

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN SERENGAN KOTA SURAKARTA**

**Oleh : Joko Partono**

## **ABSTRACT**

Sub-district of Serengan Office is one of the office located in Surakarta Urban Area performs public services is demanded to work professionally and should be able to respond the public aspiration and the environmental changes. In order to increase the civil servants performance, it can be done by performing professional leadership style, creating good work environment, and a high and directed work motivation. This research aimed to analyse partially as well as simultaneously the influence of leadership style, work motivation, and of work environment toward civil servants' work performance. The research was conducted in Serengan Sub-district Surakarta Urban Government. Quantitative approach was used in this study. The population of civil servants working in the Sub-district of Serengan as much as 83 was surveyed. Statistical analysis employed regression, including t test, F test, and finding the coefficient of determination. Research result showed that: (1) There was a positive and significance influence of leadership style toward the work performance; (2) There was a positive and significant influence of work motivation upon the work performance; (3) There was a positive and significance influence of work environment upon the work performance; and (4) There is simultant influence of those three indendent variables upon the work performance. Based on the finding it can be concluded that the higher the influence of the degree of leadership style, work motivation, and work environment, the more likely the higher the degree of work performance, partially as well as simultaneously.

**Key words:** *Leadership style, work motivation, work environment, work performance.*

## **Pendahuluan**

Kecamatan Serengan sebagai salah satu instansi yang menyelenggarakan pelayanan publik dituntut bekerja secara profesional serta mampu secara cepat merespon aspirasi dan tuntutan publik dan perubahan lingkungan lainnya dengan cara kerja yang lebih bersahaja dan berorientasi kepada masyarakat daripada berorientasi kepada atasan seperti yang terjadi selama ini dalam lingkungan birokrasi publik.

Salah satu pendekatan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai tersebut dapat dilakukan melalui praktek kepemimpinan atau gaya kepemimpinan yang profesional, menciptakan lingkungan kerja, dan motivasi berprestasi yang tinggi dan terarah. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan

sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan lingkungan kerja dan motivasi didalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Kepuasan seorang pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawainya juga akan mempengaruhi kinerja pegawai. Wursanto (2005:197) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap karyawan, perilaku dan kinerja karyawan. Efektifitas seorang pemimpin akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya. Kepemimpinan pada dasarnya terkait dengan proses pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya. Seorang pemimpin dikatakan gagal apabila tidak dapat memunculkan motivasi, menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu.

Tanggung jawab dari seorang pemimpin adalah mendorong pegawai kearah pencapaian tujuan-tujuan yang bermanfaat. Pegawai perlu merasakan bahwa mereka memiliki sesuatu yang harus dilakukan dan sesuatu yang dapat dilakukan dengan sumber daya yang ada dan kepemimpinan yang tersedia. Kurang adanya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai, akan menyebabkan tingkat kinerja pegawai rendah. Demikian halnya dengan kurangnya lingkungan kerja dan motivasi pegawai seperti tidak disiplin masuk kerja, malas malasan dalam bekerja akan menyebabkan kinerja pegawai rendah. Hal ini terlihat pada Kecamatan Serengan Kota Surakarta bahwa tingkat kinerja belum optimal dikarenakan dalam praktek dilapangan pihak manajemen Kecamatan Serengan Kota Surakarta kurang memberikan komunikasi yang harmonis di antara pimpinan dengan bawahan, serta kurangnya lingkungan kerja pegawai dan motivasi yang diberikan yang menyebabkan semangat pegawai rendah dan berakibat menurunkan kinerja pegawai.

Berdasarkan data Administrasi Kepegawaian Kantor Kecamatan Serengan, bulan Mei – Juli 2015 kinerja pegawai di lihat dari tingkat absensi selama bulan Mei – Juli 2015 sebanyak 14,46%, terlambat masuk sebesar 28,92%, cepat pulang sebanyak Mei – Juli 2015 sebanyak 33,73% dan tidak mengikuti apel sebesar 18,07%.

