



Dr. Dra. Rini Werdiningsih, M.Si



MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA

MELALUI LEADERSHIP STYLE

**DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN LINGKUNGAN EKSTERNAL
UNTUK MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE**

**Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara melalui
Leadership Style dalam Menghadapi Perubahan
Lingkungan Eksternal untuk Mewujudkan Good
Governance**

Dr. Dra. Rini Werdiningsih, M.Si



JUDUL:

Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara melalui Leadership Style dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan Eksternal untuk Mewujudkan Good Governance

Penulis:

Dr. Dra. Rini Werdiningsih, M.Si

ISBN : 978-623-88483-0-0 (PDF)

Editor:

Honorata Ratnawati Dwi Putranti

Penyunting :

Alif Lombardoaji Sidiq

Penerbit :

Badan Penerbit STIEPARI Press

Redaksi:

Jl Lamongan Tengah no. 2

Bendan Ngisor, Gajahmungkur

Semarang

Tlpn. (024) 8317391

Fax . (024) 8317391

Email: steparipress@badanpenerbit.org

Hak Cipta dilindungi Undang undang

Dilarang memperbanyak karya Tulis ini dalam bentuk apapun.

Buku Monograf: " Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara melalui Leadership Style dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan Eksternal untuk Mewujudkan Good Governance"

Dr. Dra. Rini Werdiningsih, M.Si

Abstrak:

Buku monograf ini membahas pentingnya pembinaan aparatur sipil negara (ASN) dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal terkait Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang kewenangan daerah otonom. ASN perlu menjadi instrumen yang efektif, efisien, bersih, dan berwibawa dalam menjalankan fungsinya sebagai pengelola pemerintahan, administrasi, organisasi, dan manajemen, serta memberi pelayanan administrasi kepada semua SKPD. Masih adanya keluhan masyarakat terkait perilaku ASN malas, berkinerja rendah, dan tidak disiplin menjadi tantangan bagi pemerintah untuk menciptakan *good governance*.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-family conflicts*, *physical environment*, *interpersonal relationship*, dan *individual stressor* terhadap kinerja pegawai secara langsung/melalui *leadership style* sebagai variabel mediasi. Metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif, populasi seluruh pegawai Setda Kota Semarang bagian Administrasi Umum, sampel menggunakan Solvin didapat 55 responden. Analisa data menggunakan regresi linear berganda beserta uji hipotesisnya, F-test, t-test dan *patch analysis*, yang sebelumnya diuji dengan uji asumsi klasik agar hasil regresi tidak bias (BLUE).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *work-family conflicts*, *physical environment*, *interpersonal relationship*, dan *individual stressor* terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *leadership style* sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan perlunya pembinaan ASN secara terus menerus untuk menciptakan kinerja pegawai yang baik, efektif, efisien, bersih, dan berwibawa dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan mencapai *good governance*.

Daftar Isi

Abstrak.....	ii
Daftar Isi	iii
Daftar Tabel	v
Daftar Gambar	v
Kata Pengantar	1
Bab I Pendahuluan	2
1.1 Perumusan Masalah.....	4
1.2 Tujuan Penelitian.....	5
1.3 Metode Penelitian	5
1.4 Kontribusi Penelitian.....	5
Bab II Landasan Teori	6
2.1 Pengertian Good Governance	6
2.2 Peran Setda dalam mewujudkan Good Governance.....	6
2.3 Pembinaan ASN.....	7
2.4 Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.....	7
2.5 Leadership style sebagai variabel mediasi	14
Bab III Tinjauan Pustaka	15
3.1 Teori Administrasi Publik.....	15
3.2 Teori-teori lain yang relevan	17
3.3 Penelitian-penelitian terdahulu	17
Bab IV Metode Penelitian	19
4.1 Desain penelitian	19
4.2 Variabel penelitian	20
4.3 Teknik pengambilan sampel	23
4.4 Teknik pengumpulan data.....	24
4.5 Teknik analisis data.....	26
Bab V Hasil Penelitian	30
5.1 Karakteristik responden	30

5.2 Deskripsi Variabel Penelitian	34
5.3 Analisis data	43
5.4 Pengujian Hipotesis.....	44
Bab VI Pembahasan	46
6.1 Pembahasan hasil penelitian	46
6.2 Implikasi temuan penelitian	48
6.3 Rekomendasi untuk Setda Kota Semarang.....	48
Bab VII Kesimpulan dan Saran	50
7.1 Kesimpulan	50
7.2 Saran untuk penelitian selanjutnya.....	50
Daftar Pustaka	52

Daftar Tabel

Tabel 1. Variabel Penelitian	21
Tabel 2. Total Sampel Penelitian di Setiap Subbagian	23
Tabel 3. Skor Jawaban Angket/Kuesioner	25
Tabel 4. Jenis Kelamin Responden Penelitian	30
Tabel 5. Usia Responden Penelitian	31
Tabel 6. Pendidikan Responden Penelitian.....	32
Tabel 7. Bagian / Departemen Responden Penelitian.....	32
Tabel 8. Nilai Indeks WFC dengan <i>Five Box Method</i>	35
Tabel 9. Nilai Indeks PE dengan <i>Five Box Method</i>	37
Tabel 10. Nilai Indeks IR dengan <i>Five Box Method</i>	38
Tabel 11. Nilai Indeks IS dengan <i>Five Box Method</i>	39
Tabel 12. Nilai Indeks LS dengan <i>Five Box Method</i>	41
Tabel 13. Nilai Indeks KP dengan <i>Five Box Method</i>	42

Daftar Gambar

Gambar 1. Tanggapan Responden Pada Survei Awal Penelitian.....	3
Gambar 2. Desain Penelitian	20
Gambar 3. Pengaruh Langsung X Terhadap Y	28
Gambar 4. Pengaruh Tidak Langsung Antara X Terhadap Y	28
Gambar 5. Jabatan Responden Penelitian	33
Gambar 6. Nilai Indeks Varibel Penelitian dengan Five Box Method.....	43

Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga buku monograf ini dapat disusun dengan baik. Buku monograf ini membahas tentang pentingnya pembinaan aparatur sipil negara (ASN) dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal terkait Undang-Undang No 23 Tahun 2014 tentang kewenangan daerah otonom.

ASN memegang peran yang penting dalam menjalankan tugasnya sebagai pengelola pemerintahan, administrasi, organisasi, dan manajemen, serta memberikan pelayanan administrasi kepada semua SKPD. Masih adanya keluhan masyarakat terkait perilaku ASN malas, berkinerja rendah, dan tidak disiplin menjadi tantangan bagi pemerintah untuk menciptakan *good governance*.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *work-family conflicts*, *physical environment*, *interpersonal relationship*, dan *individual stressor* terhadap kinerja pegawai secara langsung/melalui *leadership style* sebagai variabel mediasi. Metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif, populasi seluruh pegawai Setda Kota Semarang bagian Administrasi Umum, sampel menggunakan Solvin didapat 55 responden. Analisa data menggunakan regresi linear berganda beserta uji hipotesisnya, F-test, t-test dan *patch analysis*, yang sebelumnya diuji dengan uji asumsi klasik agar hasil regresi tidak bias (BLUE).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *work-family conflicts*, *physical environment*, *interpersonal relationship*, dan *individual stressor* terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *leadership style* sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan perlunya pembinaan ASN secara terus menerus untuk menciptakan kinerja pegawai yang baik, efektif, efisien, bersih, dan berwibawa dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan mencapai *good governance*.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan buku monograf ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Semoga buku monograf ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan menjadi sumbangan positif bagi pembangunan bangsa dan negara.

Semarang, Mei 2023

Penulis

Bab I Pendahuluan

Latar Belakang

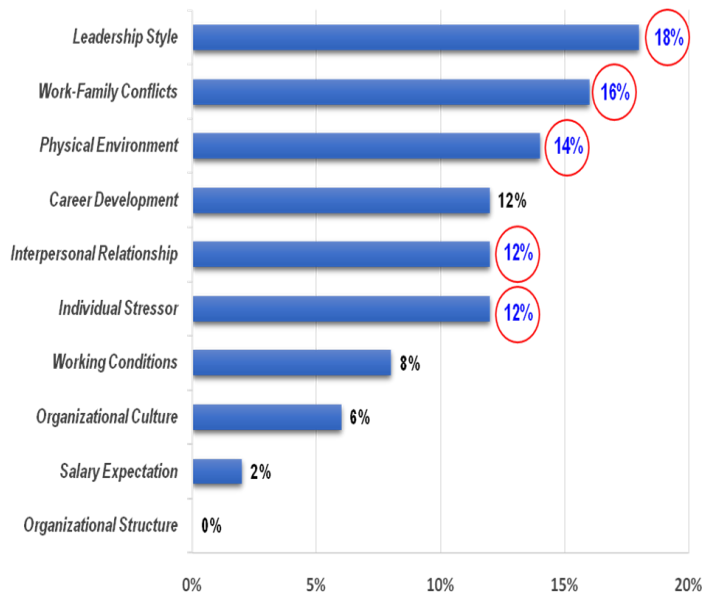
Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang memberikan kewenangan otonom pada daerah untuk mengelola dan memajukan wilayahnya. Namun, perubahan lingkungan eksternal terkait undang-undang ini mengharuskan pemerintahan untuk mampu mewujudkan *Good Governance*. Salah satu faktor kunci untuk mencapai hal ini adalah melalui pembinaan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang efektif, efisien, bersih, dan berwibawa.

Sayangnya, masih terdapat keluhan masyarakat terkait perilaku ASN yang malas, berkinerja rendah, dan tidak disiplin (Gal-Arieli et al., 2020). Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan yang mendesak untuk meningkatkan kinerja pegawai ASN. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan adalah dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai ASN dan mengembangkan strategi untuk meningkatkannya.

Seiring dengan hal tersebut, pembinaan ASN perlu dilakukan secara terus menerus, agar dapat menjadi instrumen yang efektif dan efisien, bersih dan berwibawa. Selain itu, secara bersama-sama dapat menjalankan fungsi pemerintahan untuk memajukan pembangunan, dilandasi semangat dan sikap pengabdian sepenuh hati kepada masyarakat. Sebagai ASN di tingkat pusat dan daerah, ASN memiliki tugas yang berat. ASN harus memiliki keterampilan yang unik sesuai dengan kebutuhan misi atau tugas pokok dan fungsi (tupoksi). Tantangan utama yang dihadapi ASN adalah profesionalisme dan independensinya, atau kinerjanya dalam memberikan pelayanan publik.

Tidak mungkin mengukur secara akurat tingkat produktivitas kinerja ASN yang menggambarkan keberhasilan suatu organisasi dan misi pemerintah secara keseluruhan. Begitu pula antara individu pegawai dan misi organisasi tempat pegawai tersebut bekerja, namun secara umum dapat diukur dari produk (*output*) dan manfaat (*outcome*) yang dihasilkan setiap organisasi. Indikator paling mudah dijadikan tolak ukur adalah banyaknya pengaduan masyarakat terhadap kinerja ASN, khususnya bidang kepegawaian, serta kinerja pemerintahan secara umum. Misalnya kondisi ekonomi relatif rendah jika dibandingkan dengan kebutuhan pembangunan, kapasitas penegakan hukum belum memenuhi rasa keadilan, pemberantasan korupsi yang menaikkan rangking kebijakan pemerintah yang bersih, dan lainnya (Cui et al., 2022).

Berdasarkan uraian tersebut peneliti tertarik melakukan survei awal guna menentukan faktor kinerja pegawai pada objek penelitian, yaitu di Kantor Sekretariat Daerah (Setda) Kota Semarang. Sebanyak sepuluh (10) pertanyaan singkat mengenai faktor kinerja pegawai sesuai beberapa teori meliputi; lingkungan fisik (physical environment), stres individu (individual stressor), kondisi kerja (working conditions), hubungan interpersonal (interpersonal relationship), pengembangan karir (career development), struktur organisasi (organizational structure), konflik pekerjaan dan keluarga (work- family conflict), gaya kepemimpinan (leadership style), budaya organisasi (organizational culture), dan gaji yang diharapkan (salary expectation) diperoleh hasil berikut.



Gambar 1. Tanggapan Responden Pada Survei Awal Penelitian

Berdasarkan Gambar 1 grafik tanggapan responden pada survei awal mengenai faktor kinerja pegawai diketahui, dari dua puluh (20) lembar kuesioner yang dibagikan, dua (2) lembar kuesioner tidak digunakan karena tidak ditanggapi responden (kosong). Hasil diperoleh, faktor leadership style mendapatkan pilihan terbanyak yaitu 9 responden (18%), faktor berikutnya work-family conflicts sebanyak 8 responden (16%). Selanjutnya faktor physical environment sebanyak 7 responden (14%), dan diikuti faktor career development, interpersonal relationship, dan individual stressor yang memiliki jumlah tanggapan responden sama masing-masing 6 responden (12%). Selebihnya faktor working

conditions, organizational culture, salary expectation, dan organizational structure dengan tanggapan di bawah 5 responden (10%).

Mengacu uraian di atas, faktor kinerja pegawai di Kantor Setda Kota Semarang dalam penelitian menggunakan faktor leadership style, work-family conflict, physical environment, interpersonal relationship, dan individual stressor yang dianggap memungkinkan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Career development meskipun memiliki jumlah yang sama 12% dengan interpersonal relationship, dan individual stressor sengaja tidak digunakan. Hal ini dikarenakan di Setda Kota Semarang untuk career development memiliki kecenderungan berasal dari kebijakan dinas bersangkutan. Hasil survei awal tersebut masih bersifat sementara, perlu dilakukan penelitian lebih mendalam guna mengetahui permasalahan yang terjadi sebenarnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh work-family conflicts, physical environment, interpersonal relationship, dan individual stressor terhadap kinerja pegawai secara langsung/melalui leadership style sebagai variabel mediasi. Dalam penelitian ini, Setda Kota Semarang dipilih sebagai subjek penelitian karena Setda memiliki peran strategis dalam menjalankan fungsi pemerintahan, administrasi, organisasi, manajemen, dan memberi pelayanan administrasi kepada semua SKPD.

Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai ASN di Setda Kota Semarang, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai ASN di lingkungan pemerintahan daerah di Indonesia secara keseluruhan.

