	Saya merasa menjadi bagian dari tim dan diterima oleh lingkungan sosial di tempat kerja.	4,03	Baik
	Kebutuhan Penghargaan		
7	Saya merasa dihargai atas kontribusi dan kinerja saya di tempat kerja.	3,76	Baik
8	Saya diberi kesempatan untuk menunjukkan kemampuan dan prestasi saya.	3,79	Baik
	Kebutuhan Aktualisasi Diri		
9	Saya diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi diri dan kemampuan profesional saya.	4,09	Baik
10	Pekerjaan saya memberikan tantangan dan makna yang mendorong saya untuk terus berkembang.	3,67	Baik

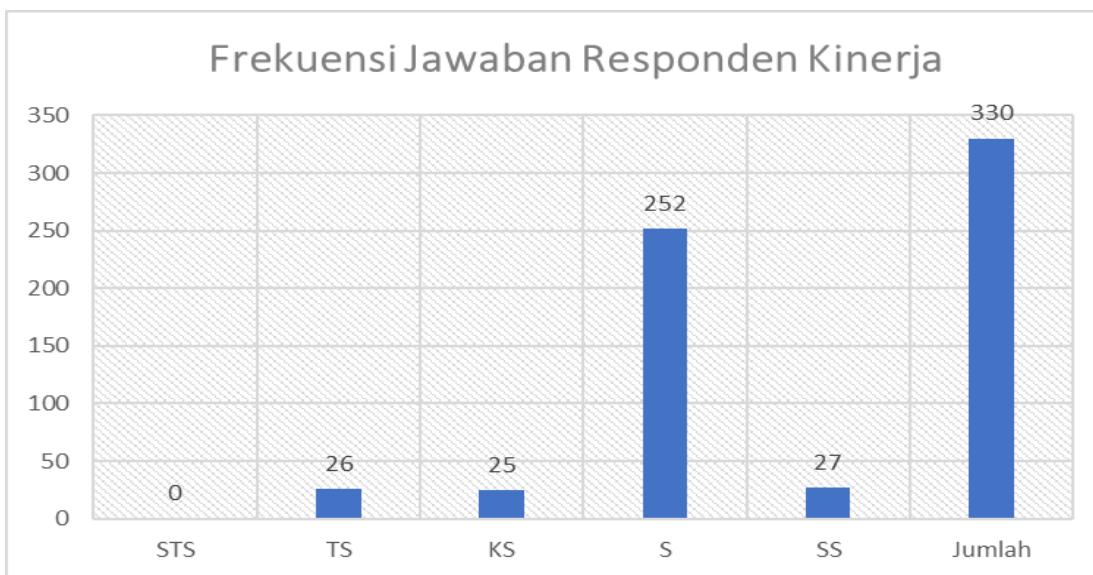
Berdasarkan tabel 4.12, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan di tempat kerja secara umum berada pada kategori baik, dengan nilai rata-rata setiap indikator berkisar antara 3,36 hingga 4,09. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar aspek kebutuhan karyawan telah terpenuhi dengan cukup memadai, meskipun terdapat beberapa aspek yang masih dapat ditingkatkan. Pada dimensi kebutuhan fisiologis, indikator pemenuhan kebutuhan dasar seperti makan, minum, dan istirahat memperoleh skor rata-rata 3,70 yang termasuk kategori baik. Demikian pula fasilitas kerja yang baik yang dapat menunjang kenyamanan fisik karyawan mendapat skor 4,03. Selanjutnya, pada dimensi kebutuhan rasa aman, skor rata-rata lebih rendah diantara indikator lain, yakni 3,36 menunjukkan adanya pegawai masih perlu diperhatikan dalam hal rasa aman secara fisik dan psikologis. Pada aspek kepastian kerja memperoleh nilai 3,73, nilai ini menunjukkan bahwa karyawan merasa terlindungi dari kepastian status pekerjaan. Untuk kebutuhan sosial, indikator hubungan harmonis dengan rekan kerja mendapat skor 3,67, sedangkan rasa diterima sebagai bagian dari tim memperoleh 4,03. Kedua skor ini menandakan bahwa interaksi sosial dan kebersamaan karyawan sudah berjalan baik, meskipun masih ada ruang untuk memperkuat rasa kebersamaan di lingkungan kerja. Pada dimensi kebutuhan penghargaan, karyawan merasa dihargai atas kontribusi mereka dengan skor rata-rata 3,76, serta diberi kesempatan

menunjukkan kemampuan dengan skor 3,79. Hal ini menunjukkan bahwa pengakuan dan penghargaan terhadap kinerja sudah cukup baik namun masih dapat ditingkatkan, khususnya dalam pemberian kesempatan yang lebih luas. Terakhir, untuk kebutuhan aktualisasi diri, skor rata-rata 4,09 diperoleh pada aspek kesempatan mengembangkan potensi diri, dan 3,67 pada pekerjaan yang memberikan tantangan serta makna. Artinya, pekerjaan telah memberikan dorongan positif bagi pengembangan diri karyawan, meskipun peningkatan akses terhadap program pengembangan profesional dapat lebih memaksimalkan aspek ini. Secara keseluruhan, hasil tabel menunjukkan bahwa kebutuhan fisiologis, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri karyawan telah terpenuhi dengan baik. Namun, indikator dengan nilai lebih rendah seperti kebutuhan rasa aman dalam tim dapat dijadikan fokus utama untuk perbaikan, sehingga kepuasan dan motivasi karyawan semakin meningkat.

