

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENGAWASAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS KOPERINDAG KOTA SAWAHLUNTO DENGAN IKLIM KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Axel Gustino Nugraha

Magister Manajemen, ITB Haji Agus Salim Bukittinggi

axelgustino1997@gmail.com

Heliyani

Magister Manajemen, ITB Haji Agus Salim Bukittinggi, Indonesia

Heliyani_isn@yahoo.co.id

ABSTRACT

This study aims to determine and analyze the influence of leadership style on employee work climate, influence of supervision on work climate, influence of leadership style on employee performance, influence of supervision on employee performance, influence of work climate on employee performance, influence of leadership style on performance with work climate as intervening variables and the effect of supervision on performance with work climate as intervening variables. The sample in this study were 35 lecturers at Koperindag Office Sawahlunto City. The sampling technique is a census technique because the number of employees is only 35 people who fill out the questionnaire. The type of data used is primary data, the data collection method uses a questionnaire with a Likert scale. Test the research instrument for validity and reliability. The data analysis technique consists of data description test, classical assumption test, path analysis and hypothesis testing. The results of the study found that leadership style has a positive and significant effect on employee work climate, supervision has a positive and significant effect on employee work climate, leadership style has a positive and significant effect on employee performance, supervision has a positive and significant effect on employee performance, work climate has a positive and significant effect on employee performance, work climate does not play a role as an intervening variable between leadership style and employee performance and work climate does not play a role as an intervening variable between supervision and employee performance. This study suggests that to improve employee performance, a constructive leadership style, a more conducive work climate and increased supervision is needed.

Keywords: performance, work climate, leadership style, and supervision

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap iklim kerja pegawai, pengaruh pengawasan terhadap iklim kerja, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai, pengaruh iklim kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan iklim kerja sebagai variabel intervening dan pengaruh pengawasan terhadap kinerja dengan iklim kerja sebagai variabel intervening. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto yang berjumlah 35 orang. Teknik pengambilan sampel adalah teknik sensus karena jumlah pegawai hanya 35 orang yang mengisi kuesioner. Jenis data yang digunakan data primer, metode pengumpulan data menggunakan kuisisioner dengan skala Likert. Uji instrumen penelitian uji validitas dan realibilitas. Teknik analisis data terdiri dari uji deskripsi data, uji asumsi klasik, analisis jalur serta pengujian hipotesis. Hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kerja pegawai, pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kerja pegawai, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, iklim kerja tidak berperan sebagai variabel intervening antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai dan iklim kerja tidak berperan sebagai variabel intervening antara pengawasan dan kinerja pegawai. Penelitian ini memberikan saran bahwa

untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka diperlukan gaya kepemimpinan yang membangun, iklim kerja yang lebih kondusif dan peningkatan pengawasan.

Kata kunci : Kinerja, Iklim kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Pengawasan

A. Pendahuluan

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011). Kemudian Veithzal, (2019) mengatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan sehingga kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Pelaksanaan tugas dan pekerjaan merupakan suatu kewajiban bagi pegawai dalam suatu organisasi. Dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan pasti memiliki tujuan yang sama yaitu mengharapkan hasil tugas atau pekerjaan yang baik. Dalam suatu organisasi sumber daya manusia merupakan ujung tombak terdepan dalam memberikan pelayanan dan pelaksanaan program-program yang telah dibuat. Oleh karena itu kajian terhadap aspek-aspek yang berhubungan dengan meningkatkan kinerja pegawai menjadi sangat penting untuk dilakukan. Faktor-faktor tersebut antara lain faktor gaya kepemimpinan, iklim kerja dan pengawasan (Rivai, 2019).

Dalam menciptakan kinerja pegawai yang berkualitas didalam suatu perusahaan atau lembaga terdapat beberapa factor salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Rivai, (2019) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor utama dalam melihat kinerja pegawai yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Kemudian lagi (Siagian, 2012 & Handoko, 2014) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengawasan yang merupakan seluruh upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa sebagian kegiatan tersebut

sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dan pengawasan adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen yang ingin dicapai dan hal ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan.

