

PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN SUKOHARJO

Oleh: Salwa Kusumawati

ABSTRACT

Work performance is importance issue since the measurement of organizational success is the degree of work performance. Objective of this research is studying the influence of leadership, work environment, and work motivation toward civil servants' work performance in Sukoharjo Regency Employment Agency. Population of this study is all employees working in Sukoharjo Regency Employee Agency. Total number of the employee are 41. Quantitative research methodology was employed in this study. Regression statistical techniques using simple as well as multiple regression was used to test the hypothesis. Data showed that leadership and work environment simultaneously influenced work performance. Work environment and work motivation also found simultaneously to have influence upon work performance. Based on F test research result indicated that leadership, work environment, and work motivation have simultaneously influence toward work performance. It also showed that R^2 is 0.949, it means that 94.9% of civil servants' work performance in Sukoharjo Regency Employment Agency explained by leadership, work environment, and work motivation simultaneously.

Key words: leadership; work environment; work motivation; civil servants' work performance.

Pendahuluan

Pada saat ini peranan pemerintah tidak hanya berfokus pada pembangunan dan pemberdayaan masyarakat tetapi juga pelayanan kepada masyarakat. Hal tersebut selaras dengan bergesernya tata kelola pemerintahan dari government ke arah governance dimana pelayanan publik menjadi tolok ukur keberhasilan pelaksanaan tugas dan pengukuran kinerja pemerintah melalui birokrasi. Pergeseran tata kelola pemerintah kearah konsep good governance muncul karena adanya ketidakpuasan pada kinerja pemerintahan yang selama ini dipercaya sebagai penyelenggara urusan publik.

Lembaga Administrasi Negara (2000:1) mengartikan governance sebagai proses penyelenggaraan kekuasaan negara/ pemerintah dalam melaksanakan *publik goods and services*. Lebih lanjut, Lembaga Administrasi Negara (2000:5) menegaskan bahwa dilihat dari aspek fungsional, governance dapat ditinjau dari apakah pemerintah telah berfungsi secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan yang telah digariskan atau sebaliknya. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, prinsip-prinsip pemerintahan yang baik mencakup tujuh aspek yaitu 1) Profesionalitas, yaitu

meningkatkan kemampuan dan moral penyelenggara pemerintahan agar mampu memberi pelayanan yang mudah, cepat, tepat dengan biaya yang terjangkau. 2) Akuntabilitas, yaitu meningkatkan akuntabilitas para pengambil keputusan dalam segala bidang yang menyangkut kepentingan masyarakat. 3) Transparansi, yaitu menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan didalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai. 4) Pelayanan prima, yaitu penyelenggaraan pelayanan publik yang mencakup prosedur yang baik, kejelasan tarif, kepastian waktu, kemudahan akses, kelengkapan sarana dan prasarana serta pelayanan yang ramah dan disiplin. 5) Demokrasi dan partisipasi yaitu mendorong setiap warga untuk mempergunakan hak dalam menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung. 6) Efisiensi dan efektifitas, yaitu menjamin terselenggaranya pelayanan kepada masyarakat dengan menggunakan sumberdaya yang tersedia secara optimal dan bertanggungjawab. 7) Supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat, mewujudkan adanya penegakan hukum yang adil bagi semua pihak tanpa pengecualian, menjunjung tinggi HAM dan memperhatikan nilai-nilai hidup dalam masyarakat.

Diharapkan dengan penerapan prinsip-prinsip *good governance* diatas dapat membangun kembali kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dimana saat ini pelayanan publik oleh birokrasi pemerintah dianggap sarat dengan permasalahan yang antarlain Pegawai Negeri Sipil dianggap tidak profesional serta berdisiplin dan beretos kerja rendah. Untuk itu, berdasarkan prinsip-prinsip diatas, Pegawai Negeri Sipil diharapkan untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara profesional, efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan sesuai dengan misi organisasi dimana aparatur ditempatkan. Sebagai salah satu indikator tercapainya misi suatu organisasi adalah hasil dari penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil di dalam organisasi tersebut.

Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomer 10 Tahun 1979 melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan atau DP3. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut lebih menekankan pada aspek perilaku Pegawai Negeri Sipil dan tidak dapat mengukur secara langsung produktivitas dan hasil akhir kerja PNS. Oleh karenanya DP3 disempurnakan dengan penilaian prestasi kerja yang terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja dimana hal tersebut diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomer 46 Tahun 2011.

Penyempurnaan peraturan tersebut menunjukkan pentingnya penilaian kinerja di lingkungan pemerintahan. Sehingga penting bagi organisasi maupun satuan kerja untuk

senantiasa mengevaluasi kinerja pegawainya karena seorang pegawai dituntut untuk selalu dapat mengerjakan tugasnya dengan baik. Keberhasilan mereka dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat ditentukan oleh penilaian terhadap kinerja mereka.

Menurut Handoko (2000:135) penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kinerja karyawan. Pengukuran kinerja pegawai meliputi ketepatan dan penyelesaian pekerjaan serta kualitas dari pekerjaan. Kinerja yang baik akan memberikan nilai kepuasan baik bagi pimpinan maupun bagi pegawai itu sendiri, sedangkan disatu sisi motivasi akan memberikan dorongan dalam peningkatan kinerja yang baik.

Diantara faktor penentu terhadap peran peningkatan kinerja adalah masalah kepemimpinan. Menurut Thoha (1994:273) kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku seseorang individu ketika melakukan kegiatan yang mengarahkan suatu grup ke arah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan didalam suatu organisasi memegang peranan yang penting terhadap perkembangan dan pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang pandai diharapkan dapat memelihara hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dan juga keseimbangan antara kepentingan pribadi, harapan dan kebutuhan semua pihak. Seorang pemimpin memiliki tipe dan gaya kepemimpinan sendiri dimana ia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan bawahan atau karyawan untuk melakukan pekerjaannya.

Efektifitas jalannya kepemimpinan dituntut untuk mampu menghadapi perubahan lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian. Pemimpin diharapkan mampu melakukan perubahan-perubahan didalam organisasi yang dipimpin untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik dan memberikan motivasi bagi pegawainya. Oleh karena itu proses dari jalannya organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi memerlukan dimensi kepemimpinan yang mampu mentransformasikan jiwa kepemimpinannya kepada bawahannya sehingga dapat mempengaruhi organisasi untuk meraih kinerja yang diharapkan.

Selain kepemimpinan, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah lingkungan kerja dan motivasi kerja. Lingkungan kerja ini terdiri atas lingkungan fisik dan non fisik yang melekat dengan pegawai sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja karyawan. Motivasi bisa berarti sebagai suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan Handoko (2000:86). Hal tersebut dapat dilihat dari para pegawai yang secara sadar melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya tanpa adanya paksaan atau karena adanya perintah dari pimpinan. Apabila seseorang termotivasi maka mereka akan mengadakan pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu karena mereka mengerti bahwa tindakan tersebut memiliki arti bagi mereka.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan survey. Menurut Sekaran (2000), metode survey adalah penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan faktual, baik tentang institusi sosial, ekonomi atau politik dari suatu kelompok ataupun daerah. Survey dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada para pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukoharjo.

Obyek penelitian mengambil lokasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukoharjo antara lain dengan pertimbangan saat ini kinerja birokrasi pemerintah mendapat sorotan dari berbagai pihak dan masyarakat masih menaruh harapan yang besar terhadap perbaikan kinerja birokrasi. Selain itu, Badan Kepegawaian Daerah dengan tugas pokok dan fungsi membantu Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan manajemen kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Daerah yang berada dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Sukoharjo tentunya kinerjanya menjadi acuan bagi satuan-satuan kerja lain di lingkungan pemerintah daerah kabupaten sukoharjo.