Tabel 4.13 Hasil Jawaban Responden tentang Kinerja Pegawai

Pernyataan	Jawaban									
	STS		TS		CS		S		SS	
	F	%	F	%			F	%	F	%
1 Pernyataan 1	0	0	5	15,15	4	12,12	21	63,63	3	9,09
2 Pernyataan 2	0	0	0	0	2	6,06	28	84,84	3	9,09
3 Pernyataan 3	0	0	4	12,12	5	15,15	24	72,72	0	0
4 Pernyataan 4	0	0	5	15,15	1	3,03	23	69,69	4	12,12
5 Pernyataan 5	0	0	0	0	1	3,03	28	84,84	4	12,12
6 Pernyataan 6	0	0	5	15,15	4	12,12	21	63,63	3	9,09
7 Pernyataan 7	0	0	0	0	2	6,06	28	84,84	3	9,09
8 Pernyataan 8	0	0	2	6,06	5	15,15	25	75,75	1	3,03
9 Pernyataan 9	0	0	5	15,15	0	0	25	75,75	3	9,09
10 Pernyataan 10	0	0	0	0	1	3,03	29	87,87	3	9,09

Sumber : Data diolah tahun 2025



Gambar 4.6 Grafik Frekuensi Jawaban Responden Kinerja

Sumber : Data diolah tahun 2025

Tabel 4.13 menjelaskan berdasarkan tabel distribusi jawaban responden, terlihat bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian pada kategori Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS) terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan, meskipun masih ada sebagian kecil yang memilih Tidak Setuju (TS) maupun Cukup Setuju (CS). Pada Pernyataan 1, mayoritas responden (63,63%) menyatakan setuju dan 9,09% sangat setuju, sementara 15,15% tidak setuju dan 12,12% cukup setuju. Hal ini menunjukkan adanya dukungan yang dominan meskipun masih ada keraguan dari sebagian kecil responden. Untuk Pernyataan 2, dukungan responden sangat tinggi, dengan 84,84% setuju dan 9,09% sangat setuju, serta hanya 6,06% yang cukup setuju. Pada Pernyataan 3, sebagian besar responden setuju (72,72%) dan 15,15% cukup setuju, sedangkan 12,12% tidak setuju dan tidak ada responden yang memilih sangat setuju. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun mayoritas mendukung, ada kelompok yang masih menunjukkan keraguan atau ketidaksetujuan. Pernyataan 4 menunjukkan pola serupa, dengan 69,69% setuju, 12,12% sangat setuju, sementara 15,15% tidak setuju, dan 3,03% kurang setuju. Selanjutnya, Pernyataan 5 memperoleh dukungan kuat, di mana 84,84% setuju dan 12,12% sangat setuju, hanya 3,03% yang cukup setuju. Hasil ini memperlihatkan penerimaan yang tinggi dari

responden. Sementara itu, pada Pernyataan 6, sebagian besar setuju (63,63%) dan 9,09% sangat setuju, tetapi terdapat juga 15,15% tidak setuju dan 12,12% cukup setuju. Untuk Pernyataan 7, tingkat dukungan kembali tinggi, dengan 84,84% setuju dan 9,09% sangat setuju, serta hanya 6,06% yang cukup setuju. Pada Pernyataan 8, 75,75% responden setuju dan 3,03% sangat setuju, sementara 15,15% cukup setuju dan 6,06% tidak setuju. Kemudian pada Pernyataan 9, sebagian besar responden setuju (75,75%) dan 9,09% sangat setuju, namun 15,15% menyatakan tidak setuju. Hal ini menandakan adanya perbedaan pendapat yang cukup jelas di antara responden. Terakhir, Pernyataan 10 menunjukkan dukungan paling tinggi dengan 87,87% setuju dan 9,09% sangat setuju, serta hanya 3,03% yang cukup setuju, tanpa adanya responden yang tidak setuju. Secara keseluruhan, hasil tabel ini menunjukkan bahwa tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan cukup tinggi, dengan dominasi kategori Setuju dan Sangat Setuju pada hampir semua item. Meskipun demikian, terdapat beberapa pernyataan (seperti nomor 1, 3, 4, 6, dan 9) yang masih menimbulkan perbedaan pandangan, ditandai dengan adanya persentase responden yang memilih tidak setuju atau kurang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa meski dukungan mayoritas kuat, masih ada aspek tertentu yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan konsistensi penerimaan responden. Nilai rata-rata pada setiap pernyataan pada indikator variabel dan kategorinya adalah sebagai berikut :

$$\text{Rata-rata} = \frac{\text{Total Skor Responden}}{\text{(Jumlah responden)}}$$

Nilai-nilai rata-rata hasil perhitungan dari skor responden kemudian dikategorikan berdasarkan rentang tertentu. Kategori tersebut berupa :

- ❖ Sangat Kurang (1,00 – 1,80)
- ❖ Kurang (1,81 – 2,60)
- ❖ Cukup (2,61 – 3,40)
- ❖ Baik (3,41 – 4,20)
- ❖ Sangat Baik (4,21 – 5,00)

Nilai interval pembagian 5 kategori di atas didapat dari hasil pengurangan skor maksimum 5 (SS) dengan skor minimum 1 (STS) kemudian dibagi 5 (jumlah kategori), maka diperoleh hasil interval sebesar 0,8. Distribusi data variabel Kinerja dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.14 Distribusi Data Kinerja berdasarkan indikator

No.	Indikator	Rata - rata	Kriteria
	Kualitas		
1	Saya selalu berusaha menjaga standar kualitas dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan.	3,67	Baik
2	Hasil pekerjaan saya sering mendapat pujian karena akurasi dan kerapihannya.	4,03	Baik
	Kuantitas		
3	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan.	3,61	Baik
4	Dalam kondisi normal, saya dapat menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dibanding rekan lain.	3,79	Baik
	Ketepatan Waktu		
5	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan.	4,09	Baik
6	Saya dapat mengatur waktu secara efektif agar tidak terlambat dalam menyelesaikan tugas.	3,67	Baik
	Jumlah Pekerjaan		
7	Saya mampu menyelesaikan beberapa tugas dalam waktu yang bersamaan tanpa mengurangi kualitas.	4,03	Baik
8	Saya terbiasa mengelola beban kerja dalam jumlah besar secara efisien.	3,76	Baik
	Kehadiran		
9	Saya memiliki tingkat kehadiran yang tinggi dan sangat jarang absen tanpa alasan jelas.	3,79	Baik
10	Saya selalu datang tepat waktu dan jarang terlambat dalam memulai pekerjaan.	4,06	Baik

