

# KINERJA PEGAWAI BERDASARKAN KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA

Yuyinah Lutfa

Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang  
E-mail: ariee@ymail.com

## **Abstract**

*Top of Form, Goals to be achieved in this study was to determine the effect of leadership, motivation and environment affect the performance of employees in Malang Regency Community Empowerment Board and the dominant variables affecting the performance of employees in Malang Regency Community Empowerment Board is motivation. Therefore, based on the results of the analysis in this study, then the suggestions can be given is the Community Empowerment Board should leader Malang more attention to issues of leadership and motivation to employees, because it can improve performance. Guidance, supervision and education of employees should be synergized with the interests of the institution, so as to support the motion dynamics of performance measures and work environment needs to be improved to enhance the performance of employees.*

**Keywords:** *Leadership, motivation, environment and employee performance.*

## **Abstrak**

*Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan mempengaruhi kinerja pegawai di Kabupaten Malang Badan Pemberdayaan Masyarakat dan variabel dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kabupaten Malang Badan Pemberdayaan Masyarakat adalah motivasi. Oleh karena itu, berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan adalah Dewan Masyarakat Pemberdayaan harus pemimpin Malang lebih memperhatikan isu-isu kepemimpinan dan motivasi kepada karyawan, karena dapat meningkatkan kinerja. Bimbingan, supervisi dan pendidikan karyawan harus disinergikan dengan kepentingan lembaga, sehingga dapat menunjang dinamika gerak ukuran kinerja dan kebutuhan lingkungan kerja ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja karyawan.*

**Kata kunci:** *Kepemimpinan, motivasi, lingkungan dan kinerja karyawan.*

Pembangunan dan pengembangan merupakan perubahan yang dinamis, suatu akseleratif yang diharapkan berdampak positif. Organisasi sebagai wadah untuk mempertemukan berbagai orang maupun ide merupakan kebutuhan penting bagi manusia, karena disinilah masing-masing individu melatih diri untuk saling memberi dan saling menerima terhadap setiap pendapat baik yang datangnya dari diri sendiri maupun dari orang lain. Orang-orang yang berada di dalam organisasi tersebut melakukan aktivitas berdasarkan tugas dan tanggungjawab masing-masing untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Sebuah organisasi tak lepas dari adanya peran seorang pemimpin, untuk itu dapat dikatakan suksesnya sebuah organisasi tergantung seberapa kemampuan seorang pemimpinnya. Organisasi akan berkembang jika seorang pemimpin mampu mewujudkan tujuan organisasi menjadi kenyataan. Menurut Siagian (2002:236) mengungkapkan bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya dapat bekerja dengan baik, bersemangat tinggi, dan mempunyai disiplin serta tanggung jawab yang tinggi pula terhadap atasan. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan, apalagi pada saat-saat sekarang

ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Seorang pemimpin harus dapat menganalisis secara kreativitas, apakah kreativitasnya tersebut sudah dapat diterima orang secara awam atau belum, jika belum mungkin dia harus meningkatkan tingkat kreativitasnya agar lebih berkualitas hingga diterima oleh masyarakat. Selain itu apakah telah memiliki target yang ingin dicapainya, dia harus mampu mengamati setiap perkembangan kreativitasnya dan apakah keberadaannya telah membawa manfaat bagi orang-orang yang menggunakannya. Menganalisis kreativitas sama halnya dengan mengawasi perkembangan kecerdasan diri yang memiliki kecerdasan rohaniah yang tinggi.

Dengan demikian seorang pemimpin dalam organisasi pemerintahan mempunyai tugas untuk membina dan menggerakkan sejumlah besar orang-orang yang memiliki beragam sikap, perilaku dan latar belakang yang berbeda, guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Guna mendapatkan pegawai yang dapat membantu tugas pemimpin secara optimal, maka diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan dan membina perilaku bawahannya kepada tercapainya tujuan organisasi secara maksimal.

Menurut Gomes dalam Hasibuan (2000:107) antara lain melalui kepemimpinan dan motivasi pegawai untuk dapat diarahkan guna pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa variabel yang mempengaruhi motivasi meliputi: partisipasi, komunikasi, pengakuan, pendelegasian dan perhatian umpan balik (Allen, 2004:74-75). Dorongan seseorang untuk bekerja dipengaruhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi dan tingkat kebutuhan yang berbeda pada setiap pegawai, sehingga dapat terjadi perbedaan motivasi dalam berprestasi. Pada dasarnya pada diri setiap manusia selalu ada dorongan yang kuat untuk ingin maju, ingin lebih baik dari orang lain dan makin kuat imannya maka semakin menyadari bahwa hari esok harus lebih baik dari hari ini. Manusia pada dasarnya makhluk yang paling mulia dan paling cerdas di muka bumi ini.

Lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia, baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Secara garis besar, lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut: Pertama, fasilitas kerja. Lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan ikut menyebabkan kinerja yang buruk, seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja pengab, ventilasi yang kurang, serta prosedur yang tidak jelas. Kedua, gaji dan tunjangan. Gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membuat pekerja setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan pekerja. Ketiga, hubungan kerja. Kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan. Secara genetis, setiap individu mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan pola perilaku tertentu

untuk menanggulangi masalah lingkungan.

Lingkungan kerja menurut Schuler (1999:229) dibedakan atas dua hal yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja sosiopsikologis. Lingkungan kerja fisik meliputi daerah atau tempat kerja dengan seluruh peralatan dan bahan-bahannya. Sedangkan lingkungan kerja sosiopsikologis diantaranya adalah hubungan antar karyawan maupun dengan atasan. Kebanggaan akan hasil karya sendiri, interest atau minat yang besar terhadap pekerjaan merupakan insentif kuat untuk mewujudkan suatu pekerjaan, karena itu aspek lingkungan kerja fisik dan sosiopsikologis adalah salah satu kunci utama dalam pencapaian tujuan bersama yang diharapkan, namun sejauh mana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di suatu organisasi. Lingkungan kerja adalah merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi pengaturan, penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja, Sukanto dan Indriyo (2000: 151).

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000:67). Sehingga kinerja dapat dikatakan kemampuan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien yang dibebankan kepadanya, disesuaikan dengan standar tertentu seperti: kualitas, kuantitas dan waktu yang ditetapkan. Dengan asumsi bahwa pegawai yang mempunyai kemampuan tinggi akan dengan cepat menyelesaikan

kan pekerjaan atau cepat memecahkan permasalahan yang dihadapinya, sebaliknya pegawai yang memiliki kemampuan rendah (kurang) akan lebih lambat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang berada di dalamnya. Apabila sumber daya manusianya memiliki motivasi tinggi, kreatif dan mampu mengembangkan inovasi, kinerjanya akan menjadi semakin baik. Oleh karena itu, diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia.

Pada masa yang lalu, meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan atau disebut pula sebagai pembinaan sumber daya manusia. Cara tersebut secara bertahap mulai ditinggalkan karena dinilai terlalu bersifat *top-down* sehingga kurang mampu mengembangkan kreativitas dan inovasi sumber daya manusia. Cara pendekatan baru yang dapat dipergunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia tersebut sekarang ini lebih dikenal sebagai pemberdayaan sumber daya manusia, yaitu suatu pendekatan yang lebih bersifat *bottom-up*.

Badan Pemberdayaan Masyarakat sebagai salah satu institusi yang berada di dalam struktur organisasi Pemerintah Kabupaten Malang, yang mempunyai fungsi memberdayakan masyarakat melalui peningkatan sumber daya manusia, usaha ekonomi produktif dan menyediakan prasarana dan sarana fisik desa dengan memfasilitasi setiap kegiatan masyarakat mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi hasil kegiatan-kegiatannya, yang

dikerjakan sendiri oleh masyarakat, atau dengan kata lain sebagai fungsi utama yaitu mewujudkan kemandirian masyarakat dalam bentuk pembangunan desa dan kesejahteraan masyarakatnya. Sebagai wewenangannya antara lain adalah melakukan koordinasi dengan instansi terkait dalam pembangunan desa dan memfasilitasi pemberdayaan masyarakat dengan memberikan pelatihan maupun penyuluhan, monitoring dan evaluasi kegiatan lembaga desa, kelompok masyarakat dan individu, memberikan bantuan stimulan bagi kegiatan masyarakat dengan tahapan perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi, agar masyarakat memiliki semangat, kemauan dan kemampuan yang berwujud partisipasi aktif masyarakat untuk membangun desanya.

Memberdayakan orang berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang memengaruhi pekerjaan mereka (Smith, 2000:1). Dengan demikian, berarti memberi mereka kesempatan untuk menunjukkan bahwa mereka dapat memberikan gagasan baik dan mempunyai ketrampilan mewujudkan gagasannya menjadi realitas. Pemberdayaan merupakan perubahan yang terjadi pada falsafah manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan di mana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi.