Baik-buruknya pelayanan publik yang diberikan oleh instansi sangat terkait dengan kemampuan dan kualitas dari instansi itu sendiri. Kemampuan birokrat pemerintahan selain dibentuk melalui pengembangan dan peningkatan pengetahuan dan keahlian individu juga sangat dipengaruhi oleh sistem organisasi tersebut seperti orientasi kerja, struktur organisasi, model kepemimpinan serta renumerasi yang diterima oleh aparatur.

## Metode Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena penelitian ini disajikan dengan angka-angka. Hal ini sesuai dengan pendapat yang mengemukakan penelitian kuantitatif adalah.

Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, pendekatan penelitian yang banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan hasilnya (Arikunto 2006: 12), metode deskriptif korelasional, dalam penelitian ini akan memaparkan atau mendikripsikan situasi dan peristiwa yang terjadi, tetapi juga tetap mencoba meneliti hubungan diantara variabel-variabel yang diteliti, yaitu hubungan antara variabel bebas yang mempengaruhi variabel terikat. Dengan demikian, pengujian yang akan dilakukan menggunakan analisis regresi. Dalam penelitian ini digunakan regresi linier berganda (*multiple linier regression*). Analisis regresi linier berganda dapat dilakukan karena beberapa variabel X dan satu Variabel Y terdapat hubungan atau fungsional. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja kerja pegawai (Y).

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta dilakukan selama 3 bulan ( Juni 2015 – Agustus 2015) dengan unit analisis organisasi birokrasi Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta. Seluruh populasi yaitu para pegawai di kantor kecamatan Serengan dijadikan sampel karena yang diteliti adalah semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Dalam hal ini yang menjadi subyek penelitian adalah para pegawai di Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta yang berjumlah 83 orang, dengan rincian sebagai berikut: Kantor Kecamatan Serengan 21 orang, Kelurahan Joyotakan 9 orang, Kelurahan Danukusuman 9 orang, Kelurahan Serengan 9 orang, Kelurahan Kratonan 10 orang, Kelurahan Tipes 9 orang, Kelurahan Jayengan 8 orang, Kelurahan Kemlayan 8 orang.

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dinamakan penelitian sampel apabila kita bermaksud untuk menggeneralisasikan hasil penelitian. Menurut Moh. Nasir (2001:332) menyatakan sampel merupakan sub populasi dari produksi yang diambil dengan menggunakan cara-cara/teknik tertentu.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah total *sampling*. Total *sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2010: 42). Alasan mengambil total *sampling* karena menurut Sugiyono (2010: 42) jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya.

Adapun jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua pegawai di Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta sebanyak 83 orang.

Data primer diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan membagikan angket penelitian atau daftar pertanyaan kepada para pegawai Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta. Data Sekunder diperoleh dari data yang ada pada Pegawai Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta yang berkaitan dan menunjang terhadap penelitian ini.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan atau pernyataan tentang topik tertentu yang diberikan untuk mendapatkan informasi tertentu seperti preferensi, keyakinan, minat dan perilaku (Ibnu Hajar, 2001:181). Hasil kuesioner ini akan terjelma dalam uraian serta kesimpulan hasil penelitian.

Pengumpulan data dalam penelitian survei, penggunaan kuesioner merupakan hal yang pokok. Hasil kuesioner ini akan terjemahkan dalam bentuk angka, tabel-tabel, analisa statistik dan uraian serta kesimpulan hasil penelitian. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa melalui kuesioner sejumlah informasi dari responden dapat diperoleh sesuai dengan karakteristik/sifat-sifatnya (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 2005:3).