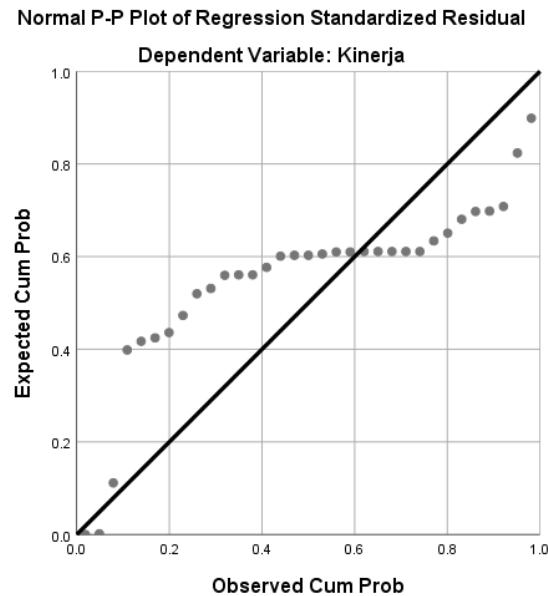
Berdasarkan tabel 4.14 dapat terlihat dapat dijelaskan bahwa indikator kinerja karyawan secara umum berada pada kategori baik, dengan nilai rata-rata berkisar antara 3,61 hingga 4,09. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah mampu menunjukkan kinerja yang cukup optimal baik dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, jumlah pekerjaan, maupun kehadiran. Pada aspek kualitas pekerjaan, rata-rata skor menunjukkan bahwa karyawan berusaha menjaga standar kualitas dalam setiap pekerjaan dengan nilai 3,67. Selain itu, hasil pekerjaan mereka sering diapresiasi karena akurasi dan kerapihannya dengan nilai yang lebih tinggi, yaitu 4,03. Hal ini menandakan bahwa ketelitian dan kerapihannya menjadi kekuatan utama dalam kinerja mereka. Pada aspek kuantitas, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target memperoleh skor 3,61, yang merupakan nilai terendah dalam tabel ini, meskipun masih dalam kategori baik. Namun, mereka juga dinilai mampu menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dibanding rekan lain dengan skor 3,79. Artinya, meski ada keterbatasan dalam konsistensi capaian target, karyawan memiliki potensi produktivitas yang cukup tinggi. Dari sisi ketepatan waktu, hasil menunjukkan capaian yang baik. Indikator menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat memperoleh skor tertinggi dalam tabel, yaitu 4,09, menegaskan bahwa mayoritas karyawan disiplin terhadap waktu. Kemampuan mengatur waktu agar tidak terlambat menyelesaikan tugas juga dinilai baik dengan skor 3,67. Selanjutnya, dalam aspek jumlah pekerjaan, karyawan mampu menyelesaikan beberapa tugas sekaligus tanpa menurunkan kualitas hasil kerja dengan skor 4,03. Selain itu, pengelolaan beban kerja dalam jumlah besar juga dinilai cukup baik dengan skor 3,76, menunjukkan adanya kemampuan multitasking dan manajemen kerja yang efektif. Terakhir, pada aspek kehadiran, karyawan menunjukkan kedisiplinan yang tinggi. Mereka jarang absen tanpa alasan jelas dengan skor 3,79, serta memiliki kebiasaan hadir tepat waktu dengan skor 4,06. Ini menunjukkan tingkat kedisiplinan kehadiran yang patut diapresiasi. Secara keseluruhan, hasil tabel ini menegaskan bahwa kinerja karyawan dalam hal kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, jumlah pekerjaan, dan kehadiran sudah berada pada kategori baik. Meski demikian, aspek pencapaian kuantitas target

kerja dan manajemen waktu masih perlu ditingkatkan agar kinerja karyawan lebih optimal dan konsisten.

4.5 Hasil Uji Persyaratan Analisis Data

4.5.1 Uji Normalitas

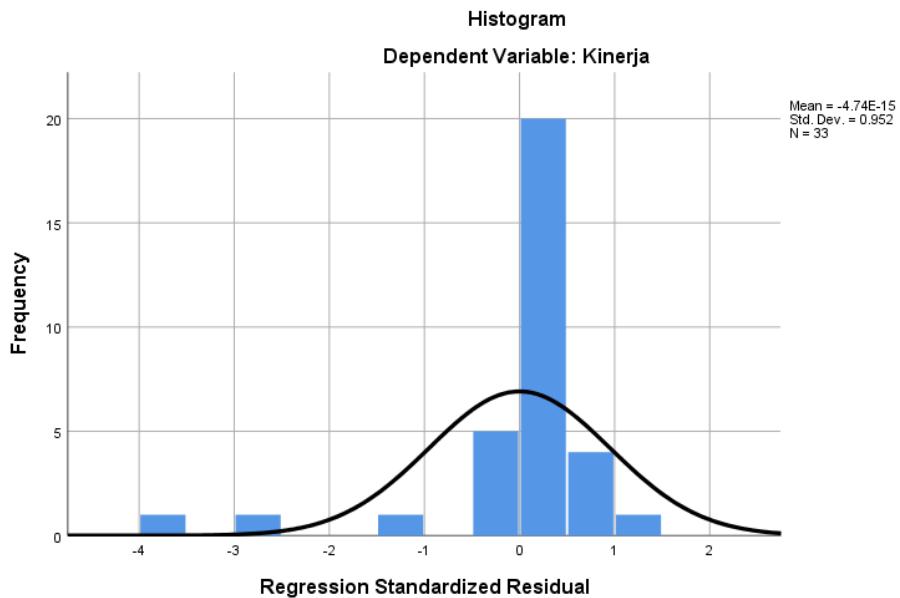
Uji normalitas dilakukan untuk memastikan bahwa data sampel yang digunakan benar-benar mewakili populasi secara keseluruhan. Sebelum menarik kesimpulan dari data tersebut, penting untuk terlebih dahulu menguji apakah distribusi data sampel bersifat normal. Uji ini bertujuan untuk menilai apakah data yang dikumpulkan dari sampel memiliki distribusi normal, sehingga hasil analisis yang diperoleh dapat dianggap valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dari sampel yang berasal dari populasi berdistribusi normal atau sebaliknya. Uji normalitas sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan SPSS 26.0. Kriteria pengujian untuk uji normalitas apabila (Sig) $> 0,05$ maka H_0 diterima (Normal), Apabila (Sig) $< 0,05$ maka H_a ditolak (Tidak Normal).