1.1 Perumusan Masalah

Pengaruh work-family conflicts, physical environment, interpersonal relationship, dan individual stressor terhadap kinerja pegawai Setda Kota Semarang serta bagaimana leadership style dapat menjadi variabel mediasi dalam pengaruh tersebut. Perumusan masalah ini berkaitan dengan upaya meningkatkan kinerja aparatur sipil negara (ASN) sebagai instrumen yang efektif, efisien, bersih dan berwibawa dalam mewujudkan good governance di era otonomi daerah yang memerlukan kemampuan pemerintah untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, terutama terkait dengan UU No. 23, Th. 2014 tentang kewenangan daerah otonom. Kendala-kendala yang dihadapi oleh ASN seperti work-family conflicts, physical environment, interpersonal relationship, dan individual stressor harus diatasi untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, yang nantinya akan berdampak positif pada pelayanan administrasi kepada masyarakat.

1.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh work-family conflicts, physical environment, interpersonal relationship, dan individual stressor terhadap kinerja pegawai secara langsung/melalui leadership style sebagai variabel mediasi. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi dan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Setda Kota Semarang dan memberikan rekomendasi bagi pimpinan Setda Kota Semarang dalam melakukan pengembangan dan perbaikan kinerja pegawai secara efektif dan efisien. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan kerja yang serupa.

1.3 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Populasi yang diteliti adalah seluruh pegawai Setda Kota Semarang bagian Administrasi Umum. Sampel diambil menggunakan teknik Solvin dengan jumlah 55 responden. Untuk menganalisis pengaruh work-family conflicts, physical environment, interpersonal relationship, dan individual stressor terhadap kinerja pegawai secara langsung/melalui leadership style sebagai variabel mediasi, digunakan analisis regresi linear berganda. Sebelumnya, dilakukan uji asumsi klasik untuk menghindari bias pada hasil regresi (BLUE). Selain itu, digunakan uji hipotesis seperti F-test, t-test, dan path analysis.

1.4 Kontribusi Penelitian

Kontribusi dari penelitian ini adalah memberikan pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di Setda Kota Semarang, khususnya dalam konteks lingkungan eksternal terkait UU No. 23 Tahun 2014 mengenai kewenangan daerah otonom. Selain itu, penelitian ini juga memberikan pemahaman tentang pentingnya pembinaan aparatur sipil negara (ASN) dalam mewujudkan Good governance. Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pihak Setda Kota Semarang untuk melakukan perbaikan dalam hal pembinaan ASN dan meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di instansi pemerintahan lainnya.

Bab II Landasan Teori

2.1 Pengertian Good Governance

Good Governance adalah konsep yang digunakan untuk menggambarkan suatu sistem pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, responsif, berkeadilan, dan berwibawa (Martínez-Moreno et al., 2021). Konsep Good Governance dianggap sebagai suatu prasyarat penting bagi pembangunan yang berkelanjutan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Prinsip-prinsip Good Governance mencakup partisipasi publik, hukum yang adil dan terbuka, responsivitas pemerintah, kesetaraan dan inklusivitas, pengelolaan sumber daya yang berkelanjutan, serta integritas dan keterbukaan. Dalam konteks pemerintahan daerah, Good Governance memegang peranan yang penting dalam mendorong terwujudnya pemerintahan yang baik, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat secara umum (Martinez-Leon et al., 2020).

Konsep yang mengacu pada pengelolaan pemerintahan yang baik dan efektif, dimana pemerintah melakukan tugasnya secara profesional dan transparan dengan melayani masyarakat secara adil dan berkeadilan merupakan tujuan utama dari Good Governance.

Konsep ini melibatkan prinsip-prinsip seperti transparansi, partisipasi, akuntabilitas, keadilan, dan responsivitas dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan publik. Dengan menerapkan prinsip-prinsip Good Governance, diharapkan pemerintah dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik, mengurangi korupsi, dan membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Contoh penerapan Good Governance dapat dilihat pada beberapa negara yang berhasil mengimplementasikan prinsip-prinsip ini dengan baik, seperti Polandia dan Finlandia (Springer et al., 2020). Di Polandia, pemerintah telah mengembangkan sistem yang efektif dan terbuka dalam pengambilan keputusan, serta meningkatkan akses masyarakat terhadap informasi publik. Sementara di Finlandia, pemerintah telah memperkenalkan sistem e-government yang modern dan transparan, sehingga masyarakat dapat mengakses informasi publik dan melakukan interaksi dengan pemerintah secara mudah dan efisien.

2.2 Peran Setda dalam mewujudkan Good Governance

Setda (Sekretariat Daerah) memiliki peran strategis dalam mewujudkan Good Governance di daerah otonom. Setda sebagai unsur aparatur negara memiliki tugas dan fungsi dalam mengelola pemerintahan, administrasi, organisasi dan manajemen serta memberikan pelayanan

administrasi kepada semua SKPD (Muralidharan & Pathak, 2019). Dalam konteks Good Governance, Setda berperan sebagai koordinator dan fasilitator antara pemerintah daerah, masyarakat dan sektor swasta dalam pengambilan kebijakan dan pelaksanaan program pembangunan. Setda juga berperan dalam menyusun perencanaan strategis daerah, menyusun kebijakan dan regulasi, serta memantau dan mengevaluasi pelaksanaan program pembangunan. Selain itu, Setda juga berperan dalam memastikan keterbukaan informasi publik dan partisipasi masyarakat dalam pengambilan kebijakan dan pelaksanaan program pembangunan. Oleh karena itu, pembinaan ASN di Setda perlu dilakukan terus-menerus agar Setda dapat menjadi instrumen yang efektif, efisien, bersih dan berwibawa dalam mewujudkan Good Governance di daerah otonom (Hamran Mohamad et al., 2014).

2.3 Pembinaan ASN

Pembinaan ASN adalah upaya yang dilakukan oleh pemerintah untuk memberikan bimbingan, pelatihan, pengawasan, pengembangan karir, dan penilaian kinerja kepada pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara). Pembinaan ASN bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme pegawai ASN dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pelayan masyarakat (Dong et al., 2019). Selain itu, pembinaan ASN juga bertujuan untuk meningkatkan integritas, disiplin, dan etika pegawai ASN, sehingga dapat menghasilkan pelayanan yang berkualitas, efektif, dan efisien bagi masyarakat. Dalam konteks mewujudkan Good Governance, pembinaan ASN merupakan salah satu kunci sukses untuk menciptakan birokrasi yang bersih, transparan, dan akuntabel (Jankelová & Joniaková, 2021).

2.4 Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dapat dikategorikan ke dalam empat kategori yaitu faktor personal, faktor interpersonal, faktor organisasi, dan faktor lingkungan. Faktor personal meliputi motivasi, kemampuan, dan kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai. Faktor interpersonal mencakup hubungan antar pegawai dan pimpinan, serta lingkungan kerja yang kondusif. Faktor organisasi meliputi tata kelola perusahaan, proses bisnis, dan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang baik. Faktor lingkungan mencakup faktor-faktor eksternal seperti regulasi pemerintah, perkembangan teknologi, dan kondisi ekonomi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Pemahaman akan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja pegawainya serta mewujudkan Good Governance (Haryanto et al., 2022).

Banyak pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Setda, dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu; “kualitas pekerjaan (quality of work), kuantitas pekerjaan (quantity of work), pengetahuan pekerjaan (job knowledge), kerjasama tim (teamwork), kreatifitas (creativity), inovasi (inovation), dan inisiatif (initiative)” (Cahyadi et al., 2022).

Selanjutnya agar lebih memahami beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja Setda menurut beberapa ahli (Khasawneh & Elrehail, 2022; Margareta et al., 2022; Mustanir et al., 2020), diantaranya:

- 1) Menurut Mustanir (2020) faktor-faktor tersebut adalah :
 - a) Faktor pribadi (personal) meliputi pengetahuan, keterampilan, kepercayaan diri, motivasi atau dorongan, dan komitmen setiap individu.
 - b) Faktor kepemimpinan meliputi; kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, bimbingan dan dukungan dari seorang pemimpin atau pemimpin tim.
 - c) Faktor tim meliputi; kualitas dukungan dan antusiasme rekan satu tim, kepercayaan pada anggota tim lain, dan kesetaraan dan solidaritas di antara anggota tim.
 - d) Faktor sistem meliputi; sistem kerja, sarana atau prasarana kerja yang disediakan oleh organisasi, proses organisasi, dan budaya kerja di dalam organisasi.

- 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Setda menurut Margareta (2022) diantaranya :
 - a) Abilities, yaitu kemampuan dalam bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelek (kecerdasan), dan minat.
 - b) Motivasi, yaitu kesediaan untuk memberikan banyak usaha ke dalam tujuan organisasi.
 - c) Energi itulah yang menjadi sumber kekuatan dalam diri seseorang. Adanya energi memungkinkan seseorang untuk bereaksi dan merespon apapun yang dibutuhkan tanpa berpikir atau menyadarinya dalam jangka waktu yang lama, sehingga meningkatkan ketajaman mental dan konsentrasi dalam menghadapi tugas.
 - d) Teknologi, penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah pekerjaan.
 - e) Kompensasi yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kinerja dan yang menguntungkan karyawan.
 - f) Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh karyawan. Tujuan ini harus diperjelas agar karyawan dapat mengelola dan melakukan pekerjaan mereka secara lebih efektif dan efisien.

g) Keamanan merupakan kebutuhan dasar manusia. Karena orang yang merasa aman dalam bekerja biasanya memiliki pekerjaan.

- 3) Khassawneh (2022) menguraikan faktor-faktor tersebut berikut ini :
- a) Faktor Personal; meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap orang.
 - b) Faktor Kepemimpinan; meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan motivasi, semangat, pengarahan, dan dorongan kerja terhadap karyawan.
 - c) Faktor Tim; meliputi kualitas dukungan, semangat dari rekan dalam satu tim, sesama anggota tim memiliki kepercayaan, kompak dan keterikatan pada anggota tim.
 - d) Faktor Sistem; meliputi cara kerja, infrakstruktur dan fasilitas kerja yang ada dalam organisasi, kompensasi dan proses organisasi, serta budaya kerja dalam organisasi.
 - e) Faktor Kontekstual; meliputi lingkungan eksternal dan internal yang memiliki tekanan dan perubahan.

Pendapat para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan umumnya faktor-faktor kinerja Setda dipengaruhi berikut ini :

- a) Faktor individu meliputi; kemampuan, komitmen individu, kreatifitas, motivasi kerja, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri, konflik keluarga (work-family conflict), serta beban atau tekanan kerja personal (stres individual).
- b) Faktor organisasi meliputi; kejelasan tujuan, kepemimpinan (leadership), kompensasi yang diberikan, fasilitas kerja atau infrastruktur, lingkungan kerja (physical enviroment) yang diberikan organisasi, proses organisasi dan budaya kerja organisasi.
- c) Faktor sosial, merupakan hubungan personal (interpersonal relationship) dengan team (kelompok kerja) yang meliputi; kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu team, kepercayaan pada sesama anggota team, kesetaraan dan kekompakan anggota team, serta keamanan.

Berdasarkan pendapat para ahli yang dikutip Darman dan telah disimpulkan oleh peneliti, maka kinerja Setda dalam penelitian dipengaruhi faktor-faktor beriku; konflik keluarga (work-family conflict), lingkungan kerja (physical enviroment), hubungan personal

(interpersonal relationship), dan stres individu (individual stressor), serta gaya kepemimpinan (leadership style) sebagai variabel mediator.

1) Konflik pekerjaan-keluarga (Work-Family Conflict)

Work-Family Conflict yang dialami oleh karyawan merupakan stressor yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan dan, pada akhirnya, kinerja organisasi (Fade et al., 2022). Menurut Fade et. al. konflik antar peran yang muncul ketika energi dan waktu dihabiskan, mengalami ketegangan, dan perilaku yang diharapkan dari peran di tempat kerja diubah oleh perilaku karyawan dalam keluarga, sehingga sulit untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan.

Greenhaus dan Beutell, yang dikutip oleh Martina et al., 2022, menemukan bahwa work-family conflict merupakan konflik peran antara dua domain yang berbeda. Domain tersebut adalah domain keluarga dan domain kerja. Work-family conflict muncul karena adanya peran ganda sebagai karyawan di tempat kerja dan menjadi suami atau istri, atau orang tua dalam keluarga. Orang-orang dengan peran di tempat kerja dan di rumah menghadapi dua persyaratan peran yang berbeda.

Greenhaus dan Beutell dikutip Martina et al., 2022 juga menjelaskan bahwa menggambarkan tiga jenis utama pemicu work-family conflict yaitu:

a) Konflik Berbasis Waktu (Time-Based Conflict)

Konflik berbasis waktu adalah konflik yang terjadi karena waktu yang dihabiskan dalam satu peran bertentangan dengan waktu yang seharusnya dihabiskan di peran lain. Misalnya, jadwal shift malam berarti karyawan tidak dapat mengadakan perayaan keluarga di malam hari.

b) Konflik Berbasis Stres (Strain-Based Conflict)

Konflik berbasis stres adalah konflik yang muncul karena ketegangan yang dialami individu dalam menjalankan satu peran, yang berdampak negatif pada peran lainnya. Misalnya, seorang karyawan yang baru saja ditegur keras di tempat kerja oleh bosnya mungkin mengalami depresi dan gugup, sehingga sulit bagi mereka untuk bersikap baik kepada istri, suami, dan anak-anak mereka ketika mereka kembali ke rumah.

c) Konflik Perilaku (Behaviour-Based Conflict)

Konflik perilaku adalah konflik yang muncul karena adanya tuntutan perilaku yang berbeda antara peran pekerjaan dan keluarga. Misalnya, penyidik tugas yang ditugaskan untuk menyelidiki kejahatan pajak harus tegas ketika mewawancarai tersangka. Hal ini menimbulkan konflik ketika perilaku tersebut terjadi dalam keluarga.

Mengacu beberapa teori di atas work-family conflict pada penelitian ini menggunakan indikator sesuai Greenhouse dan Beutell dikutip oleh Nur (2021) antara lain, konflik berbasis waktu yaitu waktu kinerja berlebih (sering lembur), konflik berbasis ketegangan yaitu masalah pada pekerjaan/rumah dibawa kerumah/pekerjaan, dan konflik berbasis perilaku yaitu tidak bisa membedakan perilaku dalam bekerja.

2) Lingkungan Fisik (Physical Environment)

Physical environment menurut Susilo et al., 2019, lingkungan fisik adalah lingkungan kerja yang terdiri dari peralatan yang mempengaruhi lingkungan fisik kantor, peralatan kantor yang digunakan dan desain kantor, dan kondisi kerja fisik di mana pekerjaan itu harus dilakukan. Hartarto et al., 2021 berpendapat bahwa lingkungan kerja fisik adalah kondisi internal atau eksternal yang dapat mempengaruhi semangat kerja, dan pekerjaan itu diharapkan dapat diselesaikan lebih cepat dan lebih baik.