Teknik Analisa Data. Analisis statistik dilakukan dengan melakukan uji asumsi klasik meliputi uji multikolinieritas ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang berarti antara masing-masing variabel independen dalam model regresi. Uji Autokorelasi, Salah satu cara untuk mendeteksi autokorelasi adalah dengan menggunakan Uji Run test, yaitu untuk menguji apakah antar residual terdapat korelasi yang tinggi. Jika antar residual tidak terdapat hubungan korelasi maka dikatakan bahwa residual adalah acak atau random. Heterokedastisitas terjadi apabila kesalahan atau residual dari model yang diamati memiliki varians yang konstan dari satu observasi ke observasi yang lain (Kuncoro, 2002: 96). Heterokedastisitas terjadi apabila kesalahan atau residual dari model yang diamati memiliki varians yang konstan dari satu observasi ke observasi yang lain (Kuncoro, 2002: 96). Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini uji normalitas dilakukan terhadap Nilai Residual dengan menggunakan metode Kolmogorov Smirnov Test. Data dinyatakan berdistribusi normal jika signifikansi lebih besar dari 0,05 (Imam Ghozali, 2005: 78). Untuk membuktikan signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial, digunakan uji t dan Uji F. Uji ini untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja ( $X_3$ ) secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ). Sedangkan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan

variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan dengan persentas dicari dengan koefisien determinan .

## Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Secara geografis Kota Surakarta adalah salah satu Kota besar yang ada di Provinsi Jawa Tengah. Kota Surakarta terletak disebelah barat sungai Bengawan Solo. Kecamatan Serengan merupakan salah satu Kecamatan yang ada di Kota Surakarta dengan jumlah Penduduk yang besar merupakan sumber daya manusia untuk pembangunan yang potensial walaupun disisi lain merupakan beban dalam melaksanakan pembangunan manusia seutuhnya. Penduduk yang padat mempengaruhi perilaku sosial, ekonomi, budaya, politik dan sebaliknya penduduk yang sedikit mengakibatkan terbatasnya tenaga kerja. Jumlah penduduk Kecamatan Serengan sebanyak 61.814 jiwa dengan tingkat kepadatannya 193,53 jiwa/Ha 319,40 Ha. Jumlah penduduk berdasarkan usia produktifitasnya, angkatan kerja dalam kelompok umur adalah potensi tenaga kerja yang berumur 15 – 40 tahun yaitu sebanyak 26.959 atau 43,34 %. Berdasarkan latar belakang pendidikan sebagian besar penduduk tamatan sekolah dasar dengan mata pencarian mayoritas sebagai buruh.

### Hasil Uji Statistik.

Sebelum dilakukan uji hipotesis maka dilakukan uji validitas dan reabilitas terhadap seluruh butir pertanyaan dalam kuesioner. Dengan bantuan software olah data SPSS versi 16.0. Berdasarkan hasil analisis uji validitas variabel kepemimpinan yang terdiri dari item pertanyaan no. 1 s/d 10 yang dianalisis dengan menggunakan Program SPSS Release 16.0 diperoleh hasil semua item kuesioner mengenai variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) yang diajukan kepada responden sebanyak 10 item kuesioner dinyatakan valid karena nilai *p-value* < 0,05. Demikian pula terhadap item pertanyaan yang berkaitan dengan  $X_2$ , menunjukkan semua item kuesioner mengenai variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) yang diajukan kepada responden sebanyak 10 item kuesioner dinyatakan valid karena nilai *p-value* < 0,05. Terhadap variabel  $X_3$ , juga valid serta hasil uji validitas variabel dependen (Y) juga semuanya juga valid.

Untuk hasil uji realibilitas terhadap variabel independen dan variabel dependen sebagaimana tersaji pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.10 Hasil Pengujian Reabilitas**

Variabel	Alpha Cronbach	Kriteria	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,796	0,784 < 0,60	Reliabel
Motivasi Kerja	0,780	0,717 < 0,60	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,746	0,639 < 0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,808		

Sumber: Data Primer Diolah (Lampiran 10-13)

Uji Normalitas. pengujian normalitas data dapat dilakukan dengan menguji *unstandardized residual* dari kodel regresi yang dihasilkan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Hasil uji Kolmogorov Smirnov dapat dilihat pada tabel 4.10

**Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas****One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

			Unstandardized Residual
N			83
Normal Parameters	a,b	Mean	.0000000
		Std. Deviation	3.62546899
Most Extreme Differences		Absolute	.094
		Positive	.058
		Negative	-.094
Kolmogorov-Smirnov Z			.852
Asymp. Sig. (2-tailed)			.462

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer Diolah (Lampiran 14)

Uji Multikolinearitas. Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independent). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Model regresi ada multikolinearitas apabila ada nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* > 10

**Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	VIF	Kriteria	Keterangan
Gaya kepemimpinan	1.097	1,097 < 10	Tidak terjadi multikolinearitas
Motivasi Kerja	1,273	1,273 < 10	Tidak terjadi multikolinearitas
Lingkungan kerja	1,268	1,268 < 10	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data Primer Diolah (Lampiran 14)

Uji Heterokedasitas. Uji Heterokedasitas bertujuan menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika

*variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedasitas dan jika berbeda disebut heterokedasitas.

Model regresi yang baik adalah yang homokedasitas atau tidak terjadi heterokedasitas. Untuk menguji model regresi dalam penelitian ini digunakan uji Park yang disajikan pada tabel 4.15

Tabel 4.13 Hasil Uji Heterokedasitas dengan Uji Park

Variabel	Signifikansi	Kriteria	Keterangan
Gaya kepemimpinan	0,747	$0,747 > 0,05$	homokedasitas
Motivasi	0,917	$0,917 > 0,05$	homokedasitas
Lingkungan kerja	0,136	$0,136 > 0,05$	homokedasitas

Sumber: Data Primer Diolah (Lampiran 14)

Uji Autokorelasi. Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu (error) pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 atau sebelumnya.

Hasil uji autokorelasi menggunakan *Run Test* dengan bantuan program SPSS 16.00 for Windows dapat digambarkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Autokorelasi**

Runs Test	
	Unstandardized Residual
Test Value <sup>a</sup>	-.36108
Cases < Test Value	41
Cases >= Test Value	42
Total Cases	83
Number of Runs	42
Z	-.109
Asymp. Sig. (2-tailed)	.913

a. Median

Sumber: Data Primer Diolah (Lampiran 14)

Berdasarkan hasil uji autokorelasi menggunakan *Run Test* diperoleh hasil signifikan sebesar 0,913 lebih besar dari 0,05, ini berarti antara residual tidak terjadi autoorelasi.

Analisis Regresi Linier Berganda. Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ) di Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta. Rumus analisis Regresi Linier Berganda yaitu :  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program SPSS dapat disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.942	3.683		.799	.427
	Gaya Kepemimpinan (X1)	.151	.069	.160	2.203	.030
	Motivasi Kerja (X2)	.468	.070	.524	6.718	.000
	Lingkungan Kerja (X3)	.338	.081	.324	4.164	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Data Primer Diolah (Lampiran 15)

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diperoleh persamaan garis regresinya  $Y = 2,942 + 0,151X_1 + 0,468X_2 + 0,338X_3 + 0,338$ .

Uji t. Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja secara parsial terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y) di Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program SPSS dapat disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.16**  
**Hasil Analisis Uji t**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.942	3.683		.799	.427
	Gaya Kepemimpinan (X1)	.151	.069	.160	2.203	.030
	Motivasi Kerja (X2)	.468	.070	.524	6.718	.000
	Lingkungan Kerja (X3)	.338	.081	.324	4.164	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Data Primer Diolah (Lampiran 15)

Adapun perhitungan untuk menguji keberartian koefisien regresi linear secara parsial adalah sebagai berikut: Pertama, Pengujian signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) di Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta. Kedua, Pengujian signifikansi pengaruh motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) di Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta. Ketiga, Pengujian signifikansi pengaruh lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) di Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta. Ketiga.