Pemberdayaan memungkinkan orang membuat keputusan lebih besar dan lebih banyak tanpa harus mengacu pada seseorang yang lebih senior. Orang bersedia menerima tanggung jawab melebihi tugasnya dan memberi kontribusi sehingga membuat organisasi bekerja lebih baik. Mem-

berdayakan orang dapat dilakukan dengan cara memindahkannya dari posisi yang biasanya hanya melakukan apa yang disuruh, ke dalam posisi lain yang memberikan kesempatan untuk lebih bertanggung jawab.

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasar pada pengetahuan dan ketrampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Namun, pekerja juga mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Badan Pemberdayaan Masyarakat ini walaupun sudah dapat menjalankan fungsi dan wewenangnya, tetapi pada kenyataannya masih diperlukan perhatian peningkatan situasi dan kondisi aktivitas pegawai apabila dilihat dari pemahaman tentang hak, tanggung jawab, kewajiban dan wewenang dari setiap pegawai.

Secara umum kondisi pegawai yang berhubungan dengan lingkungan kerja fisik seperti keterbatasan sarana atau prasarana administrasi, dan penataan ruangan yang bersih, indah, rapi, segar, sehat, aman, nyaman, sedangkan yang berhubungan dengan lingkungan kerja sosiopsikologis seperti jalinan komunikasi antar rekan sekerja maupun dengan pimpinan, koordinasi dan kerja sama dengan pihak internal maupun eksternal organisasi, kepedulian terhadap visi organisasi, prosedur kegiatan, rasa kebersamaan sebagai satu kesatuan lembaga sebagaimana tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan pemaparan diatas, maka diangkat beberapa persoalan, yakni yang pertama apakah

kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang, kemudian apakah kepemimpinan, motivasi dan Lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang, dan yang terakhir adalah Variabel manakah di antara kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang.

Mengacu pada latar belakang di atas adapun tujuan penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang, 2) untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang, 3) untuk mengetahui variabel manakah di antara kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang, sedangkan manfaat penelitian ini diantaranya adalah berguna bagi organisasi, khususnya di organisasi pemerintah agar dapat menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas serta dapat dimanfaatkan sebagai masukan untuk mengantisipasi berbagai masalah, khususnya masalah lemahnya kinerja pegawai, sehingga program-program penanggulangan penyimpangan kerja pegawai akan menggunakan pendekatan yang lebih peka dan lebih ber-



perspektif, kemudian diharapkan dapat dijadikan masukan maupun referensi bagi peneliti selanjutnya, khususnya pengkajian tentang kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.

### Metode Penelitian

Penelitian ini adalah eksplanasi (*explanatory research*) karena penelitian tersebut digunakan untuk memberikan suatu penjelasan terhadap suatu fenomena yang terjadi pada saat penelitian dilakukan. Seperti dijelaskan Istijanto (2010:26) penelitian ekplanatori merupakan desain riset yang bertujuan utama memperoleh pandangan mendalam dan menyeluruh tentang masalah manajemen sumber daya manusia yang sebenarnya. Hasil riset dapat digunakan sebagai pedoman menentukan jenis informasi yang dibutuhkan. Penelitian ini dilakukan pada pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang di Jalan Panji Nomor 119 Kepanjen Kabupaten Malang. Sekaran (2000: 226) memaparkan, "Populasi adalah sekumpulan individu, peristiwa atau hal yang menarik lainnya yang ingin diteliti". Populasi adalah jumlah dari keseluruhan objek yang karakteristiknya hendak diduga. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil yang ada pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang seluruhnya berjumlah 65 orang (tidak termasuk pimpinan), maka penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode sensus (Indriantoro, 1998, 115). Kuisisioner yang dikembalikan dan dapat diolah datanya sebanyak 60 orang karena jawaban responden tidak lengkap.

Adapun diuraikan definisi dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian sebagai berikut: Kepemimpinan ( $X_1$ ), merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun indicator-indikator kepemimpinan adalah: *pertama*, Perencanaan yaitu perhatian pemimpin untuk membuat suatu rencana yang dapat mengorganisir dan mengatur pekerjaan secara efisien. *Kedua*, Pemecahan masalah yaitu pemimpin mempunyai perhatian terhadap inisiatif, pemecahan problem yang berkaitan dengan pekerjaan dengan cepat.