Menurut Hartarto et al., 2021, jenis atau sifat lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua bidang. (a) Lingkungan Kerja Fisik adalah kondisi fisik di sekitar tempat kerja yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi seorang karyawan. (b) Kondisi kerja non fisik meliputi segala kondisi yang berhubungan dengan hubungan kerja seperti atasan, karyawan dan bawahan.

Sesuai pendapat Hartarto et al., 2021, indikator lingkungan kerja fisik ada tiga (3) yang dapat dipakai pada penelitian, yaitu :

- a) Suasana kerja, semua karyawan selalu menginginkan lingkungan kerja yang nyaman. Lingkungan kerja yang nyaman mencakup cahaya atau pencahayaan yang jernih, suara yang lebih tenang dan lebih tenang, serta keamanan tempat kerja.
- b) Hubungan dengan kolega (rekan kerja), salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan untuk bertahan dalam suatu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis antar karyawan.
- c) Ketersediaan fasilitas kerja, artinya peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran operasional sudah lengkap dan up-to-date. Meskipun tidak canggih dan mutakhir, memiliki akses ke

peralatan kerja yang lengkap adalah salah satu proses yang mendukung kelancaran alur kerja.

Berdasar uraian mengenai lingkungan kerja tersebut, untuk itu indikator dalam penelitian ini sesuai pendapat Hartarto et al., 2021 yaitu, suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan tersedianya fasilitas kerja.

3) Hubungan Interpersonal (Interpersonal Relationship)

Menurut Dewi et al., 2022, hubungan interpersonal merupakan faktor penting dalam bekerja dengan individu dalam situasi kerja dan organisasi sebagai motivasi untuk kerjasama yang produktif untuk mencapai kepuasan ekonomi, psikologis, dan sosial interaksi dengan orang lain. Selain itu, menurut pendapat Siagian yang dikutip oleh Chyntia (2015:13), hubungan diciptakan dan diatur dalam organisasi sedemikian rupa sehingga menciptakan kerja sama tim yang erat dan harmonis untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Dewi et al., 2022 menyatakan interpersonal relationship (antar pribadi) adalah interaksi antara dua orang atau lebih secara tatap muka, yang memungkinkan adanya reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun non-verbal. Lebih lanjut Dewi et al., 2022 menyatakan bahwa interpersonal relationship adalah hubungan interpersonal yang berlangsung antara dua orang atau lebih. Hubungan interpersonal berkembang dalam beberapa tahap. Kontak, komitmen, keintiman, kehancuran, perpisahan.

Komunikasi memiliki dampak besar pada hubungan interpersonal dan sebaliknya. Jika seseorang dapat berkomunikasi dengan baik dan efektif, akan lebih mudah bagi seseorang untuk membangun hubungan interpersonal. Sebaliknya, hubungan interpersonal yang terjalin mempengaruhi sifat komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan itu (Ngabito et al., 2021).

Disaat melakukan interaksi antar dua orang atau lebih tentunya ada faktor yang dapat membatu dalam proses interaksi tersebut, menurut Dewi et al., 2022 terdapat lima (5) faktor yang mengindikasikan terciptanya efektivitas interpersonal relationship yaitu :

- a) Keterbukaan, merupakan isyarat sebuah kejujuran di saat berhubungan antar pribadi yang terjadi diantara dua atau lebih individu.

- b) Sikap positif, sebagai satu faktor yang mempengaruhi terhadap efektivitas hubungan interpersonal yang meliputi berpikir positif, sikap positif dan perilaku positif.
- c) Kesetaraan, merupakan salah satu faktor efektivitas dalam hubungan interpersonal. Saling memberikan kontribusi merupakan kunci mewujudkan kesetaraan.
- d) Empati, berarti menghayati perasaan orang lain tanpa kehilangan identitas diri.
- e) Sikap mendukung, yaitu satu sama lainnya saling mendukung terhadap apa yang diajarkan. Merupakan sikap yang mengurangi sikap defensif dalam hubungan interpersonal, karena faktor pribadi seperti ketakutan dan kecemasan dapat menyebabkan kegagalan interpersonal.

Sesuai penjabaran mengenai hubungan interpersonal (interpersonal relationship) tersebut oleh beberapa ahli dan peneliti terdahulu, maka indikator interpersonal relationship dalam penelitian sesuai pendapat Dewi et al., 2022, yaitu : keterbukaan, sikap positif, kesetaraan, empati, dan sikap mendukung.

4) Stres Individu (Individual Stressor)

Stres adalah keadaan tegang yang mempengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik seseorang. Ketika stres tidak dikelola dengan baik, biasanya akan menghalangi kita untuk berinteraksi secara positif dengan lingkungan kita, baik di lingkungan kerja maupun di luar (Nirmayani et al., 2022). Menurut Nirmayati et al., 2023, ada empat faktor penyebab stres. Stres berasal dari tekanan (stressor) di tempat kerja. Stressor ini termasuk stres lingkungan fisik, stres individu, stres kelompok, dan stres organisasi.

Stres individu (individual stressor) yang berakibat secara langsung atau tidak langsung pada individu berupa stresor pribadi, konflik peran, ambiguitas peran, beban kerja yang layak, tanggung jawab terhadap orang, kurangnya kemajuan karir, dan desain pekerjaan. Stressor pribadi merupakan sumber stres yang berasal dari individu itu sendiri, seperti kepribadian, kebutuhan, nilai, tujuan, usia, kesehatan, perselisihan keluarga, dan situasi ekonomi yang buruk (Susanto et al., 2021).

Menurut Susanto et al., 2021, setiap stressor memiliki beberapa komponen. Yaitu, tipe kepribadian seseorang, tingkat kontrol dan pengunduran diri pribadi, dan tingkat ketabahan untuk menghadapi konflik peran dan ambiguitas peran. Selain itu, beban kerja, jam kerja yang terbatas, dan peran ganda merupakan stressor yang mempengaruhi individu (personal stressors). Dikemukakan lebih lanjut mengenai indikator individual stressor oleh Nirmayanti et al., 2023 yaitu :

- a) Konflik antar peran (inter role conflict); konflik ini muncul karena orang menghadapi peran ganda. Hal ini terjadi karena seseorang memainkan banyak peran sekaligus dan beberapa peran tersebut memiliki harapan yang saling bertentangan dan tanggung jawab yang berbeda, dan tugasnya bukan merupakan bagian dari pekerjaannya.
- b) Ketaksaan peran (role ambiguity); terjadi ketika karyawan tidak memiliki informasi yang cukup untuk melakukan tugas mereka atau tidak memahami atau mengenali harapan yang terkait dengan peran khusus mereka. Contoh, ketidakjelasan sasaran, prosedur, dan feedback (umpan balik) kurang.
- c) Ada dua jenis beban layak (beban kerja); beban layak kuantitatif dan beban layak kualitatif. Beban yang layak secara kuantitatif adalah beban yang memiliki terlalu banyak waktu untuk dilakukan atau tidak cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan apabila individu merasa mereka tidak mampu melakukan pekerjaan itu, karena standarnya terlalu tinggi maka disebut dibeban layak kualitatif.

Berdasarkan uraian mengenai individual stressor baik pengertian, faktor-faktor, dan indikatornya, maka dalam penelitian ini indikator untuk individual stressor sependapat dengan Nirmayanti et al., 2023 menurutnya, inter role conflict (konflik peranan), role ambiguity (ketaksaan peran), dan beban layak (beban kerja).

2.5 Leadership style sebagai variabel mediasi

Leadership style sebagai variabel mediasi mengacu pada cara atau gaya kepemimpinan yang digunakan oleh atasan dalam mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja pegawai melalui faktor-faktor seperti motivasi, kepuasan kerja, dan kepercayaan. Sebagai variabel mediasi, leadership style memediasi atau menjelaskan hubungan antara faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja pegawai dan kinerja pegawai itu sendiri. Oleh karena itu, penting untuk memahami peran leadership style sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja pegawai.

Bab III Tinjauan Pustaka

3.1 Teori Administrasi Publik

a. Definisi Administrasi Publik

Istilah administrasi berasal dari bahasa Inggris *public administration* yang berarti administrasi. Kata publik diterjemahkan menjadi publik bukan negara, seperti halnya kita menerjemahkan *public organization* dengan organisasi publik dan *public policy* sebagai kebijakan publik. Administrasi publik adalah studi tentang kegiatan bekerja sama di perusahaan dan lembaga publik. Sebagai cabang dari administrasi publik, administrasi publik menggunakan semua teori, konsep, dan analisis yang berlaku untuk ilmu administrasinya. Pada saat yang sama, administrasi publik juga menggunakan teori dan konsep yang berlaku untuk beberapa ilmu sosial, seperti ilmu politik, ekonomi, psikologi, antropologi budaya dan sosial, dan sosiologi (Razak et al., 2020).

Pengertian administrasi publik Menurut Razak et al., 2020 merupakan semua upaya penyelenggaraan pemerintahan mencakup aktivitas manajemen pemerintahan, meliputi; perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan supervisi terhadap pembangunan, menggunakan suatu prosedur aktivitas dan dukungan pekerja. Sedangkan berdasarkan Suppara et al., (2022) administrasi publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh beberapa orang atau forum diskusi untuk melaksanakan tanggung jawab pemerintahan agar dapat memenuhi keinginan masyarakat dengan efektif dan efisien.

Berdasar pengertian para ahli tersebut dapat disimpulkan administrasi publik merupakan kombinasi kompleks dari teori dan praktik meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan supervisi terhadap pembangunan suatu wilayah, yang dirancang untuk mempromosikan pemahaman pemerintah tentang orang-orang atau masyarakat yang diaturnya dan untuk membuat kebijakan publik lebih sensitif terhadap kebutuhan sosial (Sappara et al., 2022).

b. Fungsi Administrasi Publik

Mengenai konsep administrasi publik, menurut Suppara et al., (2022) secara umum memiliki enam fungsi, adalah sebagai berikut:

- 1) Fungsi konvensional

Fungsi utama pemerintah adalah hubungan luar negeri (foreign relations), urusan dalam negeri (domestic affairs), pertahanan dan keamanan, pekerjaan umum, perpajakan, dan kesejahteraan umum.

2) Fungsi pembangunan nasional

Pekerjaan bertujuan untuk menumbuhkan rasa cinta tanah air dalam masyarakat Indonesia yang sangat heterogen.

3) Fungsi manajemen ekonomi

Masalah ekonomi juga menjadi tanggung jawab pemerintah dan tidak boleh diserahkan kepada swasta. Pemerintah dapat berperan langsung dalam hal ini, mengeluarkan peraturan.

4) Fungsi Kesejahteraan Sosial

Negara harus campur tangan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya. Ini dapat dilaksanakan melalui pemberian layanan publik misalnya; layanan kesehatan, jaminan sosial, kesejahteraan sosial, dan tempat tinggal bagi rakyat.

5) Fungsi kontrol lingkungan

Konservasi adalah suatu bentuk perlindungan lingkungan. Fungsi pengelolaan lingkungan hayati misalnya penelitian dan pengembangan, konservasi, penataan kota, dan pengelolaan lingkungan harus dilaksanakan guna mencegah kerusakan lingkungan sebagai dampak eksploitasi sumber daya alam.

6) Fungsi HAM

Negara menurut tatanan demokrasi berkewajiban melayani dan melindungi warganya secara adil. Fitur hak asasi manusia itu mencakup perlindungan Hak Asasi Manusia (HAM), privasi, dan pengelolaan komunitas (publik).

Jadi secara singkat administrasi publik memiliki fungsi hubungan ke luar maupun dalam negeri, menumbuhkan cinta tanah air dan bangsa, mengatur perekonomian, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pengelolaan lingkungan, dan melindungi masyarakat dengan adil melalui perlindungan HAM.

3.2 Teori-teori lain yang relevan

Beberapa teori yang relevan antara lain:

1. Teori Good Governance: Teori ini berkaitan dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dalam pemerintahan yang meliputi partisipasi masyarakat, transparansi, akuntabilitas, serta pengambilan keputusan yang berkeadilan. Teori ini sangat relevan dalam konteks penelitian ini karena tujuan penelitian adalah untuk menganalisis bagaimana Setda Kota Semarang dapat mewujudkan Good Governance melalui pembinaan ASN dan peningkatan kinerja pegawai (Supriaddin, n.d.).
2. Teori Pembinaan ASN: Teori ini berkaitan dengan upaya pemerintah dalam membina ASN agar memiliki kompetensi yang memadai dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Teori ini penting untuk dikaji dalam penelitian ini karena pembinaan ASN merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai (Limbong et al., 2011).
3. Teori Motivasi Kerja: Teori ini berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja pegawai, seperti kebutuhan akan pengakuan, pencapaian, dan otonomi dalam bekerja. Teori ini relevan dalam penelitian ini karena motivasi kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai (Kadiresan et al., 2019).
4. Teori Stres Kerja: Teori ini berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi stres kerja pegawai, seperti tekanan tugas, konflik pekerjaan-keluarga, dan lingkungan kerja yang tidak nyaman. Teori ini juga relevan dalam penelitian ini karena stres kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Kundu & Lata, 2017).
5. Teori Leadership Style: Teori ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang dipilih oleh atasan dalam memimpin bawahannya. Teori ini relevan dalam penelitian ini karena leadership style dapat berperan sebagai variabel mediasi antara faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dengan kinerja pegawai itu sendiri (Cui et al., 2022).

3.3 Penelitian-penelitian terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan topik buku monograf ini adalah:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Haryanto et al., (2022) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada instansi pemerintah di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi,

komitmen organisasi, dan lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Cahyadi et al., (2022) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sragen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Mustanir et al., (2020) mengenai pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Subang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Fade et al., (2022) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Susilo et al., (2019) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Bab IV Metode Penelitian

4.1 Desain penelitian

Desain penelitian yang dapat digunakan untuk buku monograf di atas adalah explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Populasi yang digunakan adalah seluruh pegawai Setda Kota Semarang bagian Administrasi Umum, dengan sampel sebanyak 55 responden yang diambil menggunakan teknik Solvin.

Variabel independen yang diteliti adalah work-family conflicts, physical environment, interpersonal relationship, dan individual stressor. Variabel dependen yang diukur adalah kinerja pegawai. Sementara itu, leadership style menjadi variabel mediasi yang akan memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen.