Gambar 4.7 Kurva P. Plot

Gambar 4.7 diatas menunjukkan titik – titik pada gambar di atas mengikuti

garis diagonal, hal tersebut berarti model regresi yang digunakan berdistribusi normal. Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik-titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal P-P Plots. Hal tersebut selaras dengan pendapat Uji normalitas menurut Ghozali (2021:196) bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Regresi yang baik adalah data yang terdistribusi normal. Data berdistribusi normal, jika data menyebar di sekitar garis diagonal atau mengikuti arah garis diagonal. Uji Normalitas juga dapat diketahui dari histogram berikut :



Gambar 4.8 Gambar Histogram

Dari hasil uji normalitas dengan melihat grafik diagram di atas dapat diketahui bahwa dari 2 gambar di atas sama-sama memberikan pola distribusi yang normal, distribusi residual terlihat simetris dan mendekati bentuk lonceng, yang menunjukkan bahwa residual terdistribusi secara normal. Ini mendukung asumsi normalitas yang diperlukan dalam analisis regresi.

4.5.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk melihat terdapat gangguan atau tidak terhadap data dimana multikolinearitas terjadi apabila ada korelasi antar variabel independen. Cara mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas dengan melihat

nilai (VIF) dan tolerance dengan ketentuan jika nilai VIF < 10 dan tolerance $> 0,1$, maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas

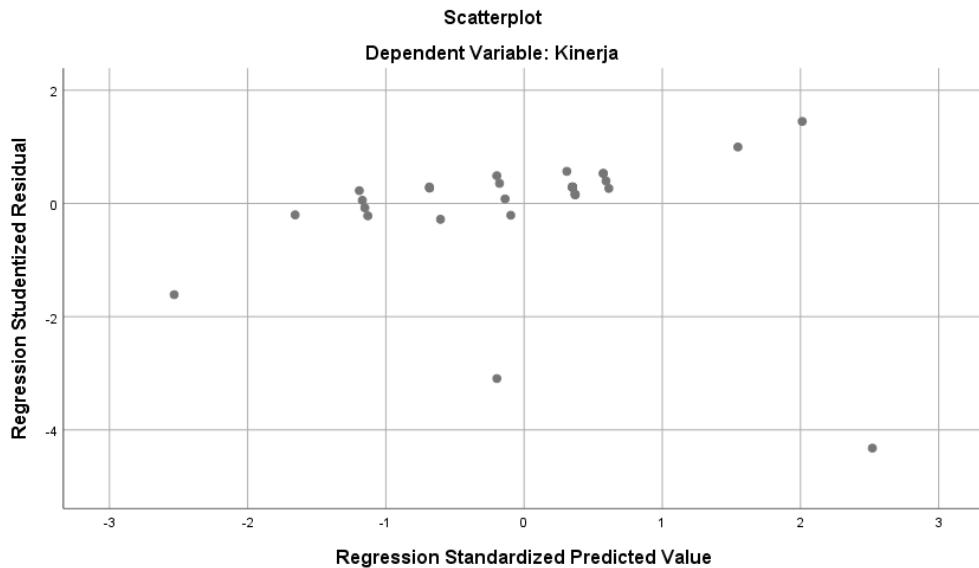
Collinearity Statistics		
Model	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan	0,183	5,461
Lingkungan Kerja	0,130	7,670
Motivasi kerja	0,160	6,245

Sumber : hasil data diolah 2025

Berdasarkan uji multikolinearitas pada tabel 4.15 di atas terlihat bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas antara masing-masing variabel independen. Yang mana hasil perhitungan nilai tolerance lebih dari dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10. Hasil perhitungan tolerance menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai tolerance kurang dari 0,10 yang berarti tidak terjadi multikolinearitas antara variabel independen. Hasil perhitungan nilai Variance Inflation Faktor (VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak ada variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10.

4.5.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan indikasi varian antar residual tidak homogen yang mengakibatkan nilai taksiran yang diperoleh tidak lagi efisien. Situasi heteroskedastisitas akan menyebabkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien dan hasil taksiran dapat menjadi kurang atau melebihi dari yang semestinya. Dengan demikian, agar koefisien-koefisien regresi tidak menyesatkan, maka situasi heteroskedastisitas tersebut harus dihilangkan dari model regresi. Berikut disajikan grafik heteroskedastisitas dari penelitian ini:



Gambar 4.9. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan diagram di atas, scatterplot tidak membentuk suatu pola tertentu serta titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk suatu pola tertentu ini membuktikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Hal ini berarti model regresi layak digunakan dan dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya.

4.5.4 Hasil Uji Linieritas

Uji linearitas bertujuan untuk mengidentifikasi pola hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Melalui pengujian ini, dapat diketahui apakah hubungan antar variabel mengikuti pola linier, kuadratik, atau kubik. Metode yang dapat digunakan dalam uji linearitas adalah teknik *compare means*, yang memungkinkan analisis lebih lanjut terhadap bentuk hubungan antar variabel dalam model empiris.

Rumusan hipotesis:

H0 : model regresi berbentuk linier.

H1 : model regresi tidak berbentuk linier

Dengan kriteria :

1. Jika probabilitas (sig) > 0,05 (alpha) maka H_0 diterima, H_a ditolak
2. Jika probabilitas (sig) < 0,05 (alpha) maka H_0 ditolak, H_a diterima .