Berikutnya untuk membuktikan adanya hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen maka dilakukan pembuktian dengan uji F. Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas yaitu kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja



secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y) di Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program SPSS dapat disajikan hasil analisis uji F dalam tabel berikut:

**Tabel IV.17**  
**Hasil Analisis Uji F**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1776.045	3	592.015	43.393	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1077.810	79	13.643		
	Total	2853.855	82			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja (X3), Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Data Primer Diolah (Lampiran 15)

Penelitian ini juga telah menguji pembuktian besar sumbangan relatif dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui uji koefisiensi determinan. Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan atau pengaruh yang diberikan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y) di Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta. Adapun hasil analisis koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.789 <sup>a</sup>	.622	.608	3.69367

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja (X3), Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2)

Sumber: Data Primer Diolah (Lampiran 15)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai *Adjusted R Square* = 0,608 berarti diketahui bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y) di Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta sebesar 60,8% sedangkan sisanya (100% - 60,8%) = 39,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel yang diteliti.

## Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, ini ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,203 dengan *probability value* sebesar  $0,030 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif seorang pemimpin dalam menggunakan gaya kepemimpinan, maka akan semakin meningkat pula produktivitas kerja karyawan. Agar dapat efektif dalam memimpin, pemimpin perlu mempergunakan gaya kepemimpinan yang berbeda sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Makin dapat pemimpin mengadaptasi gaya perilaku kepemimpinan mereka untuk memenuhi tuntutan situasi tertentu dan kebutuhan karyawan, maka cenderung akan makin efektif pula mereka dalam upaya mencapai tujuan pribadi dan organisasi, yang berarti akan meningkat pula produktivitas karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, ini ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,718 dengan *probability value* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja akan semakin meningkat pula produktivitas kerja. Motivasi adalah suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan (Luthans, 2006:372). Ada beberapa hal yang bisa dilakukan oleh pemimpin untuk meningkatkan motivasi karyawan, diantaranya: 1) Pelibatan karyawan : pelibatan karyawan dapat memberikan kepada karyawan para karyawan motivasi intrinsik dengan meningkatkan kesempatan untuk berkembang, tanggung jawab, membuat dan melaksanakan keputusan sendiri. Pelibatan karyawan diharapkan akan dapat membantu memuaskan kebutuhan karyawan akan tanggung jawab, prestasi, pengakuan, pertumbuhan dan peningkatan harga diri yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. 2) Sistem penghargaan berbasis kinerja: Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh suatu organisasi untuk memotivasi karyawan agar mencapai tujuan organisasi dan bukan tujuan karyawan secara individu dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Penghargaan berbasis kinerja akan mendorong karyawan untuk mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. Penghargaan akan dapat menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan karyawan tentang pentingnya sesuatu yang dikerjakan oleh karyawan yang akan diberi penghargaan.

Penghargaan juga akan meningkatkan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Penghargaan akan membantu karyawan dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usahanya dalam bekerja. Kalau hanya mengatakan kepada karyawan bahwa kualitas kerja adalah penting tidak akan mempunyai dampak terhadap perilaku karyawan tersebut. Tetapi jika dikatakan kepada karyawan bahwa ukuran kualitas kerja merupakan faktor penting dalam menentukan kenaikan upah/gaji, bonus dan kenaikan pangkat, maka hal ini akan meyakinkan karyawan tentang pentingnya kualitas dalam pekerjaan mereka.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, ini ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,164 dengan *probability value* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini mengindikasikan semakin baik lingkungan kerja akan semakin meningkat pula produktivitas kerja. Lingkungan kerja merupakan lingkungan tempat kerja yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Lingkungan kerja yang kondusif cenderung memberikan kenyamanan bekerja demikian pula sebaliknya. Menurut Manuaba (Tarwaka, 2004:33) lingkungan kerja yang nyaman sangat dibutuhkan oleh pekerja untuk dapat bekerja secara optimal dan produktif. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas karyawan, sebaliknya lingkungan kerja yang kurang baik membuat karyawan menjadi malas dan tidak bergairah dalam bekerja sehingga dapat menurunkan produktivitas kerjanya. Dengan demikian sangat penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik dan harmonis guna memacu produktivitas para karyawannya. Oleh karena itu lingkungan kerja perlu mendapat perhatian dari pimpinan agar kinerja karyawan dapat tumbuh dan berkembang dengan baik, yang pada gilirannya akan mampu meningkatkan produktivitas kerja yang optimal sesuai dengan yang diharapkan.