Populasi dan Pengambilan sampel. Menurut Suharsini Arikunto (1984 : 102) populasi adalah keseluruhan subyek penelitian sedangkan menurut Sugiono (2001 : 57) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Dalam hal ini yang menjadi subyek penelitian adalah para pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukoharjo sejumlah 41 orang.

Pengambilan sampel didasarkan pendapat Arikunto (2006 : 134) yang menyatakan "Apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subyeknya besar dapat diambil antara 10 – 15% atau 20 – 25% atau lebih tergantung setidak-tidaknya dari kemampuan peneliti dilihat dari segi waktu, tenaga dan dana". Dari pendapat Suharsimi Arikunto tersebut maka sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukoharjo sebagai responden. Teknik sampling yang digunakan untuk penelitian sampel adalah sensus yaitu bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang diedarkan kepada responden secara langsung. Sedangkan data sekunder digunakan sebagai data pendukung, yaitu tentang data jumlah pegawai.

Teknik dan alat Pengumpulan Data. Kuesioner digunakan sebagai alat utama untuk mengumpulkan data. Semua data yang terkumpul berupa jawaban atas pertanyaan dalam

kuesioner selanjutnya akan dikuantitatifkan berdasarkan skala pengukuran Likert (Sugiyono, 2004 : 14) memakai urutan skala lima, yang merefleksikan kriteria skor jawaban responden dalam kategori Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS).

Analisa data dilakukan dengan analisis statistik berupa analisa regresi dengan bantuan alat analisis program SPSS for Windows guna menguji hubungan antar variabel penelitian yaitu kepemimpinan (X₁), Lingkungan Kerja (X₂), Motivasi (X₃), dan dependen variabelnya yaitu Kinerja (Y). Masing – masing variabel dioperasionalkan sehingga setiap variabel terukur dengan tepat. Terkait pengertian definisi operasional variabel, Menurut Moh.Nasir (1999:152) definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau memberikan operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel. Menurut Masri Singarimbun (1998:46) definisi operasional adalah seperti petunjuk pelaksanaan atau pedoman bagaimana cara untuk mengukur variabel, dengan membaca definisi operasional, seseorang akan mengetahui pengukuran variabel sehingga mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut.

Secara singkat langkah-langkah analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu Pertama, melakukan Uji Instrumen Penelitian. Pengukuran uji validitas dalam penelitian, digunakan metode product moment dari pearson (Sugiyono, 2001:182). Kedua, menguji reliabilitas yaitu merupakan kriteria tingkat kemantapan atau konsistensi suatu alat ukur (kuesioner). Suatu kuesioner dapat dikatakan mantap bila dalam pengukurannya secara berulang-ulang dapat memberikan hasil yang sama (dengan catatan semua kondisi tidak berubah). Dalam penelitian ini reliabilitas diukur dengan menggunakan teknik Cronbach's Alpha. Dikatakan reliabel apabila nilai cronbach alpha lebih besar (>) dari 0,60 (Ghozali, 2004 : 24). Ketiga, melakukan uji Linieritas. Uji linieritas merupakan langkah untuk mengetahui status linier tidaknya suatu distribusi sebuah data penelitian. Hasil yang diperoleh melalui uji linieritas akan menentukan teknik analisis regresi yang akan digunakan. Jika hasil uji linieritas merupakan data linier maka digunakan analisis regresi linier. Sebaliknya jika hasil uji linieritas merupakan data yang tidak linier maka analisis regresi yang digunakan non linier. Uji linier yang akan dilakukan adalah dengan uji Langrange Multiplivariat. Estimasi dengan uji ini bertujuan untuk mendapatkan nilai C₂ hitung atau (n x R²) (Ghozali, 2006 : 155). Keempat, uji hipotesis atau uji tingkat korelasi antar variabel. Korelasi akan dilakukan dengan uji Pearson. Kriteria untuk mengetahui adanya hubungan yang terjadi antar variabel adalah dengan melihat nilai signifikansinya, apabila nilai signifikansinya < 0,05 maka disimpulkan ada hubungan signifikan, jika nilai signifikansinya > 0,05 maka disimpulkan

tidak ada hubungan signifikan (Ghazali, 2005 : 82). Untuk melihat tingkat signifikansi korelasi dilakukan dengan signifikansi F test. Uji F dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Nilai F test dapat diketahui dari nilai signifikansi pada tabel ANOVA dalam output regression SPSS versi 10 for windows. Pengolahan dan analisis data tersebut menggunakan program SPSS, dan dikatakan berpengaruh signifikan apabila nilai signifikansi $< = 0,05$.