Hasil dari uji linieritas antara variabel Gaya kepemimpinan , Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dengan Kinerja dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.16 Hasil Uji Linieritas

Variabel	Sig.	Alpha	Kondisi	Kesimpulan
Gaya kepemimpinan (X1)	0,310	0,05	Sig > Alpha	Linier
Lingkungan Kerja (X2)	0,203	0,05	Sig > Alpha	Linier
Motivasi kerja (X3)	0,102	0,05	Sig > Alpha	Linier

Sumber : Hasil data diolah tahun 2025

Berdasarkan tabel 4.16 tersebut hasil uji linearitas yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi untuk masing-masing variabel Sig > Alpha, sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Motivasi (X3) dengan variabel terikat Kinerja (Y) terdapat hubungan linier. Ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan sesuai untuk menggambarkan hubungan linier antara variabel-variabel independen tersebut dengan Kinerja ASN.

4.6. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Uji Regresi linier berganda digunakan untuk menelusuri pola hubungan antara variabel terikat dengan dua atau lebih variabel bebas. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk membentuk sebuah model yang dapat digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen berdasarkan kombinasi nilai variabel-variabel independen. Pengujian analisis Regresi Berganda dilakukan dengan menggunakan program SPSS 26.0. Hasil uji regresi linier berganda sebagai berikut :

Tabel 4.17 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	B	Sig
Constant	2,263	0,060
Gaya kepemimpinan (X1)	0,938	0,031
Lingkungan Kerja (X2)	0,076	0,020
Motivasi kerja (X3)	0,078	0,010

Sumber : Hasil data diolah tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.17 diperoleh hasil perhitungan regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS 26.0 sehingga persamaan regresi sebagai berikut :

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

$$Y = 2,263 + 0,938 X_1 + 0,076 X_2 + 0,078 X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja

a = konstanta

b = Koefisien Regresi

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Lingkungan Kerja

X3 = Motivasi kerja

e = Variabel Penganggu

Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa :

- Nilai konstanta sebesar 2,263 menunjukkan bahwa jika variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja jika nilainya 0 atau tidak memiliki perubahan maka Kinerja Pegawai pada UPTD Taman Budaya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan nilainya adalah 2,263.
- Nilai koefisien regresi (β_1) sebesar 0,938 dengan nilai positif. Hal ini berarti setiap peningkatan gaya kepemimpinan sebesar 1 satuan maka kinerja pegawai pada UPTD Taman Budaya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan akan meningkat sebesar 0,938 dengan asumsi bahwa variabel independen lain nilainya tetap.
- Nilai koefisien regresi (β_2) sebesar 0,076 dengan nilai positif. Hal ini berarti setiap peningkatan lingkungan kerja sebesar 1 satuan maka kinerja pegawai pada

UPTD Taman Budaya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan akan meningkat sebesar 0,076 dengan asumsi bahwa variabel variabel independen lain nilainya tetap.

- d. Nilai koefisien regresi (β_3) sebesar 0,078 dengan nilai positif. Hal ini berarti setiap peningkatan motivasi kerja sebesar 1 satuan maka kinerja pegawai pada UPTD Taman Budaya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan akan meningkat sebesar 0,078 dengan asumsi bahwa variable-variabel independen lain nilainya tetap.

4.7 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan proporsi variabilitas dalam variabel dependen (Kinerja) yang dapat dijelaskan oleh model regresi dengan variabel independen yang ada (Gaya kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi dengan variabel terikat Kinerja).

Tabel 4.18 Hasil Uji Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square
0,990	0,979	0,977

Sumber : Hasil data diolah tahun 2025

Tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien (R) sebesar 0,990 yang berarti bahwa tingkat hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Motivasi kerja (X3) terhadap Kinerja (Y) adalah dan sangat kuat. Koefisien Determinan R^2 (R-Square) sebesar 0,979 berarti bahwa Kinerja Pegawai (Y) dipengaruhi oleh Gaya kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Motivasi kerja (X3) sebesar 0,979 atau 97,9%, sedangkan 2,1% dipengaruhi oleh faktor/variabel lain diluar penelitian ini.

4.8 Hasil Uji Hipotesis

4.8.1 Hasil Uji t

Uji t digunakan untuk mengukur signifikansi masing-masing variabel independen secara parsial, dengan tujuan untuk mengetahui variabel mana di antara ketiga variabel bebas (X) yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap variabel dependen (Y). Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai probabilitas (signifikansi) dengan tingkat signifikansi α sebesar 0,05. Jika nilai signifikansi (sig) $< 0,05$, maka H_0 ditolak, yang berarti variabel tersebut berpengaruh signifikan. Sebaliknya, jika nilai sig $> 0,05$, maka H_0 diterima, yang menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan. Adapun hasil uji t berdasarkan pengolahan data ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 4.19 Hasil Uji t

Variabel	T	Sig
Gaya kepemimpinan (X1)	15,737	0,031
Lingkungan Kerja (X2)	1,932	0,020
Motivasi kerja (X3)	1,876	0,010

Sumber : Hasil data diolah tahun 2025

Berdasarkan Tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa :

a. Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y)

Hasil pengolahan data Tabel tersebut menunjukkan bahwa t-hitung sebesar 15,737 dan t-tabel sebesar 1,692 sehingga t-hitung $>$ t-tabel dan tingkat signifikansi variabel Gaya kepemimpinan memiliki nilai sebesar 0,031, sehingga hal tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak H_1 diterima, yang berarti Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN pada UPTD Taman Budaya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan .

b. Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y)

Hasil pengolahan data Tabel tersebut menunjukkan bahwa t-hitung variabel X2 sebesar 1,932 dan t-tabel sebesar 1,692 sehingga t-hitung $>$ t-tabel dan tingkat signifikansi variabel lingkungan kerja memiliki nilai sebesar 0,020, sehingga hal

tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak H_2 diterima, yang berarti Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN pada UPTD Taman Budaya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.

c. Motivasi kerja (X3) terhadap Kinerja (Y)

Hasil pengolahan data Tabel tersebut menunjukkan bahwa t -hitung variabel X3 sebesar 1,876 dan t -tabel sebesar 1,692, sehingga t -hitung $>$ t -tabel dan tingkat signifikansi variabel Motivasi memiliki nilai sebesar 0,010, sehingga hal tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak H_3 diterima, yang berarti Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN pada UPTD Taman Budaya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan .

4.8.2 Hasil Uji Simultan (F)

Uji F digunakan untuk menunjukkan apakah keseluruhan variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen dengan menggunakan level of significance 5%. Jika hasil penelitian nilai F hitung $>$ F tabel dan nilai signifikansi $<$ 0,05 maka seluruh variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen dan begitu juga sebaliknya.

Tabel 4.20 Uji Simultan F

Model	F	Sig.	F Tabel
Gaya kepemimpinan	457.258	.000 ^b	3,285
Lingkungan kerja Dan motivasi kerja secara Bersama sama			
a. Dependent Variable: Kinerja			
b. Predictors: (Constant) Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja			

Sumber: data diolah SPSS V25, 2023.

Berdasarkan tabel 18 diatas, maka dapat diketahui bahwa variabel independen Peran gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen Kinerja pegawai.

Hal ini dibuktikan dengan nilai Fhitung sebesar 457,258 dan nilai F tabel sebesar 3,285 dimana diketahui. $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ sehingga artinya semua variabel independen secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen

4.9 Pembahasan

4.9.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja ASN (Y) pada UPTD Taman Budaya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan . Hasil penelitian terbaru menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di sektor publik. Meskipun kinerja pegawai UPTD Taman Budaya telah berada pada kategori baik, namun belum mencapai tingkat sangat baik. Hal ini dapat dijelaskan melalui peran kepemimpinan transformasional yang mampu memotivasi, menginspirasi, dan memberi teladan bagi pegawai. Berdasarkan berbagai penelitian terbaru, penerapan teori gaya kepemimpinan dinilai sudah cukup baik, tetapi belum sepenuhnya mencapai kategori sangat baik. Misalnya, penelitian Setiawan & Dewi (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara signifikan, namun efeknya menurun bila tidak disertai dengan komunikasi efektif dan budaya organisasi yang mendukung. Hal serupa terlihat pada penelitian Novianti & Roz (2020) yang menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan partisipatif mendorong keterlibatan karyawan, hasilnya masih terbatas jika tidak dibarengi dengan sistem penghargaan yang jelas. Artinya, teori gaya kepemimpinan memang memberikan kerangka yang baik, tetapi dalam praktik masih dipengaruhi faktor situasional.

Kelemahan utama yang sering ditemukan adalah kecenderungan penelitian hanya menekankan satu gaya kepemimpinan tertentu tanpa mempertimbangkan kombinasi gaya yang lebih fleksibel. Misalnya, Ismail & Fadhli (2023) menekankan bahwa pemimpin yang terlalu bergantung pada gaya transaksional menghadapi

masalah ketika menghadapi generasi muda (millennial dan Gen Z) yang lebih menghargai otonomi. Selain itu, Fikri & Hidayat (2022) mencatat bahwa gaya kepemimpinan otoriter masih banyak ditemukan pada sektor publik, yang justru menghambat inovasi dan kepuasan kerja. Kekurangan lain adalah kurangnya adaptasi teori kepemimpinan pada konteks digitalisasi, seperti yang ditekankan oleh Putra et al. (2021) bahwa gaya kepemimpinan tradisional belum cukup menjawab tantangan *remote working*.

Solusi yang ditawarkan dari hasil penelitian terkini adalah perlunya pendekatan kepemimpinan yang lebih hibrid dan kontekstual. Sutrisno & Rahman (2022) merekomendasikan kombinasi gaya transformasional dan adaptif untuk menghadapi ketidakpastian organisasi modern. Selain itu, Handayani (2023) menyarankan integrasi gaya kepemimpinan digital (digital leadership) untuk meningkatkan efektivitas komunikasi jarak jauh. Perlu juga pelatihan kepemimpinan berkelanjutan yang menekankan fleksibilitas, empati, serta kemampuan teknologi. Dengan demikian, implementasi teori kepemimpinan tidak hanya baik dalam konsep, tetapi juga dapat mencapai kategori sangat baik melalui adaptasi kontekstual dan penguatan kompetensi pemimpin.

Penelitian oleh Suryadarman & Herman (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai biro pemerintahan daerah di Sulawesi, di mana pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas dan penghargaan mampu mendorong pegawai bekerja lebih optimal.

Selain itu, kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif terbukti meningkatkan rasa memiliki pegawai terhadap organisasi. UPTD Taman Budaya, gaya kepemimpinan yang hanya bersifat instruksional tanpa melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan dapat membuat kinerja stagnan di level "baik". Hasil penelitian terbaru di sektor publik juga menegaskan bahwa keterbukaan komunikasi dan pemberdayaan pegawai dapat memperkuat kolaborasi serta meningkatkan produktivitas kerja. Oleh karena itu, meskipun pegawai sudah bekerja dengan standar yang baik, gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif akan membantu mendorong kinerja menuju

level yang lebih tinggi. Terakhir, faktor motivasi intrinsik dan kepastian kerja juga terkait erat dengan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Pemimpin yang mampu menciptakan iklim kerja positif dengan memberikan pengakuan, umpan balik, serta peluang pengembangan diri akan memacu pegawai untuk melampaui target kerja. Dengan demikian, meskipun hasil kinerja pegawai UPTD Taman Budaya sudah berada dalam kategori baik, peningkatan kualitas gaya kepemimpinan, terutama yang mengedepankan transformasional dan partisipatif, akan menjadi kunci untuk mencapai kategori sangat baik.

4.9.2 Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada UPTD Taman Budaya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi, Hasil penelitian terbaru menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik. UPTD Taman Budaya, kinerja pegawai sudah berada pada kategori baik, namun belum mencapai sangat baik. Lingkungan kerja fisik seperti pencahayaan, ventilasi, keamanan, dan ketersediaan fasilitas terbukti berkontribusi terhadap kenyamanan dan efektivitas kerja.