Kegiatan-kegiatan yang sudah direncanakan akan dapat tercapai jika memiliki kinerja yang baik dan bagus oleh pegawai didalam suatu perusahaan atau suatu instansi pemerintah. Namun apabila kinerja pegawai tidak bagus dan tidak berkualitas tentu akan berdampak kepada keberhasilan suatu instansi dan tidak tercapainya visi dan misi yang telah dirancang oleh suatu instansi pemerintah. Salah satunya adalah instansi pemerintahan daerah yang ada di Kota Sawahlunto, dibidang Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah; Dinas dipimpin oleh kepala dinas yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah dibidang Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. Mengingat bahwa pegawai merupakan SDM yang memiliki pengaruh besar atas keberhasilan pencapaian tujuan instansi tentu saja pegawai dijadikan asset yang memiliki nilai yang tinggi. Agar dapat tercapainya tujuan dan tugas dari kelurahan tentu harus memiliki perangkat dari SDM yang baik juga yaitu pegawai yang memiliki kinerja yang baik juga.

Berikut data kinerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto. Berdasarkan data secara jumlah masih di bawah standar kinerja pegawai, yaitu pada target secara total jumlahnya 18.657.983.720,00 milyar tetapi pada realisasinya hanya sebanyak 16.273.261.250,00 milyar. Dengan kata lain kinerja pada pegawai di Dinas Koperindag Kota Sawahlunto masih rendah dan belum mencapai targetnya. Dan dari data diatas masih terlihat nilai yang dicapai oleh pegawai masih rendah yang masih belum menunjukkan

kinerja yang baik. Keadaan ini telah memperlihatkan adanya masalah dengan kinerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto Belum optimalnya kinerja Pegawai dalam merealisasikan tugas dan fungsinya dalam bekerja di Dinas Koperindag Kota Sawahlunto diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah gaya kepemimpinan, pengawasan serta iklim kerja. Dibeberapa penelitian sebelumnya factor penentu yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan dan pengawasan namun dalam penelitian ini digunakan variabel iklim kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan uraian tersebut akhirnya penulis tertarik dan ingin membahas dalam sebuah karya tulis ilmiah tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto” dengan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap iklim kerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto.
 $H_0 : \beta_1=0$
 $H_a : \beta_1 \neq 0$
2. Terdapat positif dan signifikan pengaruh pengawasan terhadap iklim kerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto.
 $H_0 : \beta_2=0$
 $H_a : \beta_2 \neq 0$
3. Iklim kerja berperan sebagai variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto yang memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.
 $H_0 : \beta_3=0$
 $H_a : \beta_3 \neq 0$

B. Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh unit analisis yang akan diteliti yaitu pegawai di Dinas Koperindag Kota Sawahlunto yang berjumlah 35 orang dengan menggunakan kuesioner. Seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian dan sebagai responden dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2020.

Teknik pengumpulan data menggunakan *non probability sampling* karena pada penelitian ini jumlah populasi masih kecil yakni sebanyak

35 orang maka pendekatan untuk pengambilan data dilakukan melalui dengan teknik sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2013). Tujuan dilakukan sensus ini adalah ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Kemudian penelitian ini menggunakan Teknik Analisis data dengan menggunakan uji asumsi Klasik, uji normalitas, uji Multikolinearitas dan Uji Heterokedastisitas dan analisis jalur dengan beberapa variabel sebagai penentu pengaruh kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai yang diukur dengan Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Efisiensi pelaksanaan tugas.
2. Gaya Kepemimpinan yang diukur dengan Menunjukkan empati, Menjelaskan misi dengan menarik, Menunjukkan keyakinan diri, Meningkatkan *image*, Yakin dengan kemampuan pengikutnya dan Memberi peluang untuk kesuksesan.
3. Pengawasan yang diukur dengan Menetapkan standar, Memantau atau diawasi dan dinilai oleh atasan, Mengukur kinerja, Membandingkan kinerja dengan standar, Menentukankebutuhan akan tindakan koreksi.
4. Iklim Kerja dimana adanya Kesesuaian, Tanggung jawab, Standar kerja, Imbalan Kejelasan, dan Semangat tim.

C. Hasil Dan Pembahasan

Analisis Deskriptif

Karakteristik dari responden yang diteliti terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja :

Tabel 1. Profil Responden

Profil	Kategori	Jumlah (orang)	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	21	63
	Wanita	14	37
Umur	25-30 tahun	3	5
	30-40 tahun	3	20
	40-50 tahun	23	66
	50-60 tahun	1	9
Pendidikan	SMA	1	2

	D3	7	18
	S1	25	74
	S2	2	6
Golongan	III	15	48
	IV	10	22
	Pegawai Honor/Kontrak	10	31
Masa kerja	< 10 Tahun	10	15
	11 - 20 Tahun	20	55
	21 - 30 Tahun	12	22
	31 - 40 Tahun	3	8

Sumber: Data diolah, 2022

Hasil profil responden memperlihatkan bahwa responden didominasi oleh pria sebanyak 63% dan didominasi oleh umur 40-50 dengan tingkat pendidikan terbanyak pada S1 dan masa kerja 11-20 tahun.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal (Ghozali, 2017).