Hasil uji F menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dengan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 43,393 dengan *probability value* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dari hasil uji F tersebut implikasi manajerial yang dapat diberikan adalah bahwa kinerja pegawai bisa ditingkatkan dengan cara meningkatkan variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja secara bersama-sama.

Hasil dari uji determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) menunjukkan bahwa variasi perubahan gaya kepemimpinan, , motivasi kerjadan lingkungan kerja mampu menjelaskan variasi perubahan

kinerja pegawai sebesar 60,8%. Sedangkan sisanya sebesar 39,2% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam model. Ini berarti bahwa model yang dikembangkan dalam penelitian ini mampu memprediksi pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Serengan di Surakarta.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis, diperoleh kesimpulan bahwa variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta adalah variabel motivasi kerja karena nilai koefisien regresinya paling besar yaitu 0,468 dibandingkan dengan koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,151 dan variabel lingkungan kerja sebesar 0,338. Melalui uji statistik terbukti bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta. Demikian pula hasil pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai terbukti kebenarannya. Pengujian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta juga membuktikan ada pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta. Hasil analisis diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 43,393 dengan *probability value* sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta.

Sedangkan analisis koefisien determinasi diperoleh nilai *Adjusted R Square* = 0,608 berarti diketahui bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Serengan Kota Surakarta sebesar 60,8% sedangkan sisanya  $(100\% - 60,8\%) = 39,2\%$  dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel yang diteliti, misalnya profesionalisme pegawai, pengembangan karir, budaya organisasi dan lain sebagainya.

## Daftar Pustaka

- Achua and Lussier, 2007, *Effective leadership*. South Western: Delmar Cengage Learning.
- Anwar Prabu Mangkunegara A.A, Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim, *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*, Vol. 3, No 6, Desember 2005.
- (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Jakarta : Remaja Rosdakarya.

- Gujarati D., 2005, *Basic Econometrics*, 5<sup>th</sup> Edition, Mc Graw – Hill, Inc. New York.
- Gouzali Saydam, 2005, *Manajemen Sumber daya Manusia: Suatu pendekatan*. Mikro. Jakarta: Djambaran.
- Husein Umar, 2008, *Metodologi Penelitian, Aplikasi dalam Pemasaran*, Jakarta : Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Henry, Simamora 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Penerbit CV Mandar Maju.
- Imam Ghozali, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Jansen Sinamo, 2009. *Ethos 21: Etos Kerja Profesional di Era Digital*, Jakarta : Gramedia.
- John Bernadin, and Russel, Joyce C.A, 1993. *Human Resource Management: An Experiment Approach*, Mc Graw Hill Inc.
- John Suprihanto, 2006. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta : Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Malayu S.P. Hasibuan, , 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Masri Singarimbun dan Sofyan Effendy, 2005. *Metodologi Penelitian*, Ghalia Indonesia.
- Miftah Toha, 2006. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasi*, Jakarta : CV Rajawali.
- Moh. Nasir 2001, *Metode Penelitian*, Jakarta : Ghalia Indah
- Prawirosentono, 2001. *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta : BPFE-UGM.
- Robbins, Stephen P, 2002. *Organization Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Samsudin, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit: CV Pustaka.
- Sedarmayati, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sondang P. Siagian, 2002. *Manajemen Personalia*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Sonny Sumarsono, 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Suharsimi, Arikunto, 2004. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta, PT Bina Aksara.
- Sukidjo Noto Atmodjo, 2003. *Metodologi Penelitian Kesehatan*, Edisi Revisi, Jakarta : Rineka Cipta
- Wahyudi, 2009, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, Bandung : Alfabeta.
- Wursanto, 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, 2011, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Yayat Hayati Djatmiko, 2004, *Perilaku Organisasi*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Zaini Muchtarom, 2009, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*, Yogyakarta: Al-Amin.