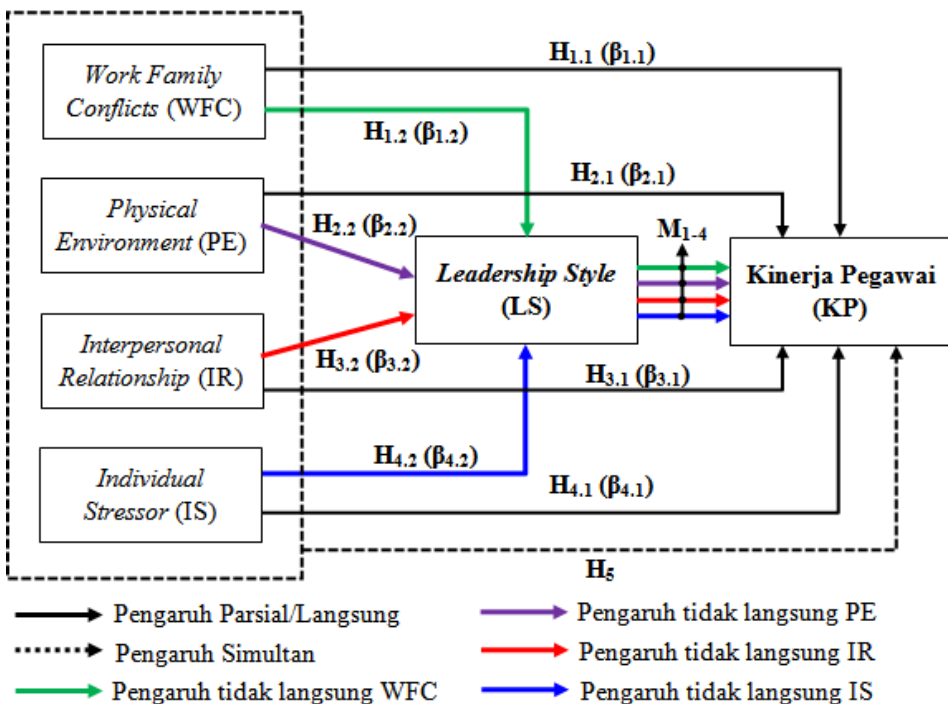
Data dikumpulkan menggunakan kuesioner, dan analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik regresi linear berganda beserta uji hipotesisnya (F-test, t-test, dan path analysis). Sebelumnya, dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa hasil regresi tidak bias (BLUE).

Kinerja pegawai baik secara teoritis maupun empiris dipengaruhi faktor-faktor antara lain yaitu, work-family conflicts, physical environment, interpersonal relationship dan individual stressor, apabila faktor-faktor tersebut tidak dikelola dengan baik dapat mengakibatkan rendahnya kinerja pegawai dan berdampak pada; kebiasaan berubah, absensi dan kemangkiran, turunnya tingkat produktivitas, bahkan bisa terjadi tingginya tingkat turnover (keluar dan masuknya pegawai), dan sebagainya. Permasalahan tersebut dapat disebabkan kurangnya peran pimpinan atau bahkan peran pimpinan berlebihan terhadap setiap individu pegawai sehingga menimbulkan ketidaknyamanan kerja.

Secara teoritis kepemimpinan mencakup proses mempengaruhi penetapan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi pengikut tentang peristiwa, organisasi dan kegiatan untuk mencapai tujuan, memelihara hubungan kolaboratif dan bekerja dalam kelompok (groups), mendapatkan dukungan, dan bekerja dengan orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya melalui perilaku atau pola kepribadian, dimana setiap pemimpin menginginkan kinerja bawahannya yang lebih baik. Di sinilah pentingnya gaya kepemimpinan (leadership style) yang bisa diterapkan secara tepat oleh seorang

pemimpin guna meminimalisir terjadinya penurunan kinerja pegawai dalam instansi yang dipimpin.

Berdasarkan uraian tersebut, dimana diketahui saling adanya keterkaitan pengaruh pada setiap faktor-faktor penelitian, dalam hal ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan leadership style yang berperan sebagai mediasi pengaruh faktor kinerja pegawai Setda Kota Semarang. Pada penelitian ini kerangka teoritis digambarkan pada Gambar 2 sebagai berikut:



Gambar 2. Desain Penelitian

4.2 Variabel penelitian

Variabel penelitian dalam artian penelitian ini adalah beberapa indikator yang menjadi dasar atau acuan guna menyusun pertanyaan ke dalam lembar kuesioner. Berikut variabel penelitian yang digunakan peneliti dan ditabulasikan di dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Variabel Penelitian

No .	Variabel Penelitian	Indikator	Pertanyaan	No. Pertanyaan
A. Faktor Kinerja Pegawai (Variabel X₁, X₂, X₃ dan X₄)				
1.	Faktor Kinerja Pegawai <i>Work-Family Conflicts</i> . (Greenhause dan Beutell dalam Nur, 2021)	<i>Time-Based Conflict.</i>	1. Waktu bekerja sangat padat. 2. Banyak kesibukan dirumah.	1 2
		<i>Strain-Based Conflict.</i>	1. Masalah dirumah terbawa ke pekerjaan. 2. Masalah pekerjaan terbawa kerumah.	3 4
		<i>Behaviour-Based Conflict.</i>	1. Perilaku dikantor diterapkan dirumah. 2. Perilaku dikantor tidak sama dirumah.	5 6
2.	Faktor Kinerja Pegawai <i>Physical Environment</i> . (Sedarmayanti dalam Ginanjar, 2012)	Suasana Kerja.	1. Pencahayaan/penerangan. 2. Tingkat kebisingan. 3. Keamanan kerja.	7, 8 9, 10 11, 12
		Hubungan dengan Rekan Kerja	1. Mendukung. 2. Pengertian. 3. Toleransi.	13 14 15
		Tersedianya Fasilitas Kerja	1. Komputerisasi. 2. Ruang ber AC. 3. Meja, kursi, pendukung lainnya.	16 17 18
3.	Faktor Kinerja Pegawai <i>Interpersonal Relationship</i> . (Suciati dalam Nora,2019)	Keterbukaan	1. Berperilaku jujur. 2. Menyampaikan perasaan positif / negatif / apa adanya.	19, 20 21
		Sikap Positif	1. Berpikir positif. 2. Sikap & perilaku baik.	22 23
		Kesetaraan	1. Saling berkontribusi 2. Memahami perbedaan.	24 25
		Empati	1. Memberi perhatian. 2. Menjaga perasaan.	26 27
		Sikap Mendukung	1. Mendengarkan pendapat. 2. Menerima pendapat. 3. Memberi masukan.	28 29 30

No	Variabel Penelitian	Indikator	Pertanyaan	No. Pertanyaan
4.	Faktor Kinerja Pegawai <i>Individual Stressor</i> Rizky (2013) Mega <i>et. al</i> (2016)	Konflik Peranan	1. Tugas & tanggung jawab beda. 2. Tugas bukan bagian pekerjaan. 3. Bertentangan dengan keyakinan.	31 32 33
		Ketaksaan /Ambiguitas Peran	Sasaran tidak jelas. Prosedur tidak jelas. <i>Feedback</i> kurang.	34 35 36
		Beban kerja	1. Melebihi <i>job</i> deskripsi. 2. Merasa tidak mampu.	37 38
		B. Leadership Style (Variabel Mediasi / M)		
	<i>Leadership Style</i> (Gaya Kepemimpinan) Teori Jalur-Tujuan (Robert House dalam Robbins dan Coutler,2011)	<i>Directive Leadership</i>	1. Memberi tahu yang dikerjakan. 2. Bimbingan khusus. 3. Menaati peraturan. 4. Jadwal spesifik.	39 40 41 42
		<i>Supportive Leadership</i>	Perhatian terhadap kebutuhan. Iklim kerja yang baik.	43 44
		<i>Partisipativ eLeadership.</i>	Konsultasi pengambilanputusan. Pertimbangkan ide & saran. Kebebasan berpendapat.	45 46 47
		<i>The Achievment-Oriented Leadership</i>	1. Menetapkan sasaran menantang. 2. Pimpinan luar biasa.	48 49
C. Kinerja Pegawai (Variabel Y)				
	Kinerja Pegawai PP Nomor 30 Tahun 2019, tentang Penilaian Kinerja PNS. 2019, tentang Penilaian KinerjaPNS.	<i>Kuantitas (Quantity Of Work)</i>	1. Kuantitas (<i>output</i>) lebih target. 2. Manfaat (<i>outcome</i>) lebih target.	50 51
		<i>Kualitas (Quality Of Work)</i>	Hasil kerja maksimal. Hasil kerja terbaik.	52 53
		Waktu	Waktu penyelesaian kerja cepat. Waktu penyelesaian kerja efektif& efisien.	54 55
		<i>Biaya.</i>	1. Biaya kerja <i>balance</i> . 2. Biaya kerja murah.	56 57

4.3 Teknik pengambilan sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik purposive sampling. Peneliti memilih sampel berdasarkan kriteria tertentu. Dalam teknik ini, peneliti akan memilih responden yang memenuhi kriteria tersebut dan memiliki informasi yang diperlukan untuk penelitian. Teknik purposive sampling digunakan untuk memastikan bahwa sampel yang diambil dapat mewakili populasi dengan baik dan dapat memberikan data yang relevan untuk penelitian.

Teknik pengambilan sampel mempertimbangkan faktor atau karakteristik populasi tertentu yang ada dalam suatu populasi (Hasan, 2015: 85). Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik “proportionale stratified random sampling”, termasuk kelompok “probability sampling”. Pengambilan sampel menggunakan teknik pengambilan sampel tersebut karena populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Agung dan Yuesti, 2019:44).

Langkah-langkah untuk menentukan karakteristik populasi yang digunakan sebagai kriteria sampel sebagai berikut :

- a. Pegawai Kantor Setda (Sekretariat Daerah) di Kota Semarang Jawa Tengah, Bagian Asisten Administrasi Umum.
- b. Pegawai berstatus sebagai ASN (Aparatur Sipil Negara) maupun Non ASN pada saat penelitian berlangsung.
- c. Masa kerja atau sudah bekerja di Setda Kota Semarang minimal 3 tahun.

Berdasarkan besarnya sampel yang telah diketahui dengan rumus Solvin dan kesesuaian dengan karakteristik sampling tersebut. Selanjutnya ditetapkan secara proporsional ukuran sampel penelitian yang akan diambil secara random. Sampel untuk masing-masing sub bagian pegawai Setda Kota Semarang disajikan sesuai Tabel di bawah ini :

Tabel 2. Total Sampel Penelitian di Setiap Subbagian

No.	Subbagian	Jumlah Orang	Total Sampel	
			Solvin	Pembulatan
1.	Komunikasi Pimpinan dan Protokol	18	$18 : 120 \times 55 = 8,25$	8
2.	Tata Usaha	26	$26 : 120 \times 55 = 11,92$	12
3.	Keuangan	8	$8 : 120 \times 55 = 3,67$	4

4.	Rumah Tangga	26	$26 : 120 \times 55 = 11,92$	12
5.	Asisten non ASN	42	$42 : 120 \times 55 = 19,25$	19
Jumlah		120		55

Sumber data sekunder diolah 2021

4.4 Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data penelitian ini mengacu pada dua sumber, yaitu sumber data utama (primer) dan sumber data sekunder. Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data utama (primer), mengacu pendapat Muralidharan et al., (2019), data primer yaitu data yang diperoleh dari sumber langsung diberikan kepada pengumpul data. Teknik pengumpulan data sesuai pendapat Muralidharan et al., (2019) yaitu, dengan cara membagi kuesioner (angket), interview (wawancara tatap muka), observasi (pengamatan langsung), dan campuran ketiganya.

1. Kuesioner (Angket)

Menurut Hartarto et al., (2021), angket adalah suatu metode pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Menurut Nirmayanti et al., (2022), kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang terdiri dari penyebaran daftar pertanyaan kepada responden, dengan tujuan agar responden setuju untuk memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut. Kuesioner akan dibagikan kepada pegawai Setda Kota Semarang Bagian Administrasi Umum sebagai responden.

Menurut Susanto et al., (2021) skala ukuran adalah kesepakatan yang digunakan untuk menentukan jarak (panjang/pendek) interval pada suatu alat ukur, sehingga alat ukur yang digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala pengukuran peneliti menggunakan skala interval, sehingga angket disusun atas dasar pilihan ganda berdasarkan skala sikap (likert). Skala likert, variabel yang akan diukur dipecah menjadi sub indikator berdasarkan indikator-indikator variabel. Selanjutnya indikator-indikator tersebut menjadi dasar untuk menyusun setiap butir instrumen berupa pertanyaan atau pernyataan (Kadiresan et al., 2019). Tiap-tap itemnya berupa pertanyaan dengan lima pilihan jawaban, berikut :

Tabel 3. Skor Jawaban Angket/Kuesioner

Jawaban	Sangat Setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Skor	5	4	3	2	1

Sumber data sekunder, Sugiyono (2017)

Di mana jawaban :

- a. Sangat Setuju (SS) skor 5
- b. Setuju (S) skor 4
- c. Cukup Setuju (CS) skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1

2. Wawancara (Interview)

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data penelitian, dilakukan apabila peneliti bermaksud melakukan studi pendahuluan untuk mengetahui masalah yang diteliti dan apabila peneliti ingin mengetahui beberapa hal dari responden secara mendalam Susanto et al., (2021). Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis wawancara tidak berstruktur, yang menurut Susanto et al., (2021) merupakan wawancara terbuka, artinya peneliti tidak menggunakan pedoman atau draft wawancara dan pengumpulan datanya. Panduan wawancara hanya menggunakan garis besar dari permasalahan yang diteliti dan ditanyakan.

3. Pengamatan (Observasi)

Teknik pengumpulan data dengan karakteristik spesifik dibandingkan dengan teknik pengumpulan data lainnya, teknik pengamatan tak terbatas pada manusia, tetapi juga pada objek alam lainnya. Pengamatan Sutrisno Hadi dikutip Susanto et al., (2021) adalah proses yang kompleks, beberapa proses termasuk proses biologis dan psikologis yang berbeda, dua di antaranya terutama proses pengamatan dan memori. Pada penelitian observasi akan dilakukan di Kantor Setda Kota Semarang dan hasilnya digunakan untuk melengkapi data-data hasil perolehan dari wawancara maupun kuesioner.