Untuk mengukur besaran kontribusi variasi variabel X terhadap Y, akan dicari koefisiensi Determinansi (R^2) yang sekaligus untuk ketepatan pendekatan atas alat analisis (Gujarati, 1997). Dengan asumsi adanya hubungan kasualitas antara variabel maka proses analisis juga dilakukan dengan menggunakan konsep proses analisis jalur. Analisis jalur merupakan suatu teknik analisis statistika yang dikembangkan dari analisis regresi berganda. Teknik ini dikenal juga sebagai analisis lintas atau analisis lintasan. Secara matematis, analisis ini tidak lain adalah analisis regresi berganda terhadap data yang dilakukan. Dengan demikian, perangkat lunak statistika yang mampu melakukan analisis regresi berganda dapat pula dipakai untuk analisis jalur. Subjek utama analisis ini adalah variabel-variabel yang saling berkorelasi. Analisis ini mendasarkan diri pada model hubungan antar variabel yang ditentukan sebelumnya oleh peneliti sebagaimana yang dikemukakan Juanim (2004 : 17-25).

Hasil dan Pembahasan

Berlakunya otonomi daerah sebagai pelaksanaan Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 sebagaimana telah diubah berdasarkan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Pemerintah sebagai pelaksanaan Undang-undang Otonomi Daerah, diantaranya adalah Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi sebagai Daerah Otonom, serta Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 165). Kedua peraturan tersebut merupakan dasar dari pembentukan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yang berlandaskan kepada Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah.

BKD Kabupaten Sukoharjo dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sukoharjo Nomor 4 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah, Satuan Polisi Pamong Praja, dan Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Sukoharjo yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Bupati Sukoharjo Nomor 50 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi, dan Uraian Tugas Jabatan Struktural pada Badan

Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukoharjo. BKD Kabupaten Sukoharjo merupakan perangkat daerah Kabupaten Sukoharjo yang bertugas melaksanakan manajemen kepegawaian di daerah yang bertanggungjawab kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukoharjo, yaitu Bupati Sukoharjo melalui Sekretaris Daerah. **Gambaran Umum Polulasi dan Sampel**

Sebagai gambaran singkat tentang karakteristik responden sebagai cerminan populasi, berikut kami menyajikan identitas responden klasifikasinya berdasarkan usia, jenis kelamin dan pendidikan formal tertinggi dengan maksud untuk mengetahui identitas responden secara jelas.

Tabel IV.1
Identitas Responden Berdasarkan Usia

USIA	Keterangan	
	Jumlah	Prosentase
20 – 29 Tahun	1	2,44 %
30 – 39 Tahun	13	31,71 %
40 – 49 Tahun	17	41,46 %
50 Tahun	10	24,39 %
Jumlah	41	100%

Sumber : Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan data pada tabel di atas, diketahui bahwa identitas responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukoharjo sebagian besar berusia 40 – 49 tahun. Sedangkan apabila dilihat dari segi gender, dari 41 anggota BKD yang dijadikan responden, 58,54% berjenis kelamin laki-laki dan 41,46% perempuan.