Berdasarkan penelitian terbaru, teori lingkungan kerja menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja dan kepuasan karyawan, namun masih dinilai belum mencapai kategori sangat baik. Misalnya, penelitian Prasetyo & Wibowo (2021) menemukan bahwa lingkungan kerja fisik yang nyaman, seperti pencahayaan dan sirkulasi udara, mampu meningkatkan produktivitas, tetapi belum mampu menjaga motivasi jangka panjang jika tidak didukung faktor psikologis. Hal serupa juga ditunjukkan oleh Lestari et al. (2020) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mendorong semangat kerja, namun pengaruhnya melemah ketika beban kerja tinggi tidak diimbangi dengan dukungan organisasi. Kelemahan utama yang teridentifikasi adalah teori lingkungan kerja sering kali hanya menekankan aspek fisik (misalnya ruang kerja, peralatan, keamanan) dan kurang memperhatikan dimensi sosial serta digital. Penelitian Rahman & Sari (2022)

menunjukkan bahwa hubungan antar rekan kerja dan budaya komunikasi yang buruk bisa menurunkan efektivitas meskipun kondisi fisik sudah baik. Selain itu, Fitriani & Nugroho (2023) menyoroti bahwa lingkungan kerja digital (*remote working*) masih menyisakan masalah seperti kurangnya interaksi sosial, kelelahan digital, dan berkurangnya rasa kebersamaan. Hal ini menunjukkan bahwa teori lingkungan kerja tradisional masih perlu diperluas cakupannya agar relevan dengan konteks modern.

Solusi yang ditawarkan penelitian terkini adalah perlunya pendekatan holistik yang mengintegrasikan aspek fisik, psikologis, sosial, dan digital. Santoso & Wijaya (2021) merekomendasikan pengembangan *well-being workplace* yang menekankan keseimbangan kerja-hidup serta dukungan mental bagi karyawan. Selain itu, Handoko (2022) menyarankan penerapan kebijakan fleksibilitas kerja serta peningkatan *digital workplace environment* dengan dukungan teknologi kolaboratif. Dengan kombinasi ini, teori lingkungan kerja tidak hanya berhenti pada kategori “baik”, tetapi mampu berkembang menjadi “sangat baik” melalui adaptasi kebutuhan karyawan di era modern. Penelitian Ferdinand & Chalimah (2024) menegaskan bahwa penerapan teknologi dan pengelolaan lingkungan kerja yang baik meningkatkan efektivitas kerja pegawai di sektor publik, sehingga mampu mendorong kinerja lebih optimal.

Selain faktor fisik, lingkungan kerja non-fisik seperti hubungan sosial, komunikasi, dan budaya organisasi juga menjadi penentu penting. Apabila pegawai merasa dihargai, memiliki hubungan harmonis dengan rekan kerja, dan didukung oleh budaya kerja kolaboratif, maka motivasi dan produktivitas akan meningkat. Namun, jika komunikasi dan iklim organisasi belum terbangun dengan baik, hal ini dapat menjelaskan mengapa kinerja pegawai UPTD Taman Budaya masih berada pada kategori baik tetapi belum mencapai sangat baik. Penelitian Sagita (2023) di Dinas Lingkungan Hidup DKI Jakarta juga menemukan bahwa faktor pengalaman kerja, komunikasi, dan lingkungan sosial berkontribusi besar dalam mendorong kinerja pegawai sektor publik.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai UPTD Taman Budaya cukup kuat, namun masih perlu perbaikan pada aspek kenyamanan fisik dan iklim organisasi. Upaya yang dapat

dilakukan adalah peningkatan fasilitas kerja, menjaga kebersihan dan keamanan lingkungan, memperkuat budaya kolaboratif, serta membangun komunikasi yang lebih efektif antarpegawai maupun dengan pimpinan. Dengan perbaikan berkelanjutan pada aspek lingkungan kerja, kinerja pegawai berpotensi meningkat dari kategori baik menjadi sangat baik.

4.9.3 Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara Motivasi kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada UPTD Taman Budaya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi, Motivasi kerja memiliki peran penting dalam menentukan tingkat kinerja pegawai, termasuk di UPTD Taman Budaya. Hasil penelitian terbaru menunjukkan bahwa meskipun kinerja pegawai sudah berada pada kategori baik, motivasi kerja yang belum optimal dapat menjadi penyebab mengapa belum mencapai kategori sangat baik.

Teori motivasi kerja dalam berbagai penelitian terbaru menunjukkan pengaruh yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja dan kepuasan karyawan, namun hasilnya masih dikategorikan baik dan belum mencapai sangat baik. Misalnya, penelitian Hidayat & Sari (2021) menemukan bahwa penerapan teori Herzberg mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui faktor motivator seperti pengakuan dan pencapaian, tetapi faktor higiene seperti gaji dan kondisi kerja masih sering menimbulkan ketidakpuasan. Hal ini sejalan dengan Kurniawan et al. (2020) yang menegaskan bahwa motivasi intrinsik lebih efektif mendorong kinerja jangka panjang dibandingkan motivasi ekstrinsik, meskipun keduanya tetap dibutuhkan secara seimbang.

Kelemahan yang teridentifikasi adalah sebagian besar teori motivasi kerja tradisional seperti Maslow, Herzberg, dan McClelland masih berfokus pada kebutuhan umum tanpa mempertimbangkan konteks generasi dan lingkungan kerja digital saat ini. Penelitian Utami & Pratama (2022) menunjukkan bahwa generasi milenial dan Gen Z lebih termotivasi oleh fleksibilitas, kesempatan belajar, dan makna pekerjaan daripada sekadar insentif finansial. Selain itu, Wulandari &

Nugroho (2023) menemukan bahwa motivasi karyawan dalam sistem *remote working* cenderung menurun akibat keterasingan sosial dan kurangnya keterhubungan dengan budaya organisasi. Artinya, teori motivasi kerja konvensional belum sepenuhnya mampu menjawab tantangan modern.