4.5 Teknik analisis data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda, dengan menggunakan software statistik SPSS. Langkah awal adalah melakukan uji asumsi klasik, seperti uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi, dan uji heteroskedastisitas, untuk memastikan data telah memenuhi syarat analisis regresi linear berganda. Selanjutnya, dilakukan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan t-test untuk uji parsial dan F-test untuk uji simultan. Selain itu, juga dilakukan path analysis untuk menguji model persamaan struktural.

a. Uji Linear Regression (Regresi Linier)

Pendapat Ghozali (2018:95) pengujian regresi linear adalah untuk menerangkan adanya hubungan serta besarnya pengaruh variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat). Analisa data yang diteliti bersumber dari jawaban responden, diperoleh dari kuisisioner (angket) yang dibagikan. Selanjutnya data diolah dalam bentuk angka, dan diselesaikan menggunakan bentuk statistik dengan software SPSS versi 25. Model regresi linier berganda dalam bentuk persamaan sebagai berikut :

$$LS = a + \beta_{1.2}WFC + \beta_{2.2}PE + \beta_{3.2}IR + \beta_{4.2}IS + e_2$$

$$KP = a + \beta_{1.1}WFC + \beta_{2.1}PE + \beta_{3.1}IR + \beta_{4.1}IS + M_{1-4}LS + e_1$$

Keterangan :

- KP = Kinerja Pegawai
- LS = Leadership Style (Varibel Mediasi)
- WFC = Work-family conflict
- PE = Physical Environment
- IR = Interpersonal Relationship
- IS = Individual Stressor
- a = Konstanta
- M₁₋₄ = Koefisien Regresi Varibel Mediasi
- $\beta_{1.1...2.4}$ = Koefisien Regresi Variabel Independen
- e_{1..3} = Error

b. Pengujian Hipotesis

Dilakukan pengujian hipotesis ini untuk menguji pengaruh variabel secara parsial atau bersamaan (simultan) dan pengaruh variabel mediasi antara variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat) menggunakan software SPSS versi 25. Hipotesis diuji dengan uji t (t-test) secara parsial, uji F secara simultan, dan analisis path (analisis jalur), serta koefisien determinasi (R²) sebagai berikut :

1) Uji t (t-test)

Dilakukan untuk menguji variabel-variabel yang mempengaruhi secara parsial atau individual, antara variabel bebas dan variabel terikat. Menurut pendapat Ghazali (2018:98), uji eksperimen (uji-t) dilakukan untuk mengetahui secara parsial pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Tahap-tahap pengujiannya adalah :

a) Tentukan hipotesis nol (alternatif), diuji memakai taraf nyata (α) = 5% (uji dua sisi = 2,5%).

(1) $H_0 : \beta_0 = 0$ Variabel independen/bebas (X) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen/terikat (Y).

(2) $H_a : \beta \neq 0$ Variabel independen/bebas (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen/terikat (Y).

b) Kriteria pengujian.

(1) Apabila $-t_{hitung} \geq -t_{Tabel}$ atau $t_{hitung} \leq t_{Tabel}$ dan/atau tingkat signifikan $\alpha > 0,05$, maka H_0 dapat diterima dan menolak H_a , artinya variabel independen/bebas (X) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen/terikat (Y).

(2) Apabila $-t_{hitung} < -t_{Tabel}$ dan $t_{hitung} > t_{Tabel}$ dan/atau tingkat $\alpha < 0,05$, maka H_0 ditolak dan menerima H_a , artinya variabel independen/bebas (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen/terikat (Y).

2) F-test (Uji F)

Uji-F merupakan uji statistik untuk secara simultan menentukan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji simultan (bersama) menurut Ghazali (2018:179) digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen) secara bersama-sama. Penelitian ini pengujian F (F-test) dilakukan dengan tahapan berikut :

a) Tentukan hipotesis nol (alternatif), diuji memakai taraf nyata (α) = 5% (uji satu sisi).

(1) $H_0 : \beta_0 = 0$ Variabel independen/bebas (X) tidak ada pengaruh signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen/terikat (Y).

(2) $H_a : \beta > 0$ Variabel independen/bebas (X) ada pengaruh signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen/terikat (Y).

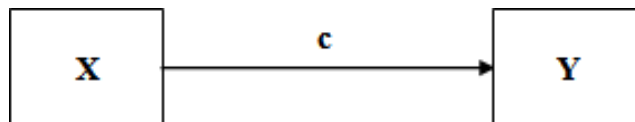
b) Kriteria pengujian.

(1) Menerima H_0 dan menolak H_a , jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi $\alpha > 0,05$. Artinya, $X_{1..5}$ tidak berpengaruh signifikan secara simultan.

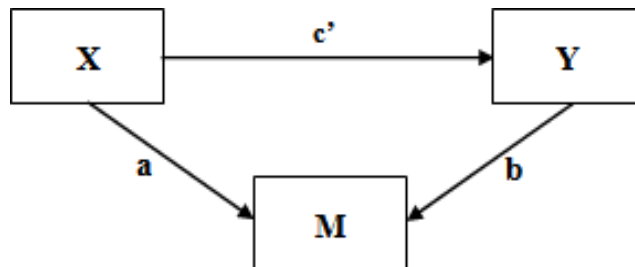
(2) Menolak H_0 dan menerima H_a jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi $\alpha < 0,05$. Artinya, $X_{1..5}$ berpengaruh signifikan secara simultan.

3) Path Analysis (Analisis Jalur)

Menurut Ghozali (2018:245), analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda untuk mengukur hubungan sebab akibat antara variabel yang telah ditentukan sebelumnya (model probabilistik). Desain studi komparatif untuk analisis jalur ditunjukkan pada Gambar 3 dan 4 berikut.



Gambar 3. Pengaruh Langsung X Terhadap Y



Gambar 4. Pengaruh Tidak Langsung Antara X Terhadap Y

Gambar 3 variabel X berpengaruh langsung pada Y (efek langsung), Gambar 4 menunjukkan bentuk perantara sederhana di mana variabel X berpengaruh pada Y setelah Y secara tidak langsung melalui M sebagai variabel perantara. Hubungan sederhana antara X dan Y, M dilewatkan sebagai variabel perantara. Hubungan antara X dan Y sering disebut

sebagai efek total dengan menggunakan koefisien total c' pada Gambar 3. Koefisien c ini berbeda dengan koefisien c' , koefisien

c' adalah pengaruh langsung dari koefisien X pada Y setelah memperhitungkan M (Gambar 4).

Menurut Ghozali (2018:251), metode yang dikembangkan oleh Sobel digunakan untuk menguji hipotesis tentang mediasi dan disebut dengan tes Sobel. Uji Sobel dilakukan dengan menguji besarnya pengaruh tidak langsung dari X ke Y terhadap M . Pengaruh tidak langsung dari X ke Y pada M dianalisis dengan mengalikan kurva XM (a) dengan kurva MY (b) atau jalur ab . Jadi nilai $ab = (c'c)$ adalah efek dari X pada Y tanpa c dikontrol oleh M . Ini adalah nilai pengaruh X terhadap Y setelah dikontrol oleh M , sehingga nilai a dan b ditulis dalam besaran Sa dan Sb , tingkat kesalahan tidak langsung Sab dihitung dengan menggunakan rumus berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Keterangan :

Sa = se (standar error) koefisien a

Sb = se (standar error) koefisien b

b = koefisien variabel mediasi

a = koefisien variabel bebas

4) Koefisien Determinasi (R^2)

Guna mengukur nilai variabel independent (bebas) untuk menerangkan variasi variabel dependent (terikat), digunakan uji R^2 . Ghozali (2018: 179) berpendapat koefisien determinasi digunakan untuk uji kecocokan dalam model regresi. Ghozali menyatakan bahwa koefisien determinasi berkisar antara 0 sampai 1 ($0 < R^2 < 1$). Nilai R^2 kecil menunjukkan kemampuan variabel independen untuk menjelaskan perubahan variabel dependen sangat terbatas. Namun jika nilai R^2 mendekati 1 berarti semua variabel bebas dapat memberikan nilai yang memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan memprediksi variasi variabel terikat (dependen).

Bab V Hasil Penelitian

5.1 Karakteristik responden

Hasil data dari kuesioner yang telah terkumpul selanjutnya dipilah (*editing*), diberi tanda (*coding*) sesuai kebutuhan, ditabulasikan (*tabulating*) sesuai klasifikasi data, diolah dan dianalisis secara statistik, kemudian disajikan ke dalam bentuk Tabel maupun grafik. Hasil penelitian meliputi deskripsi responden, deskripsi variabel penelitian, dan kinerja pegawai Setda Kota Semarang secara statistik.

Pembahasan mengenai demografi responden pada penelitian diantaranya; jenis kelamin, usia, pendidikan, bagian atau departemen, dan jabatan, adapun hasilnya berikut ini :

a. Jenis Kelamin

Tabel 4. Jenis Kelamin Responden Penelitian

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-laki	34	62%
2.	Perempuan	21	38%
	Total	55	100%

Sumber data primer diolah 2023

Data pada Tabel 4 tersebut menunjukkan dari 55 responden penelitian, jumlah responden laki-laki paling banyak yaitu 34 orang (62%). Sisanya adalah responden perempuan, berjumlah 21 orang (38%).

Banyaknya aparatur dengan jenis kelamin laki-laki, kondisi ini sesuai dengan jumlah aparatur Setda Kota Semarang dari total 278 orang aparatur, terdapat 58% dengan jenis kelamin laki-laki. Selain itu, tugas pokok dan fungsi (tupoksi) pegawai Setda Kota Semarang cenderung melayani pimpinan yang melayani masyarakat (publik) secara langsung di lapangan, sehingga pegawai laki-laki lebih dibutuhkan.

c. Usia Responden

Tabel 5. Usia Responden Penelitian

No	Rentang Usia	Jumlah	Persentase
1.	< 20 Tahun	0	0%
2.	21 Tahun s/d 30 Tahun	11	20%
3.	31 Tahun s/d 40 Tahun	11	20%
4.	41 Tahun s/d 50 Tahun	19	35%
5.	> 50 Tahun	14	25%
	Total	55	100%

Sumber data primer diolah 2023

Data pada Tabel 5 tersebut menunjukkan dari 55 responden terbagi ke dalam lima (5) rentang usia, di mana diketahui usia responden terbanyak direntang usia 41 tahun s/d 50 tahun sebanyak 19 orang (35%), sedangkan tidak ada satu pun responden pada rentang usia di bawah 20. Selanjutnya secara berurutan usia responden pada rentang usia antara 21 tahun s/d 30 tahun dan usia diantara 31 tahun s/d 40 tahun masing-masing sebanyak 11 orang (20%), selebihnya responden dengan usia di atas 50 tahun sebanyak 14 orang (25%).

Banyaknya responden dengan usia antara 41 tahun s/d 50 tahun ini menunjukkan usia kerja yang sudah cukup lama, dan ini dimungkinkan karena sesuai ketentuan BKN (Badan Kepegawaian Negara) usia pensiun ASN/PNS minimal adalah 58 tahun dan maksimal adalah 65 tahun berdasarkan jabatan fungsionalnya. Hal ini perlu adanya pembaharuan pegawai di Setda Kota Semarang pada usia lebih produktif, mengingat kapabilitas pegawai pada era terkini dituntut melek teknologi yang terus berkembang.

d. Pendidikan Responden

Pendidikan responden terbagi ke dalam lima (5) tingkatan pendidikan yaitu, SMA (Sekolah Menengah Atas) / Sederajat, D3 (Diploma 3), S1 (Sarjana), S2 (Magister) dan S3 (Doktor), dengan hasil berikut ini :

Tabel 6. Pendidikan Responden Penelitian

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	SMA / Sederajat	18	33%
2.	D3 (Diploma 3)	4	7%
3.	S1 (Sarjana)	28	51%
4.	S2 (Magister)	5	9%
5.	S3 (Doktor)	0	0%
	Total	55	100%

Sumber data primer diolah 2023.

Data pada Tabel 6 tersebut menunjukkan dari 55 responden terbagi ke dalam lima (5) tingkat pendidikan, di mana diketahui tingkat pendidikan terbanyak yaitu S1 dengan jumlah 28 orang (51%). Selanjutnya responden dengan tingkat pendidikan SMA/Sederajat dengan jumlah 18 responden (33%), diikuti responden dengan tingkat pendidikan S2 sebanyak 5 orang (9%), dan responden dengan tingkat pendidikan D3 sebanyak 4 orang (7%). Selebihnya responden tidak ada yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S3.

Banyaknya responden dengan pendidikan S1 karena syarat utama yang dibutuhkan sebagai ASN di Setda Kota Semarang adalah lulusan S1 guna menduduki jabatan yang dibutuhkan. Realita tersebut menuntut adanya kemudahan dan kesempatan bagi masyarakat (publik) untuk menempuh dunia pendidikan yang difasilitasi oleh pemerintah setempat, bukan hanya melalui jalur prestasi, namun diminimalkan atau bahkan dibebaskan dari biaya pendidikan.

e. Bagian atau Departemen Responden

Tabel 7. Bagian / Departemen Responden Penelitian

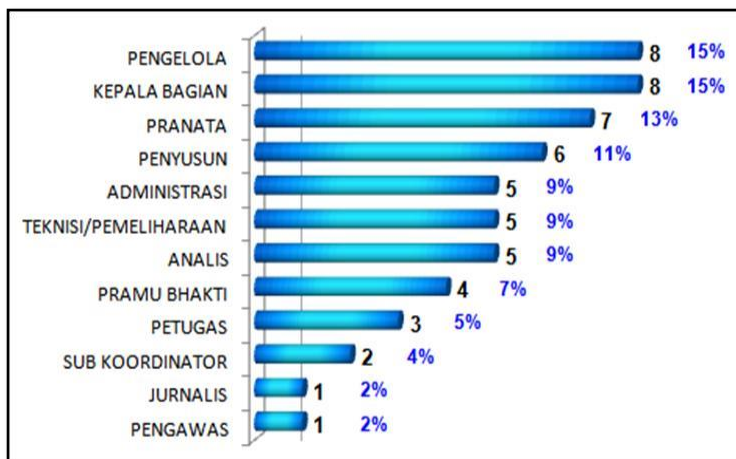
No	Bagian / Departemen	Jumlah	Persentase
1.	Tata Usaha	17	31%
2.	Rumah Tangga	18	33%
3.	Komunikasi Pimpinan & Protokol	14	25%
4.	Keuangan	6	11%
	Total	55	100%

Sumber data primer diolah 2023

Mengacu data pada Tabel 7 tersebut menunjukkan dari 55 responden terbagi ke dalam empat (4) bagian atau departemen, di mana diketahui bagian terbanyak yaitu Rumah Tangga sebanyak 18 orang (33%), sedangkan bagian terkecil pada Keuangan sebanyak 6 orang (11%). Untuk bagian Tata Usaha dan Komunikasi Pimpinan & Protokol, masing-masing 17 orang (31%) dan 14 orang (25%).