Dilihat dari aspek tingkat pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan sarjana (43,90%). Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel IV.3
Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan Formal	Keterangan	
	Jumlah	Prosentase
SLTA	7	17,07 %
Diploma	6	14,63 %
S1	18	43,90 %
S2	10	24,39 %
Jumlah	41	100 %

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Analisis Hasil Penelitian

Dari hasil pengolahan data diperoleh hasil korelasi sebagaimana tabel berikut:

Tabel IV.10
Hasil Uji Korelasi

		Kinerja	Kepemimpinan	Lingkungan kerja	Motivasi
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.868	.837	.942
	Kepemimpinan	.868	1.000	.686	.767
	Lingkungan Kerja	.837	.686	1.000	.781
	Motivasi	.942	.767	.781	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000	.000	.000
	Kepemimpinan	.000	.	.000	.000
	Lingkungan Kerja	.000	.000	.	.000
	Motivasi	.000	.000	.000	.
N	Kinerja	41	41	41	41
	Kepemimpinan	41	41	41	41
	Lingkungan Kerja	41	41	41	41
	Motivasi	41	41	41	41

Sumber : Data Primer diolah, 2015

Korelasi antara Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja

Tabel IV.10 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan arah hubungan yang positif. Hal tersebut berarti bahwa apabila kepemimpinan ditingkatkan maka lingkungan kerja akan meningkat pula.

Korelasi antara Kepemimpinan dan Motivasi

Hasil perhitungan statistik diperoleh angka korelasi antara variabel kepemimpinan dan motivasi sebesar 0,767 dengan nilai signifikan 0,000 yang artinya terdapat hubungan yang kuat antara kepemimpinan dan motivasi dengan arah hubungan yang positif, sehingga apabila kepemimpinan ditingkatkan maka motivasi akan meningkat pula.

Korelasi antara Lingkungan Kerja dan Motivasi

Demikian pula hasil analisis statistik menunjukkan adanya korelasi antara variabel lingkungan kerja dan motivasi sebesar 0,781 dengan nilai signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara lingkungan kerja dan motivasi dengan arah hubungan yang positif.

Korelasi antara Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai

Angka korelasi antara variabel kepemimpinan dan kinerja pegawai sebesar 0,868 dengan nilai signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepemimpinan dan kinerja pegawai dengan arah hubungan yang positif. Hal tersebut

berarti bahwa apabila kepemimpinan ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat pula.

Korelasi antara Motivasi dan Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel IV.10 diatas diperoleh angka korelasi antara variabel motivasi dan kinerja pegawai sebesar 0,942 dengan nilai signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara motivasi dan kinerja pegawai dengan arah hubungan yang positif. Hal tersebut berarti bahwa apabila motivasi ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat pula.

Korelasi antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel IV.10 diatas diperoleh angka korelasi antara variabel lingkungan kerja dan kinerja pegawai sebesar 0,837 dengan nilai signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai dengan arah hubungan yang positif. Hal tersebut berarti bahwa apabila lingkungan kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat pula.

Uji F. Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan bahwa semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Tabel IV.11
Hasil Uji F Regresi Berganda Pertama

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	967,643	3	483,821	120,518	,000 ^a
	Residual	152,552	38	4,015		
	Total	1120,195	40			

Predictors : (constant) kepemimpinan, lingkungan kerja, Dependent variable: Kinerja Pegawai

Dari hasil uji ANOVA pada regresi berganda pertama diperoleh nilai F_{hitung} sebagaimana tabel IV.11 sebesar 120,518 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena tingkat probabilitasnya lebih kecil dari 0,05 maka secara serentak variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Tabel IV.12
Hasil Uji F Regresi Berganda Kedua

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1023,853	3	511,927	201,918	,000 ^a
	Residual	96,342	38	2,535		
	Total	1120,195	40			

Predictors : (constant) lingkungan kerja, motivasi; Dependent variable: Kinerja Pegawai

Dari hasil uji ANOVA pada regresi berganda kedua diperoleh nilai F_{hitung} sebagaimana tabel IV.12 sebesar 201,918 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena tingkat probabilitasnya lebih kecil dari 0,05 maka secara serentak variabel lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Tabel IV.13
Hasil Uji F Regresi Berganda Ketiga

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	1067,397	3	355,799	249,336	,000 ^a
	Residual	52,798	37	1,427		
	Total	1120,195	40			