Untuk mendeteksi uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Dasar pengambilan keputusan dari uji normalitas ini adalah dengan melihat probabilitas Asymp. Sig (2-tailed). Jika probabilitas Asymp.Sig (2-tailed) > $\alpha_{=0,05}$, maka residual data tersebut berdistribusi normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

No	Variabel	Asymp. Sig	Nilai Batas	Keterangan
1	Standardized Residual	0,088	0,05	Normal

Sumber: Hasil output IBM SPSS 24.0, 2022.

Dari tabel diatas dapat dilihat dimana variabel residual yang distandarkan mempunyai nilai signifikan sebesar 0,088 atau lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

variabel pengganggu (residual) pada setiap variabel adalah terdistribusi secara normal.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent variable*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol (Ghozali, 2011). Adapun cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi melalui nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan diregres terhadap variabel bebas lainnya. Nilai *cut-off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai VIF > 10. Multikolonieritas dapat dilihat dari *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Iklim Kerja	0,494	2,023	Tidak terjadi Multikolinieritas
Gaya Kepemimpinan	0,452	2,212	Tidak terjadi Multikolinieritas
Pengawasan	0,468	2,137	Tidak terjadi Multikolinieritas

Sumber: Hasil output IBM SPSS 24.0, 2022

Berdasarkan Tabel 3 diatas dapat disimpulkan bahwa variabel bebas dalam penelitian ini dinyatakan bebas dari multikolinieritas. Hal ini terbukti dengan diperolehnya nilai *tolerance* untuk semua variabel bebas lebih besar dari 0,10. Begitu juga dengan nilai VIF (*variance inflation factor*), tidak satupun dari variabel bebas memiliki nilai VIF diatas 10.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4. Rangkuman Hasil Uji Heteroskedastisitas

No	Variabel	Residual Absolute (RES_ABS)	
		Signifikan	Keterangan
1	Iklm Kerja	0,075	Bebas Heteroskedastisitas
2	Gaya Kepemimpinan	0,394	Bebas Heteroskedastisitas
3	Pengawasan	0,650	Bebas Heteroskedastisitas

Sumber: Hasil output IBM SPSS 24.0, 2022.

Tabel 4 menunjukkan nilai signifikan untuk variabel gaya kepemimpinan, pengawasan dan iklim kerja berada diatas nilai *alpha* 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

Analisis Jalur

Pengujian Hipotesis

Uji Hipotesis Pertama dan Kedua

Untuk menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan pengawasan (X_2) terhadap iklim kerja (I) yang disajikan dalam Tabel 5 berikut :

Tabel 5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengawasan terhadap Iklim Kerja

Variabel yang berpengaruh	Standardized coefficients	Sig
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,411	0,000
Pengawasan (X_2)	0,364	0,001

Sumber: Hasil output IBM SPSS 24.0, 2022

Berdasarkan 5 diatas dapat diketahui persamaan substruktur 1 yaitu :

$$I = 0,411X_1 + 0,364X_2$$

Keterangan persamaan substruktur 1:

$b_1 = 0,411$, artinya bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap iklim kerja (I). Hal ini menunjukkan bahwa semakin ditingkatkan gaya kepemimpinan dengan baik, maka akan tercipta iklim kerja pegawai yang kondusif.

$b_2 = 0,364$, artinya bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel pengawasan (X_2) terhadap iklim kerja (I). Hal ini menunjukkan bahwa semakin ditingkatkan pengawasan dengan baik, maka akan meningkatkan iklim kerja pegawai.