Bagian rumah tangga paling dominan, hal ini dimungkinkan karena bagian Asisten Administrasi Umum lebih banyak mengelola atau menangani rumah tangga Setda Kota Semarang sebagai tupoksinya (tugas pokok dan fungsi). Kondisi ini perlu dievaluasi lagi mengenai kebutuhan pegawai di Setda tersebut, agar tidak terjadi ketimpangan jumlah pegawai antar subbagian. Dimana di satu sisi tekanan pekerjaan lebih banyak, jumlah pegawai tidak mencukupi, di sisi lain pekerjaan longgar pegawai berlebih.

f. Jabatan Responden



Sumber data primer diolah 2023

Gambar 5. Jabatan Responden Penelitian

N 55

Data pada Gambar 5 tersebut menunjukkan dari 55 orang responden terbagi ke dalam dua belas (12) jabatan, di mana diketahui jumlah responden terbanyak dengan jabatan Kepala Bagian dan Pengelola masing-masing 8 orang (15%). Sedangkan jumlah responden terkecil dengan jabatan Jurnalis dan Pengawas masing-masing 1 orang (2%). Untuk jabatan lainnya, Pranata, Penyusun, Administrasi, Teknisi/Pemeliharaan, Analis, Pramuh Bhakti, Petugas, dan Sub Koordinator jumlah responden antara 2 orang (4%) hingga 7 orang (13%) yang dijadikan responden dalam penelitian.

Pengelola dan kepala bagian memiliki jumlah paling dominan sebagai responden dalam penelitian, hal ini dimungkinkan karena tupoksi bagian Asisten Administrasi Umum lebih banyak mengelola atau mengatur SKPD seluruh kota Semarang, sehingga diperlukan pengelola dan pimpinan (kabag) yang mumpuni untuk menjalankan tugas dan fungsinya sebaik mungkin. Meskipun demikian, atau sesuai tupoksi, hal ini juga perlu dikaji ulang, mengingat struktur organisasi dengan pimpinan berlebih tidak akan bisa berjalan lebih baik.

5.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian digunakan untuk mengetahui jawaban responden terhadap variabel *work-family conflict*, *physical environment*, *interpersonal relationship*, *individual stressor*, variabel mediasi *leadership style*, dan kinerja pegawai. Analisis indeks digunakan untuk mendapatkan kecenderungan tanggapan responden terhadap masing-masing variabel. Oleh karena itu, nilai *tren* didasarkan pada skor rata-rata (indeks) yang dibagi menjadi lima rentang skor berdasarkan perhitungan *five box method* (Ferdinand dalam Nurfatwa dan Bahtiar, 2020:70). Sehingga indeks tanggapan responden dihitung dengan formulasi :

$$\text{Nilai indeks} = ((\%F_1 \times 1) + (\%F_2 \times 2) + (\%F_3 \times 3) + (\%F_4 \times 4) + (\%F_5 \times 5))/5$$

Keterangan :

g. F_1 = frekuensi dengan jawaban 1

h. F_2 = frekuensi dengan jawaban 2

i. F_3 = frekuensi dengan jawaban 3

j. F_4 = frekuensi dengan jawaban 4

k. F_5 = frekuensi dengan jawaban 5

Selain itu, kecenderungan tanggapan responden setiap variabel diperoleh dari skor rata-rata (indeks) yang diklasifikasikan dalam rentang skor berdasarkan perhitungan *five box method* (FBM) di bawah ini :

a. Nilai indeks maksimum : $(\%F \times 5)/5 = (55 \times 5)/5 = 55$

b. Nilai indeks minimum : $(\%F \times 1)/5 = (55 \times 1)/5 = 11$ Menggunakan kriteria *Five Box Method* (FBM), nilai interval

dihitung sebagai berikut; nilai maksimum dikurangi nilai minimum dibagi 5 memberikan nilai interval 8,80, digunakan sebagai daftar indeks dengan interpretasi nilai berikut :

a. 11,00 - 19,80 = Sangat Tidak Setuju

b. 19,81 - 28,60 = Tidak Setuju

c. 28,61 - 37,40 = Cukup Setuju

d. 37,41 - 46,20 = Setuju

e. 46,21 - 55,00 = Sangat Setuju

a. Deskripsi Tentang *Work-Family Conflict* (X_1)

Analisis deskriptif variabel penelitian dilakukan terhadap variabel *work-family conflict* (X_1), variabel *work-family conflict* (WFC) terdiri dari tiga indikator yang dielaborasi. Berdasarkan jawaban responden mengenai variabel *work-family conflict* setelah diolah menggunakan metode FBM, hasil perhitungan analisis deskriptif ditabulasikan dan disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Nilai Indeks WFC dengan *Five Box Method*

Indikator	Skor Jawaban					Jumlah*	Indeks**	Kategori
	STS	TS	CS	S	SS			
	1	2	3	4	5			
WFC-1	0	15	24	15	1	55	33,40	CS
	0	30	72	60	5	167		
WFC-2	0	22	28	5	0	55	29,60	CS
	0	44	84	20	0	148		
WFC-3	0	36	14	5	0	55	26,80	TS
	0	72	42	20	0	134		
WFC-4	0	18	23	14	0	55	32,20	CS
	0	36	69	56	0	161		
WFC-5	0	13	30	12	0	55	32,80	CS
	0	26	90	48	0	164		
WFC-6	2	17	11	24	1	55	34,00	CS
	2	34	33	96	5	170		
Jumlah							188,80	CS
Rata-rata***							31,47	

Sumber data primer diolah 2023

Berdasarkan pada Tabel 8 tersebut, dari 55 responden indikator WFC-6 memiliki nilai skor indeks tertinggi sebesar 34,00 termasuk kategori Cukup Setuju, dan nilai skor indeks terendah pada WFC-3 yaitu 26,80 masuk dalam kategori Tidak Setuju. Sedangkan secara keseluruhan WFC-1 hingga WFC-6 nilai skor rata-rata (indeks) untuk *work-family conflict* (X_1) memiliki skor nilai 31,47, artinya tanggapan responden memiliki kecenderungan pada jawaban Cukup Setuju di setiap pertanyaan tentang WFC, yaitu waktu bekerja sangat padat, banyak pekerjaan di rumah, masalah pekerjaan terbawa ke rumah, perilaku dikantor diterapkan dirumah, dan perilaku di kantor tidak sama dirumah.

b. Deskripsi Tentang *Physical Environment* (X_2)

Analisis deskriptif variabel penelitian dilakukan terhadap variabel *physical environment* (X_2), variabel *physical environment* (PE) terdiri dari tiga indikator yang dielaborasi. Berdasarkan jawaban responden mengenai variabel *physical environment* setelah diolah menggunakan metode FBM, hasil perhitungan analisis deskriptif ditabulasikan dan disajikan pada Tabel 9.

Berdasarkan pada Tabel 9 tersebut, dari 55 responden indikator PE-8 memiliki nilai skor indeks tertinggi sebesar 43,20 termasuk kategori Setuju, dan nilai skor indeks terendah pada PE-17 yaitu 31,00 masuk dalam kategori Cukup Setuju. Sedangkan secara keseluruhan PE-7 hingga PE-18 nilai skor rata-rata (indeks) untuk

physical environment (X_2), memiliki skor nilai 38,32, artinya tanggapan responden memiliki kecenderungan pada jawaban Setuju disetiap pertanyaan tentang PE, yaitu pencahayaan atau penerangan selalu dicek, pencahayaan atau penerangan tidak ditentukan, tingkat kebisingan dalam batas wajar, keamanan kerja sangat aman, pengertian satu sama lain, toleransi menjadi hal mendasar, dan fasilitas kerja terkomputerisasi, seperti tampak pada Tabel 9 berikut.

Tabel 9. Nilai Indeks PE dengan *Five Box Method*

Indikator	Skor Jawaban					Jumlah*	Indeks**	Kategori
	STS	TS	CS	S	SS			
	1	2	3	4	5			
PE-7	0	4	16	29	6	55	40,40	S
	0	8	48	116	30	202		
PE-8	0	0	11	37	7	55	43,20	S
	0	0	33	148	35	216		
PE-9	0	15	11	26	3	55	36,40	CS
	0	30	33	104	15	182		
PE-10	0	0	19	30	6	55	41,40	S
	0	0	57	120	30	207		
PE-11	0	4	18	22	11	55	41,00	S
	0	8	54	88	55	205		
PE-12	0	21	16	15	3	55	33,00	CS
	0	42	48	60	15	165		
PE-13	0	12	16	27	0	55	36,00	CS
	0	24	48	108	0	180		
PE-14	0	3	18	30	4	55	40,00	S
	0	6	54	120	20	200		
PE-15	0	3	23	19	10	55	40,20	S
	0	6	69	76	50	201		
PE-16	0	0	25	26	4	55	39,80	S
	0	0	75	104	20	199		
PE-17	0	22	21	12	0	55	31,00	CS
	0	44	63	48	0	155		
PE-18	0	9	20	21	5	55	37,40	CS
	0	18	60	84	25	187		
Jumlah							459,80	S
Rata-rata***							38,32	

Sumber data primer diolah 2023

c. Deskripsi Tentang *Interpersonal Relationship* (X_3)

Analisis deskriptif variabel penelitian dilakukan terhadap variabel *interpersonal relationship* (X_3), variabel *interpersonal relationship* (IR) terdiri dari lima indikator yang dielaborasi. Berdasarkan jawaban responden mengenai variabel *interpersonal relationship* setelah diolah menggunakan metode FBM, hasil perhitungan analisis deskriptif ditabulasikan dan disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Nilai Indeks IR dengan *Five Box Method*

Indikator	Skor Jawaban					Jumlah*	Indeks**	Kategori
	STS	TS	CS	S	SS			
	1	2	3	4	5			
IR-19	0	2	14	25	14	55	43,20	S
	0	4	42	100	70	216		
IR-20	0	0	6	31	18	55	46,40	SS
	0	0	18	124	90	232		
IR-21	0	0	12	26	17	55	45,00	S
	0	0	36	104	85	225		
IR-22	0	0	10	34	11	55	44,20	S
	0	0	30	136	55	221		
IR-23	0	0	9	35	11	55	44,40	S
	0	0	27	140	55	222		
IR-24	0	0	11	34	10	55	43,80	S
	0	0	33	136	50	219		
IR-25	0	2	8	29	16	55	44,80	S
	0	4	24	116	80	224		
IR-26	0	3	27	17	8	55	39,00	S
	0	6	81	68	40	195		
IR-27	0	2	14	31	8	55	42,00	S
	0	4	42	124	40	210		
IR-28	0	0	14	26	15	55	44,20	S
	0	0	42	104	75	221		
IR-29	0	2	10	25	18	55	44,80	S
	0	4	30	100	90	224		
IR-30	0	1	12	34	8	55	42,80	S
	0	2	36	136	40	214		
Jumlah							524,60	S
Rata-rata***							43,72	

Sumber data primer diolah 2023

Berdasarkan pada Tabel 10 tersebut, dari 55 responden indikator IR-20 memiliki nilai skor indeks tertinggi sebesar 46,40 termasuk kategori Sangat Setuju, dan nilai skor indeks terendah pada IR-26 yaitu 39,00 masuk dalam kategori Setuju. Sedangkan secara keseluruhan IR-19 hingga IR-30 nilai skor rata-rata (indeks) untuk *interpersonal relationship* (X_3), memiliki skor nilai 43,72, artinya tanggapan responden memiliki kecenderungan pada jawaban Setuju, pada setiap pertanyaan tentang IR, yaitu berperilaku jujur, menyampaikan perasaan apa adanya, berpikir positif, sikap dan perilaku baik, saling berkontribusi, memahami perbedaan, memberi perhatian, menjaga perasaan, mendengarkan pendapat, menerima pendapat, dan memberi masukan.

e. Deskripsi Tentang *Individual Stressor* (X_4)

Analisis deskriptif variabel penelitian dilakukan terhadap variabel *individual stressor* (X_4), variabel *individual stressor* (IS) terdiri dari tiga indikator yang dielaborasi. Berdasarkan jawaban responden mengenai variabel *individual stressor* setelah diolah menggunakan metode FBM, hasil perhitungan analisis deskriptif ditabulasikan dan disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. Nilai Indeks IS dengan *Five Box Method*

Indikator	Skor Jawaban					Jumlah*	Indeks**	Kategori
	STS	TS	CS	S	SS			
	1	2	3	4	5			
IS-31	0	1	19	29	6	55	41,00	S
	0	2	57	116	30	205		
IS-32	0	2	12	33	8	55	42,40	S
	0	4	36	132	40	212		
IS-33	0	2	18	25	10	55	41,60	S
	0	4	54	100	50	208		
IS-34	0	10	28	13	4	55	35,20	CS
	0	20	84	52	20	176		
IS-35	0	11	23	20	1	55	35,20	CS
	0	22	69	80	5	176		
IS-36	0	4	19	28	4	55	39,40	S
	0	8	57	112	20	197		
IS-37	0	0	25	25	5	55	40,00	S
	0	0	75	100	25	200		
IS-38	0	8	21	21	5	55	37,60	S
	0	16	63	84	25	188		
Jumlah							312,40	S
Rata-rata***							39,05	

Sumber data primer diolah 2023

Berdasarkan pada Tabel 11 tersebut, dari 55 responden indikator IS-33 memiliki nilai skor indeks tertinggi sebesar 41,60 termasuk kategori Setuju, dan nilai skor indeks terendah pada IS-34 dan IS-35 yaitu masing-masing 35,20 masuk dalam kategori Cukup Setuju. Sedangkan secara keseluruhan IS-31 hingga IS-38 nilai skor rata-rata (indeks) untuk *individual stressor* (X_4), memiliki skor nilai 39,05, artinya tanggapan responden memiliki kecenderungan pada jawaban Setuju, pada setiap pertanyaan tentang I, yaitu tugas dan tanggung jawab, tugas bukan bagian pekerjaan, bertentangan dengan keyakinan, *feedback* kurang, melebihi *job description*, dan merasa tidak mampu.

f. Deskripsi Tentang *Leadership Style* (M)

Analisis deskriptif variabel penelitian dilakukan terhadap variabel *leadership style* (M), variabel *leadership style* (LS) terdiri dari empat indikator yang dielaborasi. Berdasarkan jawaban responden mengenai variabel *leadership style* setelah diolah menggunakan metode FBM, hasil perhitungan analisis deskriptif ditabulasikan dan disajikan pada Tabel 12.