Predictors : (constant), motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja
Dependent variable: Kinerja Pegawai

Dari hasil uji ANOVA pada regresi berganda ketiga diperoleh nilai F_{hitung} sebagaimana tabel IV.13 sebesar 249,336 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena tingkat probabilitasnya lebih kecil dari 0,05 maka secara serentak variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Uji Koefisien Determinasi

Hasil pengolahan data untuk analisis regresi persamaan III sebagaimana tabel berikut:

Tabel IV.14
Uji determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	,976 ^a	,953	,949	1,19456

Predictors : (Constant), motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja; Dependent variable : kinerja

Uji R^2 didapatkan hasil sebesar 0,949. *Adjusted R²* sebesar 0,949 menunjukkan bahwa 94,9% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi. Sedangkan 5,1% dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

Analisa regresi

Tabel IV.15
Hasil Regresi Linier Persamaan Ketiga

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-16,163	2,169		-7,452	,000
	Kepemimpinan	,579	,105	,315	5,524	,000
	Lingkungan kerja	,152	,048	,187	3,198	,003
	Motivasi	1,124	,134	,555	8,361	,000

Dependent variabel : kinerja pegawai

Dari tabel diatas diperoleh persamaan:

$$Y_2 = 0,315 X_1 + 0,187 X_2 + 0,555 X_3 + e$$

Penjelasan persamaan dari regresi linier diatas adalah sebagai berikut:

b_1 = koefisien variabel kepemimpinan sebesar 0,315 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti jika variabel kepemimpinan ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat, dengan asumsi variabel lingkungan kerja dan motivasi konstan.

b_2 = koefisien variabel lingkungan kerja sebesar 0,187 menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa jika variabel lingkungan kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat dengan asumsi variabel kepemimpinan dan motivasi konstan.

b_3 = koefisien variabel motivasi sebesar 0,555 menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa jika variabel motivasi ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat dengan asumsi variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja konstan.

Dari analisis regresi persamaan ketiga dapat diketahui bahwa motivasi merupakan faktor yang lebih kuat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien 0,555.

Penutup

Berdasarkan hasil uji F dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukoharjo yang dapat dilihat dari nilai Fhitung sebesar 249,336 dengan nilai signifikansi 0,000. Sedangkan dari uji koefisien determinasi (R^2) diperoleh nilai Rsquare total sebesar 1 yang artinya bahwa kinerja dijelaskan oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening sebesar 100%.

Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa motivasi dapat dijadikan sebagai variabel intervening pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dan sebagai variabel intervening pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukoharjo.

Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sehingga kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi pegawai perlu untuk terus ditingkatkan. Berdasarkan data dari distribusi skor kuesioner terdapat beberapa hal yang perlu untuk ditingkatkan antara lain atasan perlu untuk lebih dekat dengan bawahan, atasan

agar lebih memperhatikan fasilitas dan tempat kerja serta memberi penghargaan terhadap hasil kerja bawahan. Selain itu sistem ventilasi, kerapian ruang kerja, sistem koordinasi antarpegawai serta kenyamanan suasana tempat kerja juga perlu untuk lebih diingkatkan.