Dari Tabel 5 dapat dilakukan uji secara parsial masing-masing variabel penyebab terhadap variabel akibat sebagai berikut :

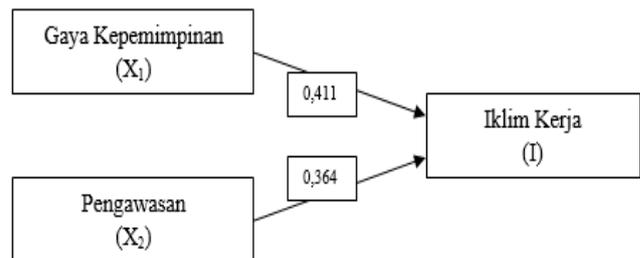
1. Pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) terhadap iklim kerja (I).

Hasil analisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap variabel iklim kerja (I) diperoleh nilai $PI_{X_1} = 0,411$ dengan tingkat level signifikan $0,000 < 0,05$. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel gaya kepemimpinan terhadap iklim kerja pegawai di lingkungan Dinas Koperindag Kota Sawahlunto.

2. Pengaruh pengawasan (X_2) terhadap iklim kerja (I).

Hasil analisis pengaruh variabel pengawasan (X_2) terhadap variabel iklim kerja (I) diperoleh nilai $PI_{X_2} = 0,364$ dengan tingkat level signifikan $0,001 < 0,05$. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel pengawasan terhadap variabel iklim kerja pegawai di lingkungan Dinas Koperindag Kota Sawahlunto.

Hasil substruktur 1 dapat diperlihatkan pada Gambar 1. berikut:



Gambar 1. substruktur 1

Hasil ringkasan pengujian hipotesis pertama dan kedua dapat diperlihatkan pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Pertama dan Kedua

Hipotesis	Pernyataan	Hasi Uji
H_1	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kerja pada pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto.	Diterima
H_2	Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kerja pegawai pada Dinas Koperindag Kota Sawahlunto.	Diterima

Uji Hipotesis Ketiga, Keempat dan Kelima

Untuk menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan pengawasan (X_2) dan iklim kerja (I) terhadap kinerja pegawai (Y) yang disajikan dalam Tabel 7 berikut:

Tabel 7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, Iklim Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Variabel yang berpengaruh	Standardized coefficients	Sig
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,441	0,000
Pengawasan (X_2)	0,196	0,033
Iklim Kerja (I)	0,287	0,002

Sumber: Hasil output IBM SPSS 24.0, 2022.

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui persamaan substruktur 2 yaitu :

$$Y = 0,441X_1 + 0,196X_2 + 0,287 I$$

Keterangan persamaan substruktur 2:

$b_1 = 0,441$, artinya bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini menunjukkan bahwa semakin ditingkatkan gaya kepemimpinan dengan baik, maka akan meningkatkan kinerja.

$b_2 = 0,196$, artinya bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel pengawasan (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini menunjukkan bahwa semakin ditingkatkan pengawasan dengan baik, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

$b_3 = 0,287$, artinya bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel iklim kerja (I) terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini menunjukkan bahwa semakin ditingkatkan iklim kerja dengan baik, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Dari Tabel 7 dapat dilakukan uji secara parsial masing-masing variabel penyebab terhadap variabel akibat sebagai berikut :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja (Y)

Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat level Sig. $0,000 < 0,05$. Hal ini dapat diartikan terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto.

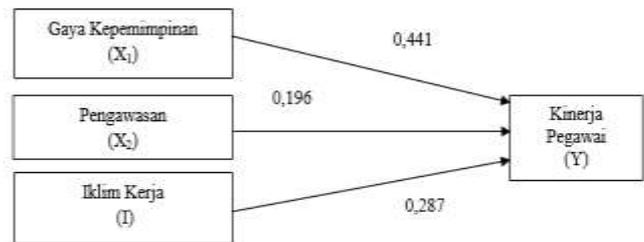
2. Pengaruh Pengawasan (X_2) Terhadap Kinerja (Y)

Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat level Sig. $0,033 < 0,05$. Hal ini dapat diartikan terdapat pengaruh signifikan antara

pengawasan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto.

3. Pengaruh Iklim Kerja (I) Terhadap Kinerja (Y)
 Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat level Sig. $0,002 < 0,05$. Hal ini dapat diartikan terdapat pengaruh signifikan antara iklim kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Koperindag Kota Sawahlunto.

Hasil substruktur 2 dapat diperlihatkan pada Gambar 2 berikut:



Gambar 2. Substruktur 2. Hasil Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil ringkasan pengujian hipotesis pertama dan kedua dapat diperlihatkan pada Tabel 8 berikut.

