

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR DINAS PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN KOTA TANJUNGPINANG**

Fata Hubbani Ula. TB, Jumiati Sasmita dan Susi Hendriani

Program Magister Manajemen Universitas Riau
Kampus Pattimura Gedung K Jl. Pattimura No. 9 Gobah – Pekanbaru

ABSTRAK

This study focuses on the efforts to analyze the leaderships, work environment and motivation directly or indirectly effect on employee performance at Education and Cultural Office Tanjungpinang. Primary data were collected using questionnaires as tools to prove the result of the study. The subjects were the employees of Education and Cultural Office Tanjungpinang. This study took 102 respondents as samples. This study using path analysis with SPSS tools to prove the result.

The result showed that there are direct and indirect positive effects and significant correlation between the variables of leadership and motivated work environment and employee performance. Based on the test result in this study concluded that the better work environment with leadership and work environment with employee motivation, the better employee performance at Education and Cultural Office Tanjungpinang. Based on research, leadership in the Office of Education and the culture needs to be fixed with due regard to participatory behavior and discretionary behavior of a leader. While the factor work environment, employee relations and relations among the tops of the factor needs to be improved and employee motivation, rewards and career development in the form of income other than salary should be increased. Therefore, the role of leadership, work environment, motivation, is crucial to improve the employee performance at Education and Cultural Office Tanjungpinang.

Kata Kunci : leadership, work environment, motivation, employee performance.

PENDAHULUAN

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tanjungpinang (DIKBUD) adalah lembaga pemerintah yang mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah Kota Tanjungpinang di bidang pendidikan dan kebudayaan. DIKBUD dalam mengelola bidang pendidikan ini harus dapat memberikan kontribusinya secara nyata guna meningkatkan taraf kehidupan rakyat, karena pendidikan merupakan faktor terpenting untuk meningkatkan perekonomian daerah.

Tetapi kenyataannya tidak sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya data rekapitulasi target dan realisasi program kegiatan DIKBUD Kota Tanjungpinang Tahun 2010-2012 menunjukkan bahwa tahun 2010 sisa target lebih dari 4 miliar rupiah, pada tahun 2011 sisa target lebih dari 7 miliar rupiah, dan tahun 2012 sisa target lebih dari 6 miliar rupiah, maka dapat diartikan bahwa realisasi program kegiatan DIKBUD Kota Tanjungpinang tidak mencapai target, belum optimal dan tepat sasaran.

Menurunnya kinerja pegawai bisa dianalisis dari sisi kepemimpinan, yaitu pemimpin kurang berkomunikasi dengan bawahan, perlakuan terhadap bawahan tidak sama, dan kurang peka dengan apa yang diinginkan oleh pegawainya, diambil contoh nyata pada DIKBUD Kota Tanjungpinang yaitu sebagian pegawai belum pernah mengalami rotasi maupun mutasi untuk jangka waktu yang sangat lama, sehingga menimbulkan kejenuhan bagi pegawai yang berdampak pada motivasi kerja. Seperti diketahui pemimpin yang cocok bagi pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu dengan adanya motivasi kerja bagi mereka sehingga mereka memiliki dorongan untuk bekerja lebih baik lagi. Penurunan kinerja pegawai DIKBUD Kota Tanjungpinang ini juga disebabkan oleh faktor lingkungan kerja yaitu hubungan antar pegawai dan komunikasi pegawai dgn atasan tidak harmonis, tata ruang tidak mendukung, dan penerangan ruangan kerja yang tidak baik. Lingkungan kerja yang tidak baik akan menurunkan kinerja pegawai.

Dari beberapa hasil temuan diatas, banyak ditemukan perbedaan temuan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan, lingkungan Kerja, Motivasi, terhadap Kinerja pegawai. Atas dasar perbedaan-perbedaan temuan penelitian ini dan juga kondisi kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan kinerja pegawai yang belum optimal di Kantor DIKBUD Kota Tanjungpinang, penulis akan melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan judul *"Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dikbud Tanjungpinang"*. Tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pegawai Kantor DIKBUD Kota Tanjungpinang
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi pegawai Kantor DIKBUD Kota Tanjungpinang
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai Kantor DIKBUD Kota Tanjungpinang
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap Kinerja pegawai Kantor DIKBUD Kota Tanjungpinang
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai Kantor DIKBUD Kota Tanjungpinang dengan motivasi sebagai variabel intervening

- f. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap Kinerja pegawai Kantor DIKBUD Kota Tanjungpinang dengan motivasi sebagai variabel intervening
- g. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap Kinerja pegawai Kantor DIKBUD Kota Tanjungpinang.