*Ketiga*, Menjelaskan yaitu pemimpin menginformasikan kepada bawahan tentang tugas-tugas dan tanggung jawabnya sesuai peraturan-peraturan yang harus ditaati pegawai. *Keempat*, memberi informasi yaitu pemimpin memberikan informasi kepada bawahan tentang pengembangan yang mempengaruhi pekerjaannya dengan mengikutsertakan dalam pertemuan-pertemuan yang lebih senior dalam rapat-rapat yang melibatkan personal dari luar. *Kelima*, Memantau yaitu pemimpin mengevaluasi kemajuan pekerjaan, kinerja para bawahan secara individu, maupun keberhasilan proyek.

Variabel berikutnya yaitu Motivasi ( $X_2$ ), merupakan kekuatan yang dapat memberikan rangsangan atau dorongan serta semangat kerja kepada pegawai, sehingga dapat merubah perilaku pribadi orang tersebut dan digunakan sebagai tujuan untuk meningkatkan kinerja mereka sehingga sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Ada lima prinsip dalam memo-

tivasi kerja pegawai, yaitu Fisiologis yaitu pegawai perlu tercukupi kebutuhan yang paling dasar agar tenang dalam bekerja, Keamanan yaitu pegawai membutuhkan rasa aman, sehingga merasa tenang dalam menyelesaikan pekerjaan, Sosial yaitu pegawai membutuhkan rasa kasih sayang antar sesama, hingga tercipta suasana harmonis dalam tempat kerja, Penghargaan yaitu pegawai membutuhkan reputasi, dan pengakuan dari orang lain atas pekerjaan yang telah dilakukannya, Aktualisasi diri yaitu keinginan pegawai untuk berprestasi dalam bekerja atas kemampuan yang telah dilakukannya.

Variabel ketiga yaitu Lingkungan Kerja ( $X_3$ ), dimana keadaan di mana tempat kerja yang baik meliputi fisik dan nonfisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tenang, perasaan betah/keras dan lain sebagainya. Lingkungan kerja fisik meliputi, Keadaan ruangan kerja yang bersih, Pewarnaan ruangan kerja menunjukkan warna yang memberikan suasana nyaman dalam bekerja, Lampu penerangan ruangan kerja yang ada sangat membantu dalam proses penyelesaian pekerjaan, Suasana ruang kerja jauh dari kebisingan,

Keadaan suhu dalam ruangan menunjukkan suasana segar dalam bekerja.

Adapun Variabel terikat adalah Kinerja Pegawai (Y), yaitu kemampuan bekerja yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok. Indikator yang akan diteliti adalah Kesetiaan, adalah setia dan mengabdikan sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah, Prestasi kerja, adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, Tanggung jawab, adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya, Ketaatan, adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati segala peraturan Perundang-undangan dan peraturan kedisiplinan yang berlaku, mentaati perintah kedisiplinan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta

Tabel 1. Analisis Regresi

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,734	1,664		2,244	0,000
Kepemimpinan	0,578	0,157	0,531	2,624	0,000
Motivasi	0,545	0,172	0,360	3,285	0,000
Lingkungan Kerja	0,636	0,172	0,666	3,215	0,000
R	0,965				
R Square	0,932				
Adjusted R <sup>2</sup>	0,928				
F hitung	255,787				
Sig.	0,000				

kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan, Kejujuran, adalah ketulusan hati seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya, Kerjasama, adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, Prakarsa, adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk dapat mengambil suatu keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan, Kepemimpinan, adalah kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Pada penelitian ini, data primer diperoleh dari Pegawai Negeri Sipil Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang tentang kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja serta kinerja pegawai di Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang dengan menggunakan kuesioner, sedangkan data sekunder berasal dari pihak lain, bukan oleh periset sendiri, untuk tujuan lain. Dalam penelitian ini data diperoleh dari Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang untuk mendapatkan data kepegawaian, susunan atau struktur organisasi dan ketatalaksanaan. Metode yang digunakan untuk analisis data adalah Regresi berganda berguna untuk meramalkan pengaruh dua variabel predictor atau lebih untuk membuktikan ada

atau tidak adanya hubungan fungsional antara dua buah variabel bebas (X) atau lebih dengan sebuah variabel terikat (Y). Hubungan tersebut digambarkan dalam formulasi sebagai berikut  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_nX_n + e$  (Algifari, 1997:20)

### Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Adapun hasil uji analisis regresi linier berganda adalah sebagaimana yang tercantum dalam tabel 1.