Tabel 8. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga, Keempat dan Kelima

Hipotesis	Pernyataan	Hasil Uji
H ₃	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Koperindag Kota Sawahlunto.	Diterima
H ₄	Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Koperindag Kota Sawahlunto.	Diterima
H ₅	Iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Koperindag Kota Sawahlunto	Diterima

Sumber: Hasil output IBM SPSS 24.0, 2022.

Koefisien Determinasi

Hasil perhitungan koefisien determinasi untuk persamaan substruktur 1 dan 2 dapat diperlihatkan pada Tabel 9 berikut :

Tabel 9. Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi

Persamaan	Hubungan Variabel	R Square
Substruktur 1	Gaya kepemimpinan dan pengawasan terhadap iklim kerja	0,506
Substruktur 2	Gaya kepemimpinan, pengawasan dan iklim kerja terhadap Kinerja	0,672

Sumber: Hasil output IBM SPSS 24.0, 2022.

Berdasarkan Tabel 9 dapat dihitung nilai R^2 total sebagai berikut :

1. Untuk persamaan substruktur 1 :

$$P_{\epsilon 1} = \sqrt{1 - R^2}$$

$$P_{\epsilon 1} = \sqrt{1 - 0,506}$$

$$P_{\epsilon 1} = \sqrt{0,494}$$

$$P_{\epsilon 1} = 0,703$$

2. Untuk persamaan substruktur 2 :

$$P_{\epsilon 2} = \sqrt{1 - R^2}$$

$$P_{\epsilon 2} = \sqrt{1 - 0,672}$$

$$P_{\epsilon 2} = \sqrt{0,328}$$

$$P_{\epsilon 2} = 0,573$$

3. Total $R^2 := 1 - (0,703 \times 0,703) = 1 - 0,4925 = 0,5075$

Dari hasil diatas diperoleh hasil koefisien determinasi total sebesar 0,5975. Hal ini berarti 59,75% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, pengawasan dan iklim kerja. Sedangkan sisanya sebesar 40,25% dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Analisis Jalur (PathAnalysis)

Uji mediasi dilakukan dengan menggunakan analisis jalur atau *pathanalysis* sebagai berikut:

1. Iklim kerja berperan sebagai variabel intervening antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto.

Untuk menentukan pengaruh dari suatu variabel eksogen ke variabel endogen baik

secara langsung maupun tidak langsung dapat dilihat sebagai berikut :

Pengaruh langsung variabel X_1 terhadap Y
 $Y \leftarrow X_1 \rightarrow Y (\rho_{yx_1})(\rho_{yx_1})$
 $= (0,441) \times (0,441) = 0,194 = 19,4\%$

Pengaruh tidak langsung dari X_1 ke Y melalui I

$$Y \leftarrow X_1 \Omega I \rightarrow Y (\rho_{yx_1})(\rho_{Ix_1})(\rho_{yI})$$

$$= (0,441) \times (0,411) \times (0,287) = 0,052 = 5,2\%$$

Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,194 (19,4%), sedangkan pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui iklim kerja sebesar 0,052 (5,2%). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel iklim kerja tidak dapat berperan sebagai variabel intervening karena nilai koefisiennya lebih kecil dari pengaruh langsung ($0,052 < 0,194$).

2. Iklim kerja berperan sebagai variabel intervening antara pengawasan dan kinerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto. Untuk menentukan pengaruh dari suatu variabel eksogen ke variabel endogen baik secara langsung maupun tidak langsung dapat dilihat sebagai berikut :

Pengaruh langsung variabel X_1 terhadap Y

$$Y \leftarrow X_1 \rightarrow Y (\rho_{yx_1})(\rho_{yx_1})$$

$$= (0,196) \times (0,196) = 0,038 = 3,8\%$$

Pengaruh tidak langsung dari X_1 ke Y melalui X_3

$$Y \leftarrow X_1 \Omega I \rightarrow Y (\rho_{yx_1})(\rho_{Ix_2})(\rho_{yI})$$

$$= (0,196) \times (0,364) \times (0,287) = 0,02 = 2\%$$

Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh bahwa pengaruh langsung pengawasan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,038 (3,8%), sedangkan pengaruh tidak langsung variabel pengawasan terhadap kinerja pegawai melalui iklim kerja sebesar 0,02 (2%). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel iklim kerja tidak dapat berperan sebagai variabel intervening karena nilai koefisiennya lebih kecil dari pengaruh langsung ($0,02 < 0,038$).