Daftar Pustaka

- Amstrong, M. 1994. Seri Pedoman Manajemen: Manajemen Sumber Daya Manusia (Alih Bahasa: Sofyan Cikmat dan Hariyanto). Jakarta: Elek Media Komputindo.
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. Manajemen Motivasi. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Arikunto, Suharsini. 2000. Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek). Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M. 2002. Psikologi Industri. Yogyakarta : Edisi Ke-empat. Cetakan Keenam. Liberty.
- Bernardin, HJ. dan Russel J.E.A. 1993. Human Resource Management. Singapore : Mc Graw Hill, Inc.
- Dessler, Gary. 2000. Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall Incorporation.
- Fuqua, Harold E, Key E, Payne, Joseph P. Cangemi. 2001. Leadership and Tje Effective Use of Power. USA : Journal of Leadership, Western Kentucky University.
- Ghozali, Imam. 2006. Statistik Nonparametrik. Semarang. Badan Penerbit UNDIP.
- Hanafi, Mamduh M. 1997. Manajemen. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Handoko, H dan Hasibuan, M.S.P. 2000. Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko , H. 1986. Manajemen. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Hessel Nogi Tangkalisan. 2007. Manajemen Publik. Jakarta : Grasindo.
- Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Juanim. 2004. Analisis Jalur Dalam Riset Pemasaran. Bandung : Universitas Pasundan.
- Kartono, K. Pemimpin dan Kepemimpinan. 2001. Jakarta : Raja Grafindo.
- Keputusan Kepala Lembaga Adminstrasi Negara Nomor 589/IX/6/1999 tentang Pedoman Penyusunan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Keputusan Pemerintah Nomer 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Lembaga Administrasi Negara. Akuntabilitas dan Good Governance. 2000. Jakarta. Perbendaharaan Negara.
- Luthans, Fred. 1995. Organizational Behavior. USA : Mc Graw Hill Inc.
- Malayu SP Hasibuan. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A.P. 2005. Perilaku dan Budaya Organisasi. Bandung : Refika Aditama.
- Martoyo, S. 1997. Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Nasir, Moh. 1999. Metode Penelitian, Jakarta : Ghalia Indonesia.

- Niti Semito, Alex S. 1996. Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia), Edisi 3. Jakarta: Ghalia.
- Nugraha, Jefri Putri. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai pada Dinas Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Pacitan (Abstr) Online diakses melalui http://etd.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku_id=29072&obyek_id=4 pada 1 November 2014 jam 11.24 WIB.
- Peraturan Daerah Kabupaten Sukoharjo Nomor 4 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi, dan Uraian Tugas Jabatan Struktural pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sukoharjo.
- Peraturan Pemerintah Nomer 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomer 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomer 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Prastawan, Edy SR. 2003. Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Semarang.
- Quade, Es, 1990. Analysis for Public Decission. New York: Second Edition, Fourth Printing Elservier Science Publishing.
- Robbins. 2002. Perilaku Organisasi. Jilid 2. Edisi 8. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, P. Stephen, 1996. Perilaku Organisasi : Edisi Bahasa Indonesia Jilid I & II. Jakarta : PT Prinhalindo.
- Rue, L.W. & LL. Byars, 1980. Manajemen Theory and Application, Ricard D.Irwin Inc. Homewood IL.
- Sarwono, Jonathan. 2007. Analisis Jalur untuk Riset Bisnis. Yogyakarta: Andi.
- Sedarmayanti. 1996. Tata kerja dan Produktivitas kerja. Bandung : Pionir Jaya.
- Sekaran, Uma. 2000. Research Methods for Business. Third Edition. New York: John wiley & Sons Inc.
- Siagian Sondang P. 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sigit, Sumadi. 1993. Teori Kepemimpinan dalam Manajemen. Yogyakarta : Armurita.
- Singarimbun, Masri, dan Sofyan Effendi, 1998. Metode Penelitian Survei, LP3ES, Jakarta.
- Steers, Richard M. 2001. Motivation and Work Behavior. New York : Mc Graw Hill Book co.
- Subroto, Titin Indarwati. 2008. Analisis Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang. Tesis MAP. UNDIP. Semarang.
- Sudirman, Rio. 2007. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi pada Tugas dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat

Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Banyuwangi. Jurnal Ilmiah Progressif Vol. 4 No.10.

Sugiyono.2001. Metode Penelitian Bisnis. Bandung : Alfabeta.

Suradinata, Ermaya, 1997, Pimpinan dan Kepemimpinan Pemerintah Pendekatan Moral. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Sutomo. 2004. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai. Semarang.

Thoha, Miftah, 1998. Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Trisno, Iwan. 2004. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan kerja Terhadap Kinerja Aparat pemerintaha., Semarang : STIE STIKUBANK.

Widodo. 2008. Upaya Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Komitmen dan Orientasi Belajar. Fakultas Ekonomi. Undip.