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

- a. Sebagai sumbangan pemikiran dan masukan pada kantor DIKBUD kota Tanjungpinang dalam upaya peningkatan kinerja pegawai pada masa yang akan datang
- b. Sebagai bahan studi kepegawaian dan memperkaya penelitian ilmiah di kampus pascasarjana Universitas Riau, khususnya di program studi Magister Sains Manajemen.
- c. Sebagai bahan pengetahuan untuk memperluas wawasan peneliti dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai kinerja pegawai.
- d. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya dan informasi bagi pihak yang berkepentingan untuk mengkaji masalah yang sama di masa yang akan datang.

Bernardin dan Russel (1993:379) dalam Yeremis T. Keban (2004:192) mengartikan kinerja sebagai *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*. Dalam definisi ini, aspek yang ditekankan oleh kedua pengarang tersebut adalah catatan tentang *outcome* atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Dengan demikian kinerja hanya mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai. Ada beberapa Indikator kinerja pegawai menurut Gomes (2003:134) adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas pekerjaan : Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. Kualitas pekerjaan : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Pengetahuan pekerjaan : Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. Kreativitas : Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. Kerja sama : kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Keteguhan* : Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.
7. Prakarsa : Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. Kualitas pribadi : Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Menurut Wahjosumidjo (2005:17) kepemimpinan diterjemahkan kedalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerjasama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administrative, dan persuasive, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Miftah Thoha (2010:9) mengatakan kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Menurut C. Turney (1992) dalam Martinis Yamin dan Maisah (2010:74) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu grup proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen.

Menurut Riduwan (2004:65) menyatakan bahwa indikator-indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Pematangan penyiapan pengikut, hal itu dapat ditunjukkan melalui pemberian penerangan yang jelas, keterangan yang factual, pengertian yang jelas, pendidikan, pengetahuan/pikiran serta adat istiadat.
2. Hubungan antar manusia, ditunjukkan melalui memahami dan mendalami bawahan, menyamakan persepsi, pencapaian tujuan organisasi serta kepentingan organisasi.
3. Menjadi teladan, ditunjukkan melalui hakekat pemberian teladan, pengaruh pada bawahan, wujud perbuatan, larangan, anjuran serta keharusan.
4. Persuasi dan pemberi perintah, ditunjukkan melalui ajakan simpatik dari pimpinan, kemauan tanpa paksaan, kesadaran, pemberian perintah, pelaksanaan perintah serta ketaatan.
5. Penggunaan komunikasi yang tepat, ditunjukkan melalui kejelasan informasi, penerangan, kegiatan organisasi serta kesamaan persepsi.
6. Penyediaan fasilitas, ditunjukkan melalui jenis fasilitas yang disediakan, pencapaian tujuan, petunjuk teknik, kegiatan organisasi serta alat pencapaian tujuan organisasi.

Motivasi merupakan kondisi mental yang mendorong aktivitas dan member energy yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan (Sedermayanti, 2001:65). Buhler (2004:191) memberi pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut: “ Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan”. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya suatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi karyawan dalam perusahaan.

Maslow mengatakan bahwa lima indikator tentang Motivasi terdiri dari :

1. Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
2. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
4. Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Lingkungan adalah keseluruhan atau setiap aspek dan gejala fisik dan sosial kultural yang mempengaruhi individu. Kerja adalah aktifitas manusia baik fisik maupun mental yang didasarkan adalah bawaan dan mempunyai tujuan yaitu mendapatkan kepuasan (As'ad, 2002:45). Untuk meningkatkan kinerja pegawai, suatu organisasi akan berusaha untuk membuat lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawainya. Hal ini seperti pendapat Timpe (2000:281) Lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin dapat menjadi kunci pendorong bagi para karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak. Penciptaan lingkungan kerja yang baik dapat memberikan suatu daya tarik bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja. Yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2001:46) adalah sebagai berikut :