Berdasarkan pada Tabel tersebut, dari 55 responden indikator LS-43 memiliki nilai skor indeks tertinggi sebesar 46,00 termasuk kategori Setuju, dan nilai skor indeks terendah pada LS-45 yaitu 36,80 masuk dalam kategori Cukup Setuju. Sedangkan secara keseluruhan LS-39 hingga LS-49 nilai skor rata-rata (indeks) untuk *leadership style* (M), memiliki skor nilai 41,05, artinya tanggapan responden memiliki kecenderungan pada jawaban Setuju, disetiap pertanyaan tentang LS, yaitu memberi tahu apa yang dikerjakan, bimbingan khusus, menaati peraturan, jadwal spesifik, perhatian terhadap kebutuhan, iklim kerja yang baik, pertimbangan ide dan saran, kebebasan berpendapat, menetapkan sasaran menantang, dan pimpinan luar biasa, seperti tampak pada Tabel 12 berikut.

Tabel 12. Nilai Indeks LS dengan *Five Box Method*

Indikator	Skor Jawaban					Jumlah*	Indeks**	Kategori
	STS	TS	CS	S	SS			
	1	2	3	4	5			
LS-39	0	1	7	32	15	55	45,20	S
	0	2	21	128	75	226		
LS-40	0	6	16	32	1	55	38,60	S
	0	12	48	128	5	193		
LS-41	0	1	13	34	7	55	42,40	S
	0	2	39	136	35	212		
LS-42	0	1	16	27	11	55	42,60	S
	0	2	48	108	55	213		
LS-43	0	1	7	28	19	55	46,00	S
	0	2	21	112	95	230		
LS-44	0	6	16	29	4	55	39,20	S
	0	12	48	116	20	196		
LS-45	0	11	18	22	4	55	36,80	CS
	0	22	54	88	20	184		
LS-46	0	6	14	29	6	55	40,00	S
	0	12	42	116	30	200		
LS-47	0	6	13	35	1	55	39,20	S
	0	12	39	140	5	196		
LS-48	0	1	14	28	12	55	43,20	S
	0	2	42	112	60	216		
LS-49	0	11	9	32	3	55	38,40	S
	0	22	27	128	15	192		
Jumlah							451,60	S
Rata-rata***							41,05	

Sumber data primer diolah 2023

g. Deskripsi Tentang *Kinerja Pegawai (Y)*

Analisis deskriptif variabel penelitian dilakukan terhadap variabel kinerja pegawai (Y), variabel kinerja pegawai (KP) terdiri dari empat indikator yang dielaborasi. Berdasarkan jawaban responden mengenai variabel kinerja pegawai setelah diolah menggunakan metode FBM, hasil perhitungan analisis deskriptif ditabulasikan dan disajikan pada Tabel 13.

Tabel 13. Nilai Indeks KP dengan *Five Box Method*

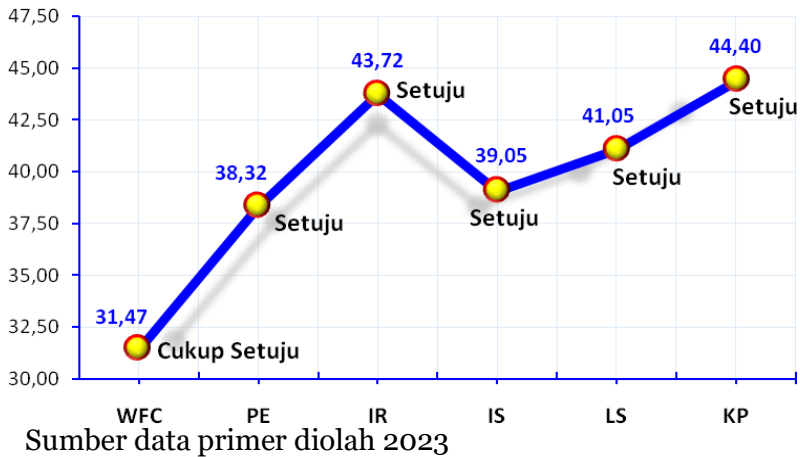
Indikator	Skor Jawaban					Jumlah*	Indeks**	Kategori
	STS	TS	CS	S	SS			
	1	2	3	4	5			
KP-50	0	1	1	40	13	55	46,00	S
	0	2	3	160	65	230		
KP-51	0	1	1	31	22	55	47,80	SS
	0	2	3	124	110	239		
KP-52	0	1	14	39	1	55	41,00	S
	0	2	42	156	5	205		
KP-53	0	1	8	34	12	55	44,40	S
	0	2	24	136	60	222		
KP-54	0	1	17	31	6	55	41,40	S
	0	2	51	124	30	207		
KP-55	0	1	12	31	11	55	43,40	S
	0	2	36	124	55	217		
KP-56	0	1	1	41	12	55	45,80	S
	0	2	3	164	60	229		
KP-57	0	1	6	33	15	55	45,40	S
	0	2	18	132	75	227		
Jumlah							355,20	S
Rata-rata***							44,40	

Sumber data primer diolah 2023

Berdasarkan pada Tabel 13 tersebut, dari 55 responden indikator KP-51 memiliki nilai skor indeks tertinggi sebesar 47,80 termasuk kategori Sangat Setuju, dan nilai skor indeks terendah pada KP-52 yaitu 41,00 masuk dalam kategori Setuju. Sedangkan secara keseluruhan KP-50 hingga KP-57 nilai skor rata-rata (indeks) untuk kinerja pegawai (Y), memiliki skor nilai 44,40, artinya tanggapan responden memiliki kecenderungan pada jawaban Setuju, disetiap pertanyaan tentang KP, yaitu kuantitas (output) melebihi target, hasil kerja maksimal, hasil kerja baik, waktu penyelesaian kerja cepat, waktu penyelesaian kerja efektif dan efisien, biaya kerja *balance*, dan biaya kerja murah.

h. Deskripsi Nilai Rata-rata Skor (Indeks) Variabel Penelitian

Analisis deskriptif untuk semua variabel penelitian dilakukan terhadap variabel independen (X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4), variabel mediasi (M), dan variabel dependen (Y) terdiri dari dua puluh satu (21) indikator yang dielaborasi. Berdasarkan jawaban responden mengenai variabel-variabel tersebut setelah diolah menggunakan metode FBM, hasil perhitungan analisis deskriptif sesuai Gambar 6 berikut :



Gambar 6. Nilai Indeks Varibel Penelitian dengan Five Box Method

Mengacu data pada grafik Gambar 6 dari 55 responden variabel Kinerja Pegawai (KP) memiliki nilai rata-rata skor tertinggi sebesar 44,40 termasuk kategori Setuju, dan nilai rata-rata skor terendah pada variabel *Work-Family Conflicts* (WFC) yaitu 31,47 masuk dalam kategori Cukup Setuju. Sedangkan untuk setiap variabel (PE, IR, IS, dan LS) keseluruhan nilai rata-rata skor pada rentang 38,32 hingga 41,05 masuk kategori Setuju. Artinya tanggapan responden memiliki kecenderungan jawaban Setuju, disetiap pertanyaan pada variabel penelitian.

Konsekuensi tindakan yang harus dilakukan pimpinan aparatur Setda Kota Semarang terkait faktor *work-family conflicts* yang sebagian besar merasa cukup setuju. Para pimpinan Setda harus mampu memberikan suatu bimbingan (*counseling*) pada pegawai, agar benar-benar memahami atau membedakan antara kepentingan pekerjaan kantor ataupun rumah.

5.3 Analisis data

Analisis data dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *work-family conflicts*, *physical environment*, *interpersonal relationship*, dan *individual stressor* secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai pada Setda Kota Semarang baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *leadership style* sebagai variabel mediasi. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa *work-family conflicts* berpengaruh negatif secara langsung terhadap kinerja pegawai, *physical environment* berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai, *interpersonal relationship* berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai, dan *individual stressor* berpengaruh negatif secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, leadership style juga terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis path menunjukkan bahwa leadership style mampu memediasi pengaruh work-family conflicts dan individual stressor terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan yang efektif mampu memperbaiki kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan keluarga serta tekanan individu.

Oleh karena itu, pembinaan ASN perlu terus dilakukan untuk menciptakan kinerja pegawai yang baik, efektif, efisien, bersih, dan berwibawa dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan mencapai good governance. Para pimpinan di Setda Kota Semarang perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai serta memperbaiki gaya kepemimpinan yang ada agar dapat memediasi pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, diharapkan dapat tercipta ASN yang efektif, efisien, dan terpercaya dalam memberikan pelayanan administrasi kepada masyarakat.

5.4 Pengujian Hipotesis

Untuk melakukan pengujian hipotesis pada penelitian ini, digunakan uji t untuk melihat signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dan uji F untuk melihat signifikansi pengaruh bersama-sama dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Berikut adalah hipotesis penelitian yang akan diuji:

Ho: Work-family conflicts tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H1: Work-family conflicts berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Ho: Physical environment tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H1: Physical environment berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Ho: Interpersonal relationship tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H1: Interpersonal relationship berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Ho: Individual stressor tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H1: Individual stressor berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Ho: Leadership style tidak memediasi pengaruh variabel independen terhadap kinerja pegawai.

H1: Leadership style memediasi pengaruh variabel independen terhadap kinerja pegawai.

Setelah dilakukan analisis data, hasil uji t menunjukkan bahwa variabel work-family conflicts, physical environment, interpersonal relationship, dan individual stressor memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai $p < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa keempat variabel independen mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung.

Selanjutnya, hasil uji F menunjukkan bahwa secara bersama-sama, keempat variabel independen tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai $p < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dapat menjelaskan variasi dalam kinerja pegawai dengan baik.

Terakhir, hasil uji t untuk variabel mediasi leadership style menunjukkan bahwa variabel ini juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai $p < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa leadership style memediasi pengaruh keempat variabel independen terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji hipotesis di atas, dapat disimpulkan bahwa work-family conflicts, physical environment, interpersonal relationship, dan individual stressor memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui leadership style sebagai variabel mediasi.

Bab VI Pembahasan

6.1 Pembahasan hasil penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-family conflicts, physical environment, interpersonal relationship, dan individual stressor berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui leadership style sebagai variabel mediasi. Berikut ini adalah pembahasan hasil penelitian lebih lanjut:

1. Work-family conflicts berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan teori dan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa konflik antara tuntutan pekerjaan dan keluarga dapat mengurangi kinerja pegawai. Hal ini mungkin disebabkan oleh ketidakmampuan pegawai untuk membagi waktu dan energi dengan baik antara tugas-tugas pekerjaan dan tugas-tugas keluarga, sehingga mengurangi produktivitas kerja mereka.

2. Physical environment berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil ini juga sejalan dengan teori dan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan aman dapat meningkatkan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman dan aman dapat membuat pegawai merasa lebih nyaman, sehat, dan produktif.

3. Interpersonal relationship berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil ini juga sejalan dengan teori dan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang baik antara pegawai dan rekan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hubungan interpersonal yang baik dapat meningkatkan motivasi, dukungan sosial, dan kerjasama antara pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas kerja.

4. Individual stressor berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Hasil ini juga sejalan dengan teori dan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa stres individu dapat mengurangi kinerja pegawai. Stres individu dapat memengaruhi kesehatan mental dan fisik pegawai, serta mengganggu fokus dan konsentrasi mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa leadership style memediasi hubungan antara work-family conflicts, physical environment, interpersonal relationship, dan individual stressor dengan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh atasan atau pimpinan dalam mengelola dan memotivasi

pegawai juga memainkan peran penting dalam mencapai kinerja yang baik.

Dalam konteks pembinaan ASN, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya peran pemerintah dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung produktivitas pegawai, serta memberikan dukungan dan fasilitas yang memadai bagi pegawai yang memiliki tuntutan keluarga. Selain itu, pemerintah juga perlu memperhatikan faktor-faktor individual yang dapat memengaruhi kesehatan mental dan fisik pegawai, seperti memberikan dukungan dan layanan kesehatan mental yang memadai.

(2/2) Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa work-family conflicts, physical environment, interpersonal relationship, dan individual stressor berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui leadership style sebagai variabel mediasi.

Hal ini menunjukkan bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, perlu dilakukan pembinaan ASN yang berkelanjutan, terutama dalam mengatasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai seperti work-family conflicts, physical environment, interpersonal relationship, dan individual stressor. Dalam pembinaan ASN, perlu diperhatikan juga pengembangan leadership style yang efektif sebagai variabel mediasi yang dapat memperkuat pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja pegawai.

Dalam konteks pembinaan ASN, perlu juga dilakukan langkah-langkah strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kinerja pegawai. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas dan kenyamanan lingkungan kerja, memberikan dukungan dan penghargaan yang tepat pada pegawai, serta membentuk hubungan interpersonal yang baik antar pegawai.

Selain itu, diperlukan juga pengembangan kebijakan-kebijakan yang dapat mengurangi work-family conflicts pada pegawai, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih fokus dan produktif. Kebijakan-kebijakan ini dapat berupa pengaturan waktu kerja yang fleksibel, memberikan cuti yang cukup untuk kepentingan keluarga, serta penyediaan fasilitas yang memadai di lingkungan kerja.

Dalam memperkuat pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja pegawai melalui leadership style sebagai variabel mediasi, perlu dilakukan pengembangan kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan pegawai, pengembangan komunikasi yang efektif, serta

pengembangan gaya kepemimpinan yang responsif terhadap perubahan lingkungan kerja.

Kesimpulannya, pembinaan ASN yang baik dan berkelanjutan sangat penting dalam menciptakan kinerja pegawai yang efektif, efisien, bersih, dan berwibawa, sehingga mampu menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan mencapai good governance. Faktor-faktor seperti work-family conflicts, physical environment, interpersonal relationship, dan individual stressor perlu diperhatikan dalam pembinaan ASN, serta pengembangan leadership style yang efektif sebagai variabel mediasi untuk memperkuat pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja pegawai.