Berdasarkan hasil analisis jalur, maka dapat diperoleh ringkasan hasil uji

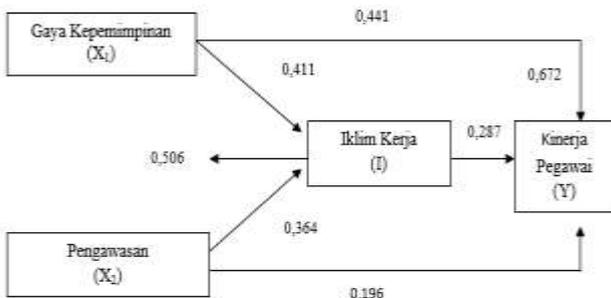
hipotesis keenam dan ketujuh sebagai berikut :

Tabel 10. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Keenam dan Ketujuh

Hipotesis	Pernyataan	Hasil Uji
H ₆	Iklim kerja berperan sebagai variabel intervening antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Koperindag Kota Sawahlunto.	Ditolak
H ₇	Iklim kerja berperan sebagai variabel intervening antara pengawasan dan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Koperindag Kota Sawahlunto.	Ditolak

Sumber: Hasil output IBM SPSS 24.0, 2022.

Selanjutnya struktur jalur hasil penelitian ini dapat digambarkan kembali sebagai berikut :



Gambar 3. Model Analisis Jalur

Pembahasan

Bagian ini berisikan pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan pengawasan terhadap kinerja dengan iklim kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Koperindag Kota Sawahlunto.

Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ditemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto. Besaran koefisien jalur variabel gaya kepemimpinan adalah 0,441 dan nilai signifikan

0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H₃) dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto, dinyatakan dapat diterima.

Hal ini bermakna bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto maka kondisi tersebut akan dapat mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dalam bekerja. Sebaliknya jika semakin tidak baik gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto maka kondisi tersebut dapat menyebabkan semakin rendahnya kinerja pegawai dengan asumsi variabel lain selain gaya kepemimpinan dianggap konstan.

Kepemimpinan pemimpin yang diperlihatkan dan diterapkan kedalam suatu gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja pegawai, karena pada dasarnya sebagai tulang punggung pengembangan organisasi dalam mendorong dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan. Untuk itu pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penerapannya. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

Hasil penelitian (Salam, & Nurhayani, 2013); Norbaiti, 2016); (Kustrianingsih & Hasiholan, 2016) telah melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, kemudian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artati, (2014) mengatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya Suparmi, (2010), gaya kepemimpinan dan motivasi kerja baik secara bersamaan maupun masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat, ditemukan bahwa variabel pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Besaran koefisien jalur variabel pengawasan adalah 0,196 dan nilai signifikan 0,033 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis keempat (H_4) dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto, dinyatakan dapat diterima.

Hal ini bermakna bahwa semakin tercipta pengawasan yang kondusif yang dirasakan oleh pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto maka kondisi tersebut akan dapat mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto. Sebaliknya jika semakin tidak baik pengawasan yang dirasakan oleh pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto maka kondisi tersebut dapat menyebabkan semakin rendahnya kinerja pegawai dengan asumsi variabel lain selain pengawasan dianggap konstan.

Pengawasan merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kinerja. Kinerja yang baik dapat dicapai apabila hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan target yang ingin dicapai. Menurut Siagian, (2012) salah satu sasaran pokok manajemen dalam menjalankan tugas-tugasnya dalam suatu organisasi ialah kinerja karyawan yang semaksimalnya. Maka dari itu pengawasan harus dilaksanakan seefektif mungkin karena pelaksanaan fungsi pengawasan memberikan dampak positif terhadap perkembangan kinerja karyawan.

Hasil penelitian (Norbaiti, 2016) (Fitriana, 2013; Lukas, & Walangitan, 2017; Syafe'i, 2014), menunjukkan bahwa variabel pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima, ditemukan bahwa variabel iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto. Besaran koefisien jalur variabel iklim kerja adalah 0,287 dan signifikan sebesar 0,002. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis kelima (H_5) dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto, dinyatakan dapat diterima.