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh tiga variabel bebas atau lebih secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini, variabel bebas adalah kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja sedangkan variabel terikat adalah Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil regresi dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut  $Y = 3,734 + 0,578 X_1 + 0,545 X_2 + 0,636 X_3$  dengan interpretasi hasil analisis, Konstanta (a) = 3,734, hal ini berarti jika variabel bebas kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja ( $X_3$ ) bernilai nol, maka kinerja pegawai sebesar 3,734, Koefisien ( $b_1$ ) = koefisien yang bertanda positif mengindikasikan bahwa peningkatan kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai, Koefisien ( $b_2$ ) = koefisien yang bertanda positif mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi akan meningkatkan kinerja pegawai, Koefisien ( $b_3$ ) = koefisien yang bertanda positif mengindikasikan bahwa peningkatan lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis didapatkan nilai R square ( $R^2$ ) sebesar 0,932 hal ini



berarti bahwa sebesar 93,2% perubahan yang terjadi pada kinerja pegawai (Y) dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas yaitu kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja sedangkan sisanya sebesar 6,8% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model atau penelitian. Sedangkan kriteria pengujiannya adalah Jika  $H_2a$  ditolak,  $H_20$  diterima, Jika  $H_2a$  diterima,  $H_20$  ditolak. Dari hasil perhitungan menggunakan SPSS, diketahui bahwa pada t test antara variabel kepemimpinan (X1) dengan variabel kinerja (Y) menunjukkan bahwa t hitung sebesar 2,624 sedangkan t tabel adalah sebesar 2,033.

Selain itu variabel kepemimpinan (X1) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000. Jadi  $\text{sig } t > 5\%$ . Maka secara parsial variabel kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Karena koefisien regresi bertanda positif (+) mengindikasikan hubungan keduanya positif atau searah. Artinya semakin bagus kepemimpinan akan mengakibatkan semakin tinggi kinerja pegawai. Kemudian pada t test antara variabel motivasi (X2) dengan variabel kinerja pegawai (Y) menunjukkan besarnya t hitung sebesar 3,285 sedangkan t tabel adalah sebesar 1,328.

Variabel motivasi memiliki nilai signifikan sebesar 0,000. Jadi  $\text{sig } t < 5\%$ . Maka secara parsial variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Karena koefisiern bertanda positif (+) mengindikasikan hubungan keduanya positif atau searah. Artinya semakin tinggi motivasi pegawai akan mengakibatkan semakin tinggi kinerja. Selanjutnya pada t test antara variabel lingkungan kerja (X3) dengan

variabel kinerja pegawai (Y) menunjukkan besarnya t hitung sebesar 3,215 sedangkan t tabel sebesar 1,538. Selain itu, variabel lingkungan kerja memiliki nilai signifikan sebesar 0,000. Jadi  $\text{sig } > 5\%$ . Maka secara parsial variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Karena koefisien bertanda positif atau searah. Artinya semakin bagus lingkungan kerja akan mengakibatkan semakin tinggi kinerja pegawai.

Dengan demikian dari hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, variabel motivasi (X2) mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai dan variabel lingkungan kerja (X3) berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan untuk uji simultan atau uji F, diperoleh nilai F hitung adalah sebesar 255,787 sedangkan nilai F tabel adalah sebesar 3,23. Jadi signifikan  $F < 5\%$  ( $0,000 < 0,005$ ). Artinya bahwa secara bersama-sama (simultan) ketiga variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Implikasi hasil penelitian yang dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka akan dilakukan pembahasan atas hasil tersebut dikaitkan dengan hipotesis penelitian yang diajukan dan dipandang dari sisi konsepsi dan teori yang berkaitan. Diharapkan dari pembahasan ini didapatkan pemahaman yang lebih mendalam atas permasalahan yang diangkat dan terungkap fakta-fakta empiris obyek penelitian dan pada akhirnya akar berguna.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, didapatkan hasil bahwa secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

pegawai pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang. Hasil tersebut sejalan dengan pendapat Permono (2010) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan seseorang pegawai yang melaksanakan pekerjaan tertentu. Dengan kepemimpinan kegiatan digunakan untuk memperoleh, meningkatkan dan mengembangkan produktifitas, disiplin, sikap kerja dan etos kerja pada tingkat ketrampilan tertentu berdasarkan persyaratan jabatan tertentu yang pelaksanaannya lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat dari Siagian (2008) yang menyatakan bahwa dengan kepemimpinan yang baik maka kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

Beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini adalah Ariwibowo (2010). Dibagian sebelumnya telah diulas bahwa sebagian besar responden penelitian berpendapat bahwa kepemimpinan akan membuat efektifitas kerja. Berdasarkan hal ini, maka dapat dijelaskan jika lembaga menginginkan kinerja pegawainya baik dan bermanfaat maka hendaknya di dalam kepemimpinan harus diusahakan untuk mengedepankan kerja sama dengan bawahan.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, diketahui bahwa secara parsial variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2005) yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai tujuan untuk mendorong gairah dan semangat kerja, meningkatkan moral dan kepuasan kerja, meningkatkan kinerja,

mempertahankan loyalitas dan kestabilan, meningkatkan kedisiplinan dan meningkatkan efisiensi.

Dengan demikian perlu digali pengetahuan mengenai kondisi motivasi pegawai pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang. Jika memang faktanya kondisi motivasi masih rendah, maka perlu dilakukan upaya-upaya manjerial yang strategis dan praktis untuk memperbaikinya. Variabel motivasi dalam penelitian ini diukur dengan mendasarkan pada prinsip fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Didapatkan juga gambaran mengenai dimensi instrumentalitas dalam variabel motivasi bahwa pegawai pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang merasa jarang menunjukkan kinerja agar mendapatkan pujian. Hal ini dapat dilihat jika pegawai mempunyai ketrampilan, kecakapan dan kemampuan yang baik maka kurang mendapatkan apresiasi dari pimpinan sehingga hal ini menurunkan kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sartono (2008), Permono (2010), Ariwibowo (2010), Parlinda dan Wahyudin (2010).

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, didapatkan hasil bahwa secara parsial lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang. Hasil ini mengindikasikan bahwa dengan lingkungan kerja yang baik dan nyaman maka akan memberikan rasa senang pada pegawai sehingga kinerjanya dapat ditingkatkan. Hal ini sangat berbeda jika lingkungan kerja yang ada kurang baik, misalnya keadaan ruangan kerja yang tidak

bersih dan nyaman, pewarnaan tembok yang terlalu jelek serta penerangan yang sangat kurang maka akan membuat pegawai merasa tidak nyaman dan tidak betah berada ditempatnya. Hal ini akan menyebabkan kinerja pegawai menjadi menurun. Oleh karena itu seyogyanya pimpinan Badan Pemberdayaan Masyarakat lebih memperhatikan lingkungan kerja para pegawainya, misalnya setiap periodik selalu diadakan pengecatan baru, ruangan diberi hiasan yang bagus dan diberi pengharum agar ruangan selalu segar sehingga pegawai nyaman dalam bekerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sartono (2008), Permono (2010), Ariwibowo (2010), Parlinda dan Wahyuddin (2010).

### Penutup

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh antara kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang. Berdasarkan hasil analisis pada bab-bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan yang pertama berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa secara parsial kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang, kedua secara simultan atau bersama-sama variabel kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang, ketiga variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja

pegawai pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang adalah motivasi. Adapun saran yang dapat diberikan kepada pihak terkait yakni, 1. Hendaknya pimpinan Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang lebih memperhatikan masalah kepemimpinan dan motivasi bagi para pegawainya, karena dengan memperhatikan hal tersebut dapat meningkatkan kinerja, 2. Pembinaan, pengawasan dan pendidikan bagi pegawai hendaknya disinergikan dengan kepentingan institusi, sehingga dapat menunjang dinamika gerak langkah kinerja, 3. Lingkungan kerja perlu diperbaiki untuk meningkatkan kinerja pegawai.

### DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 1997. *Analisis Regresi, Teori, Kasus dan Solusi*. Edisi pertama. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Allen, Louis. 2004. *Karya Manajemen*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Anoraga, Panji. 2000. *Psikologi Kepemimpinan*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Arifin, Rois. 2003. *Perilaku Organisasi*. Bayumedia. Malang.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi Kelima. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Ariwibowo, Risky Novianto. 2010. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu)". *Tesis*, Tidak dipublikasikan,

- Universitas Diponegoro Semarang.
- As'ad, Moh. 2001. *Psikologis Industri*. Cetakan Ketiga. Liberty. Yogyakarta.
- Atmosoepipto, Kisdarto. 1997. *Menuju SDM Berdaya*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta
- Awat, Niti S. 1995. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Cooper, D.R. 1996. *Business Research Methods*. 5 Th Edition Richard D. Irwin, Inc. USA.
- Davis, Keith. 2002. *Fundamental Organization Behavior*. Diterjemahkan Agus Dharma. Erlangga. Jakarta.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah Benjamin Molan. Cetakan ketujuh. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Dharma, A. 1985. *Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Manajemen*. PT. Sinar Baru Bandung.
- Gibson, James L, Ivansevich John M, dan Donnelly, James H. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid satu. Edisi ke delapan. alih bahasa Nunuk Adiarini, Binarupa Aksara. Jakarta.
- Gujarati, Damodar. 2003. *Basic Econometrics, Fourt Edition*. Mc Graw-Hill Book Company. New York.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasila*. Gunung Agung. Jakarta.
- Haidrachman dan Husnan, Suad. 2003. *Manajemen Personalialia*. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Ida Faridah Akhmad. 2003. "Mempeleajari Kondisi Lingkungan Fisik Kerja di PT. Bhineke Karya Manunggal (BKM)". Abstraksi. Karawang.
- <http://libary.gunadarma.ac.id/files/disk1/11/jbptgunadarma-gdl-sl-2004-idafaridah-505-abstraksi.pdf>
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 1996. DEPDIKBUD: Jakarta.
- Malhotra, Naresh K. 1996. *Marketing Research: An Applied Orientation*. Second Edition. New Jersey:Prentice-Hall International, Inc.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT. Remadja Rosdakarya Bandung.
- Mc. Kenna, Eugene And Nick Beech. 2000. *The Essence of Human Resource Management*. Diterjemahkan oleh Totok Budi Santoso. Andi Offset. Yogyakarta.
- Nawawi, H. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajah Mada Universitas Perss. Yogyakarta.
- Nimran, Umar. 1997. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Citra Media Surabaya.
- Oei Istijanto, 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. Gramedia Jakarta.
- Parlinda Vera dan M.Wahyuddin. 2010. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di

- Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta”. *Tesis*, Tidak dipublikasikan, Surakarta, Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.
- Permono, Nanang. 2010. “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prima Yudha Salatiga”. *Tesis*, Tidak dipublikasikan, Universitas Negeri Semarang.
- Pribadi, Ramon, 2009. *Latihan SPSS Statistik*. PT. EMK. Jakarta.
- Purnomo, Setiawan Hari dan Zulkiflimansyah. 1999. *Manajemen Strategi*. Jakarta.
- Veithzal, Rivai. 2004. *Kiat Memimpin Dalam Abad ke-21*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Robin Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Edisi Indonesia. Simon & Scuster (Asia) Pte. Ltd Prentice Hall Inc.
- Said, Mas’ud M. 2010. *Kepemimpinan (Pengembangan Organisasi Team Building dan Perilaku Inovatif)*. UIN Maliki Malang.
- Sartono, 2008. “Pengaruh Kepemimpinan, Profesional, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Organisasi pada Universitas Sebelas Maret Surakarta”. *Tesis*, Tidak dipublikasikan, STIEAUB Surakarta.
- Schuller, Randal S and Susan Jackson. 1999. *Human Resurce Management*. Alih Bahasa: Abdul Rosyid, Peter Remy Yosi Pasla. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Pengembangan Sumber Daya Insani*. Gunung Agung. Jakarta.
- Simamora, H. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2002. *Produktivitas, Apa dan Bagaimana*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sujudi, Riyanto. 2010. “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan, Penanaman Modal dan Koperasi Kabupaten Karanganyar”. *Tesis*, Tidak dipublikasikan, STIE AUB Surakarta.
- Swasto, BS. 1996. *Managemen Sumber Daya Manusia dan Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan*. FIA. Universitas Brawijaya Malang.
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mandar Maju. Bandung.
- Triguno, 1997. *Budaya Kerja*. PT. Golden Terayon Press. Jakrta.
- Umar, H. 2004. *Riset Sumberdaya Manusia dalam Organisasi*. Gramedia. Jakarta.
- Sumidjo, Wahjo. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Penerbit Ghalia Indonesia Jakarta.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta
- Yukl, Gary. 1994. “Leadership in Organization”. *New Jersey: Prentice Hal, Inc 3 ed.*