6.2 Implikasi temuan penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa implikasi yang dapat diambil untuk meningkatkan kinerja pegawai ASN dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan mencapai good governance, yaitu:

1. Pentingnya pembinaan ASN secara terus menerus untuk menciptakan kinerja pegawai yang baik, efektif, efisien, bersih, dan berwibawa dalam menjalankan fungsinya sebagai pengelola pemerintahan, administrasi, organisasi, dan manajemen, serta memberi pelayanan administrasi kepada semua SKPD.
2. Perlu dilakukan upaya untuk mengatasi work-family conflicts, physical environment, interpersonal relationship, dan individual stressor yang memengaruhi kinerja pegawai, seperti memberikan fleksibilitas waktu kerja, memperbaiki lingkungan kerja, meningkatkan kerjasama tim, dan memberikan dukungan sosial.
3. Pentingnya peran leadership style sebagai variabel mediasi dalam pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini, pemimpin harus mampu memilih dan mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang tepat untuk memotivasi pegawai dan meningkatkan kinerja mereka.
4. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi pemerintah dan instansi terkait untuk meningkatkan kinerja pegawai ASN dan mencapai good governance melalui pembinaan ASN yang tepat dan penanganan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai secara efektif.

6.3 Rekomendasi untuk Setda Kota Semarang

Berdasarkan temuan dan hasil analisis penelitian, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diberikan kepada Setda Kota Semarang, yaitu:

1. Meningkatkan pembinaan dan pengembangan pegawai, khususnya terkait dengan manajemen konflik work-family, peningkatan kondisi fisik lingkungan kerja, hubungan interpersonal yang baik, dan manajemen stress individu. Pembinaan dan pengembangan pegawai dapat dilakukan melalui pelatihan, workshop, atau program pengembangan diri lainnya yang dapat membantu pegawai dalam mengatasi permasalahan yang muncul dan meningkatkan kinerja mereka.

2. Meningkatkan peran dan fungsi Setda Kota Semarang dalam menciptakan good governance. Setda Kota Semarang perlu memperkuat fungsi dan perannya dalam menciptakan good governance dengan mengedepankan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan transparan. Hal ini dapat dilakukan melalui peningkatan pengawasan dan evaluasi kinerja pegawai, serta penerapan sistem reward and punishment yang tepat.

3. Meningkatkan penggunaan leadership style yang efektif. Pemimpin di Setda Kota Semarang perlu menggunakan leadership style yang tepat dan efektif dalam memimpin dan mengelola pegawai. Dalam hal ini, perlu dilakukan penilaian terhadap kemampuan kepemimpinan setiap pemimpin dan memperkuat pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang tepat.

4. Meningkatkan sinergi antar SKPD. Sinergi antar SKPD dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah daerah. Setda Kota Semarang perlu memperkuat koordinasi dan komunikasi antar SKPD agar dapat bekerja secara sinergis dalam mencapai tujuan bersama.

Dengan menerapkan rekomendasi-rekomendasi tersebut, diharapkan Setda Kota Semarang dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, pegawai yang memiliki kinerja yang baik, serta mencapai good governance yang lebih baik dalam menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan daerah.

Bab VII Kesimpulan dan Saran

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pembinaan ASN sangat penting dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal terkait Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang kewenangan daerah otonom. ASN perlu menjadi instrumen yang efektif, efisien, bersih, dan berwibawa dalam menjalankan fungsinya sebagai pengelola pemerintahan, administrasi, organisasi, dan manajemen, serta memberi pelayanan administrasi kepada semua SKPD. Masih adanya keluhan masyarakat terkait perilaku ASN malas, berkinerja rendah, dan tidak disiplin menjadi tantangan bagi pemerintah untuk menciptakan good governance.

Pengaruh work-family conflicts, physical environment, interpersonal relationship, dan individual stressor terhadap kinerja pegawai terbukti signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui leadership style sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa pembinaan ASN harus meliputi aspek-aspek tersebut agar dapat menciptakan kinerja pegawai yang baik, efektif, efisien, bersih, dan berwibawa dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan mencapai good governance.

Rekomendasi yang dapat diberikan kepada Setda Kota Semarang adalah perlu adanya program pembinaan ASN secara terus menerus yang meliputi aspek work-family conflicts, physical environment, interpersonal relationship, dan individual stressor. Selain itu, diperlukan juga peningkatan kepemimpinan (leadership) dengan memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi leadership style yang baik. Seluruh program pembinaan dan peningkatan kepemimpinan ini harus diawasi dan dievaluasi secara berkala untuk memastikan efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai good governance.

7.2 Saran untuk penelitian selanjutnya

Ada beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya terkait dengan topik pembinaan ASN dan kinerja pegawai:

1. Melibatkan sampel yang lebih representatif: Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan hanya terbatas pada pegawai Setda Kota Semarang bagian Administrasi Umum. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat melibatkan sampel yang lebih representatif dari berbagai bagian dan level jabatan di dalam instansi pemerintah.

2. Menambah variabel independen: Meskipun penelitian ini telah mengidentifikasi beberapa faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, ada kemungkinan terdapat faktor lain yang juga berperan penting. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel independen lainnya seperti kompensasi, motivasi, dan lingkungan kerja.

3. Memperluas penggunaan metode penelitian: Meskipun penelitian ini menggunakan metode explanatory research dengan pendekatan kuantitatif, ada baiknya penelitian selanjutnya juga menggunakan metode penelitian kualitatif seperti studi kasus atau wawancara untuk memperdalam pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

4. Mempertimbangkan variabel mediasi lainnya: Penelitian ini menggunakan leadership style sebagai variabel mediasi. Namun, ada kemungkinan terdapat variabel mediasi lainnya yang juga berperan penting dalam hubungan antara faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk menggunakan variabel mediasi lainnya seperti motivasi atau kepuasan kerja.

Dengan melibatkan sampel yang lebih representatif, menambah variabel independen, memperluas penggunaan metode penelitian, dan mempertimbangkan variabel mediasi lainnya, diharapkan penelitian selanjutnya dapat memberikan pemahaman yang lebih lengkap mengenai pembinaan ASN dan kinerja pegawai dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan mencapai good governance.

Daftar Pustaka

- Cahyadi, A., Marwa, T., Hågen, I., Siraj, M. N., Santati, P., Poór, J., & Szabó, K. (2022). Leadership Styles, High-Involvement Human Resource Management Practices, and Individual Employee Performance in Small and Medium Enterprises in the Digital Era. *Economies*, 10(7). <https://doi.org/10.3390/economies10070162>
- Cui, F., Lim, H., & Song, J. (2022). The Influence of Leadership Style in China SMEs on Enterprise Innovation Performance: The Mediating Roles of Organizational Learning. *Sustainability (Switzerland)*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/su14063249>
- Dewi, E. A., Abdurachman, U., Situbondo, S., & Soeliha, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bappeda Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME) FEB UNARS*, 1(5), 930–944.
- Dong, M., Mahfudnurnajamuddin, M., Semmaila, B., & Latief, B. (2019). Contributions Of Human Resources Development, Leadership Style, Organizational Commitment, And Work Motivation On Good Governance And Police Officer Performance (Study Of Police Officer In South Sulawesi Regional Police). *European Journal of Business and Management Research*, 4(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2019.4.6.136>
- Fade, A. M. R., Basri, Y. M., & Safitri, D. (2022). Fraud On Government: Reviewed From Organizational Ethical Culture, Leadership Style, And Love Of Money. *Berkala Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 7(1), 113–139. <https://doi.org/10.20473/baki.v7i1.32717>
- Gal-Arieli, N., Beeri, I., Vigoda-Gadot, E., & Reichman, A. (2020). Can leadership transform educational policy? Leadership style, new localism and local involvement in education. *Sustainability (Switzerland)*, 12(22), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su12229564>
- Hamran Mohamad, M., Daud, Z., & Kirana Yahya, K. (2014). Impact On Employees' Good Governance Characterisrtics, The Role Of Transformational Leadership As Determinant Factor. *International Journal of Science, Environment*, 3(1), 320–338. www.ijset.net

- Hartarto, A., Castyana, B., Mega Anggita, G., Ditya Candra, A. R., & Setyawati, H. (2021). The role of humanistic leadership on good governance in sport organization: A literature review. *Jurnal SPORTIF: Jurnal Penelitian Pembelajaran*, 7(3), 378–399. https://doi.org/10.29407/js_unpgri.v7i3.14997
- Haryanto, H., Suharman, H., Koeswayo, P. S., & Umar, H. (2022). Enhancing Employee Engagement in Indonesian Logistics and Forwarders Industry: The Moderating Role of a Democratic Leadership Style. *Economies*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/economies10110284>
- Jankelová, N., & Joniaková, Z. (2021). Communication skills and transformational leadership style of first-line nurse managers in relation to job satisfaction of nurses and moderators of this relationship. *Healthcare (Switzerland)*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/healthcare9030346>
- Kadiresan, V., Khuan, W. S., Arumugam, T., Rasu, F., & Theseira, S. (2019). *Employee Engagement and Retention in Automotive Industry in Malaysian Context . Job Stress as a Moderator*. 8(September), 607–617. <https://doi.org/10.35940/ijeat.F1108.0986S319>
- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory. *Administrative Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/admsci12040195>
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703–722. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100>
- Limbong, W. L., T.R, F. P., & Tandiang, I. S. (2011). Pembentukan karakter anti korupsi bermuatan kearifan lokal di siswa sdn 120 Buntu Masakke. *PROSIDING Seminar Nasional PGSD "Transformasi Nilai-Nilai Kearifan Lokal Berbasis Teknologi,"* 11(1), 319–326.
- Margaretta, N., Utari, W., Subijanto, D., Magister, P., Universitas, M., & Putra Surabaya, W. (2022). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Kpp Pratama Lamongan. *Journal of Applied Management and Accounting Science*, 3(Juni), 162–170. <http://jamas.triatmamulya.ac.id/>

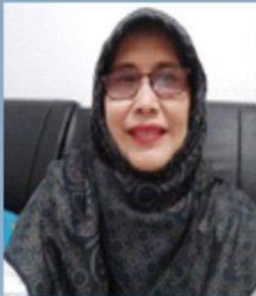
- Martina, S., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Asn Dengan Motivasi Kerja Sebagai variabel Intervening Padadinas Koperasi Perindustriandanperdagangan Kabupatensitubondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur*, 1(6), 1136–1149.
- Martinez-Leon, I. M., Olmedo-Cifuentes, I., Martínez-Victoria, Mc., & Arcas-Lario, N. (2020). Leadership style and gender: A study of spanish cooperatives. *Sustainability (Switzerland)*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/su12125107>
- Martínez-Moreno, A., Cavas-García, F., & Díaz-Suárez, A. (2021). Leadership style in amateur club sports: A key element in strategic management. *Sustainability (Switzerland)*, 13(2), 1–12. <https://doi.org/10.3390/su13020730>
- Muralidharan, E., & Pathak, S. (2019). Consequences of Cultural Leadership Styles for Social Entrepreneurship: A Theoretical Framework. *Sustainability (Switzerland)*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/su11040965>
- Mustanir, A., Jermisittiparsert, K., Ali, A., Hermansyah, S., & Sakinah, S. (2020, February 10). *Village Head Leadership and Bureaucratic Model Towards Good Governance in Sidenreng Rappang*. <https://doi.org/10.4108/eai.21-10-2019.2291532>
- Ngabito, F. M., Aneta, A., Tahir, A., & Abdussamad, J. (2021). The Influence Of Good Governance And transformational Leadership Styles On The Performance Of Local Governments Fatmah. *Turkish Journal of Computer and Mathematics*, 12(3), 4365–4375.
- Nirmayani, N., Razak, A., Kalsum, U., & Makkulau, A. R. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Asn Pada Balai Perluasan Kesempatan Perluasan Kesempatan Kerja Kendari Kementerian Ketenagakerjaan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(3), 227–241.
- Razak, M., Rahwandy Rahim, D., Pascasarjana Magister manajemen, P., & Nobel Indonesia Makassar, S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tipe Demokratis, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang. In *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia* (Vol. 1). <https://e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/JMMNI/index>

- Sappara, S., Kamase, J., Mallongi, S., Aminuddin, &, Kepemimpinan, G., Budaya, ;, & Motivasi, O.; (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Pemerintah Kabupaten Jeneponto. *Jurnal Sosio Sains*, 8(1), 91–106. <http://journal.ildikti9.id/sosiosains>
- Springer, A., Walkowiak, K., & Bernaciak, A. (2020). Leadership styles of rural leaders in the context of sustainable development requirements: A case study of commune mayors in the greater Poland Province, Poland. *Sustainability (Switzerland)*, 12(7). <https://doi.org/10.3390/su12072676>
- Supriaddin, N. (n.d.). The Effect of Internal Control System and Good Governance on Employee Performance: Moderated by Leadership Style. In *International Journal of Management and Education in Human Development* (Vol. 02). <http://www.ijmehd.com>
- Susanto, H., Cahya Susena, K., & Rahman, A. (2021). Relationship Of Leadership Style, Competence And Compensation To Employee Performance In Seluma Regional Secretariat. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 2(1), 72–82.
- Susilo, d. E., soetjipto, n., triwulan b., a., ratnaningtyasd, juwitawati, RISWANTO, A., WASIS, W., & JAYA, F. P. (2019). The effect of employee commitment, culture, and leadership style on good governance performance of Jombang District government (Indonesia). *Revista Espacios*, 40(27), 22–31.

MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA

MELALUI LEADERSHIP STYLE
DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN LINGKUNGAN EKSTERNAL
UNTUK MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE

Dr. Dra. Rini Werdiningsih, M.Si



RINI WERDININGSIH, lahir di Purwodadi Grobogan, menempuh pendidikan di SMA Negeri 1 Pemalang. Menyelesaikan Pendidikan sarjana (S1) di Jurusan Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (Fisipol) Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta Tahun 1986. Menyelesaikan Pendidikan Magister (S2) di

Program Pascasarjana, Jurusan Sosiologi Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta Tahun 1993 serta menyelesaikan studi S3 pada Universitas Negeri Semarang (UNNES) pada program studi Manajemen Pendidikan Tahun 2016. Mulai Tahun 1987 s/d sekarang bekerja sebagai dosen tetap di program S1 dan S2 Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Tahun 2017 – 2022 menjabat sebagai anggota Dewan Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.



ISBN 978-623-88483-0-0 (PDF)