Iklim kerja akan mempengaruhi kinerja, dan kinerja sendiri dapat dinilai dari banyak aspek. Kali ini Summers (2003) dan Quirk (2005) mengemukakan "kompetensi" adalah sebagai kemampuan mengerjakan sesuatu dengan benar. Sedangkan Wiger & Rettig, (2012) berpendapat bahwa kompetensi adalah kemampuan untuk mengerjakan sesuatu dengan baik atau suatu keterampilan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan atau tugas tertentu. Kompetensi memang sangat diperlukan dalam suatu pekerjaan, kemampuan atau skill, dan juga pengalaman sangat dibutuhkan.

Penelitian (Emilia, & Syamsir, 2011; Fitriana, 2013; Kustrianingsih, & Hasiholan, 2016; Putra, 2018; Syafe'i, 2014) menyebutkan bahwa iklim kerja sangat berperan dalam membangun kinerja pegawai. Dengan iklim kerja yang sehat, nyaman dan kondusif akan memberikan suasana kerja yang menggairahkan sehingga kinerja yang tinggi pun dapat terwujud.

D. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto. Hal ini bermakna bahwa gaya kepemimpinan yang semakin baik akan dapat meningkatkan iklim kerja pegawai. Kemudian Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kerja pegawai Dinas Koperindag

Kota Sawahlunto. Hal ini bermakna bahwa pengawasan yang semakin baik akan dapat meningkatkan iklim kerja pegawai. Kemudian Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto. Hal ini bermakna bahwa gaya kepemimpinan yang semakin baik akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Selanjutnya Pengawasan, Iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto. Hal ini bermakna bahwa pengawasan yang semakin baik akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Terakhir Iklim kerja tidak berperan sebagai variabel intervening antara pengawasan dan kinerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada pengembangan variabel karena masih banyak variabel lain yang bisa dimasukkan untuk mengukur kinerja pegawai. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya melakukan penelitian mengenai komunikasi tanggung jawab terhadap pekerjaan serta tingkat kesehatan keuangan untuk dapat melihat seberapa dekat pemimpin dan karyawan serta tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya. Sehingga dapat dijadikan sebagai perluasan penelitian sehingga memperluas wawasan bagi peneliti maupun pihak lain.

E. Daftar Pustaka

- Adair. (2018). *Kepemimpinan Yang Memotivasi*. Gramedia.
- Artati, S. H. & Y. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Kampar. *Pekbis Jurnal*, 6(1), 14–25.
- Davis, Keith., J. W. N. (2001). *Perilaku Dalam Organisasi (Terjemahan) Jilid I* (Ed. 7). Erlangga.
- Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Indeks.
- Emilia, S., & Syamsir, S. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Iklim Kerja Organisasi pada PT. PLN Cabang Solok. *Jurnal Demokrasi*, 10(2).
- Fathoni, H. A. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Rineka Cipta.
- Fitriana, W. (2013). Pengaruh Koordinasi, Pengawasan dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat. *Empowerment: Jurnal Ilmiah Program Studi Pendidikan Luar Sekolah*, 2(1), 63–78.
- Ghazali, I. (2013). *Atik Septi Winarsih*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2017). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro.
- Handoko, H. (2014). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Kustrianingsih, M. R., Minarsih, M. M., & Hasiholan, L. B. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. *Journal of Management*, 2(2).
- Lukas, M., Tewal, B., & Walangitan, M. D. (2017). Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Barang Milik Daerah Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 122–134.
- Luthans, F. (2014). *Organizational Behavior* (McGraw-Hill (ed.)).
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. In *Remaja Rosdakarya*. <https://doi.org/10.1038/cddis.2011.1>
- Mathis Robert, L., & Jackson John, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 1. Edisi Pertama*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Norbaiti, N. (2016). Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Kalimantan Selatan. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Keuangan*, 3(2), 31–42.
- Putra, W. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Promosi Jabatan, Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Garuda Indonesia

- Padang. *Jurnal Ekobistek*, 8(3), 61–68.
- Rivai, V. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Rajawali Pers.
- Robbins dan Coulter. (2015). *Manajemen*. Gramedia.
- Salam, J., Ikhtiar, M., & Nurhayani, N. (2013). Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas Wara Selatan Kota Palopo. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Kesehatan Indonesia*, 2(2), 65–82.
- Siagian, S. (2012). *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*. Gunung Agung.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3. Sumber Daya Manusia*.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Syafe'i, D. (2014). Pengaruh Pengawasan dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung. *Jurnal Ilmiah Ekonomika*, 8(2).
- Triguni. (2020). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Raja Grafindo.
- Wiger, G. R., & Rettig, M. F. (2012). *Principless of Management*. Homewood.