Solusi yang ditawarkan adalah memperluas teori motivasi kerja dengan mengintegrasikan aspek digital, kesejahteraan psikologis, serta pendekatan personalisasi. Santoso & Rahman (2021) menyarankan penerapan *self-determination theory* yang menekankan pada otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial sebagai dasar motivasi karyawan. Sementara itu, Handayani (2022) merekomendasikan penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja yang fleksibel serta program *employee well-being* untuk mendukung motivasi jangka panjang. Dengan pendekatan adaptif ini, teori motivasi kerja berpotensi berkembang dari kategori “baik” menjadi “sangat baik” dan lebih relevan dengan dinamika dunia kerja modern. Penelitian Widyaningtyas (2025) menegaskan bahwa kepuasan kerja dan motivasi intrinsik memiliki hubungan langsung dengan peningkatan kinerja karyawan sektor publik di Indonesia, di mana pegawai yang termotivasi lebih konsisten dalam mencapai target kerja. Selain itu, penelitian Suryadarman & Herman (2024) mengungkapkan bahwa motivasi kerja, ketika dipadukan dengan gaya kepemimpinan transformasional, mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. UPTD Taman Budaya, hal ini berarti bahwa selain kepemimpinan, pemberian dorongan motivasional seperti penghargaan, peluang pengembangan diri, dan iklim kerja positif dapat meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga mereka terdorong melampaui standar kinerja yang ada. Lebih lanjut, Basnur & Rachmawati (2025) menekankan pentingnya motivasi pelayanan publik dalam mendorong perilaku kerja inovatif yang berujung pada peningkatan kinerja pegawai di sektor pemerintahan. Artinya, jika pegawai UPTD Taman Budaya tidak hanya dimotivasi secara material tetapi juga melalui makna dan nilai pekerjaan yang mereka lakukan, maka kinerja dapat ditingkatkan menuju kategori sangat baik. Dengan demikian, motivasi kerja yang terkelola secara efektif merupakan faktor kunci yang dapat mengubah capaian kinerja dari sekadar “baik” menjadi “sangat baik”.

4.9.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Lingkungan Kerja, dan Motivasi Secara bersama sama terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja merupakan tiga faktor penting yang saling berkaitan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu membentuk lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan motivasi pegawai sehingga berdampak positif pada kinerja. Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan karyawan, meskipun penerapannya dinilai masih dalam kategori baik dan belum mencapai sangat baik. Misalnya, Setiawan & Dewi (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mendorong produktivitas, namun efeknya terbatas jika tidak didukung budaya organisasi yang kuat. Hal serupa ditunjukkan oleh Prasetyo & Wibowo (2021) yang menekankan pentingnya lingkungan kerja fisik yang kondusif, meskipun belum cukup menjaga motivasi jangka panjang. Sementara itu, Hidayat & Sari (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja berdasarkan teori Herzberg meningkatkan kepuasan, namun masih terkendala faktor higiene seperti gaji dan kondisi kerja.

Kelemahan utama terletak pada pendekatan yang cenderung parsial dan konvensional. Penelitian Utami & Pratama (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terlalu transaksional kurang efektif bagi generasi muda yang lebih menghargai fleksibilitas dan makna kerja. Dari sisi lingkungan kerja, Fitriani & Nugroho (2023) menegaskan bahwa tantangan muncul pada konteks digital, di mana *remote working* memunculkan kelelahan digital dan keterasingan sosial meski fasilitas fisik sudah memadai. Pada aspek motivasi, Wulandari & Nugroho (2023) menemukan bahwa teori klasik seperti Maslow belum sepenuhnya relevan dengan kebutuhan karyawan modern, yang lebih menekankan keseimbangan hidup dan *well-being*.

Solusi yang ditawarkan penelitian terkini adalah pendekatan integratif yang menyatukan kepemimpinan adaptif, lingkungan kerja holistik, dan motivasi berbasis

kebutuhan modern. Sutrisno & Rahman (2022) merekomendasikan gaya kepemimpinan adaptif yang mampu menyesuaikan pendekatan dengan dinamika organisasi. Santoso & Wijaya (2021) menekankan pentingnya *well-being workplace* yang mengkombinasikan aspek fisik, psikologis, sosial, dan digital. Sedangkan Handayani (2022) menyarankan penerapan sistem penghargaan fleksibel dan program kesejahteraan karyawan untuk menjaga motivasi. Pendekatan ini menekankan sinergi antara ketiga aspek agar lebih relevan dengan tantangan modern.

Dengan demikian, meskipun teori gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja telah memberikan hasil yang baik, kelemahan dalam penerapan yang parsial membuat pencapaian belum optimal. Dibutuhkan model yang lebih integratif, kontekstual, dan adaptif agar penerapan teori tersebut dapat berkembang dari kategori “baik” menjadi “sangat baik”. Melalui kepemimpinan yang fleksibel, lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan, serta motivasi yang dipersonalisasi, organisasi akan mampu meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan kinerja di era digital. Misalnya, penelitian oleh Husaini et al. (2024) menemukan bahwa kombinasi kepemimpinan partisipatif dan lingkungan kerja yang nyaman mampu meningkatkan motivasi, yang pada gilirannya memperbaiki kinerja pegawai secara signifikan.

Selain itu, lingkungan kerja yang sehat dan mendukung juga berperan besar dalam meningkatkan semangat kerja dan menumbuhkan rasa aman. Studi oleh Janizar et al. (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang memotivasi, ditambah lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan psikologis, dapat membuat pegawai lebih produktif dan efisien. Hal ini sejalan dengan temuan Arifuddin et al. (2023), yang menekankan bahwa motivasi internal pegawai yang ditumbuhkan melalui kepemimpinan inspiratif sangat menentukan kinerja mereka.

Ketiga faktor tersebut jika digabungkan menghasilkan pengaruh yang lebih kuat dibandingkan secara terpisah. Penelitian oleh Sartika et al. (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan fasilitas kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi hingga 39% terhadap peningkatan kinerja pegawai. Begitu pula, Andria et al. (2022) mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

kantor camat. Hal ini membuktikan bahwa sinergi kepemimpinan yang baik, lingkungan kerja yang mendukung, dan motivasi yang tinggi merupakan kunci utama untuk menciptakan kinerja pegawai yang optimal.