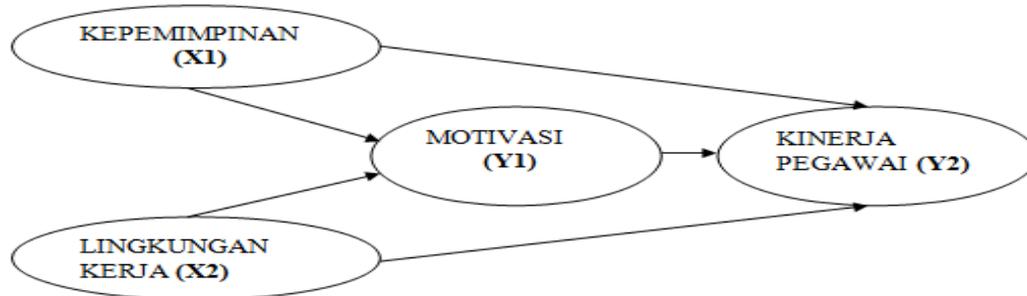
1. Penerangan, Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.
2. Sirkulasi Udara, Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan olah manusia. Dengan sukunya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.
3. Kebisingan, Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga.

Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

4. Penggunaan Warna, Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.
5. Dekorasi, Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.
6. Keamanan Kerja, Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).
7. Hubungan Karyawan, Diharapkan hubungan antara sesama karyawan harmonis sehingga karyawan dapat bekerja sama dan saling membantu dalam penyelesaian tugas. Jika hubungan karyawan ini tidak baik, maka akan sering terjadi persaingan-persaingan yang tidak sehat, hal ini akan membawa dampak yang buruk bagi perusahaan.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Dengan kepemimpinan yang baik, akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam diri setiap bawahan sehingga dengan motivasi tersebut akan timbul semangat kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja dari bawahan itu. Disamping itu untuk mampu menciptakan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi, maka salah satu aspek yang tak kalah penting untuk diperhatikan adalah masalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik sangat berpengaruh pada kinerja pegawai ketika bekerja. Lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti kondisi kantor yang bersih, penerangan yang memadai, ventilasi cukup, hubungan antar pegawai yang harmonis, kepemimpinan yang baik, dsb., akan menimbulkan perasaan puas pada pegawai, sehingga pegawai akan merasa betah dan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Data Olahan

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- Variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi pegawai Kantor Dikbud Kota Tanjungpinang
- Variabel lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi pegawai Kantor Dikbud Kota Tanjungpinang
- Variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Dikbud Kota Tanjungpinang
- Variabel lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Dikbud Kota Tanjungpinang
- Variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Dikbud Kota Tanjungpinang dengan motivasi sebagai variabel intervening
- Variabel lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Dikbud Kota Tanjungpinang dengan motivasi sebagai variabel intervening
- Variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Dikbud Kota Tanjungpinang.

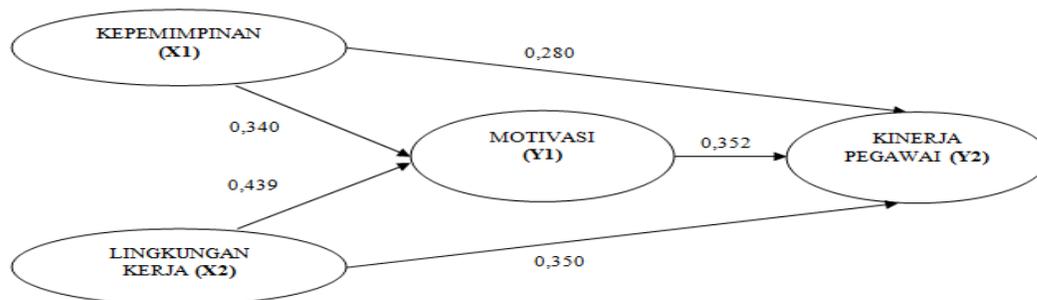
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan model analisis jalur (*path analysis*). Pengolahan data menggunakan program SPSS. Penelitian mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data. Setelah data diperoleh kemudian hasilnya disajikan secara deskriptif dan pada akhir penelitian akan dianalisis untuk menguji hipotesis yang diajukan pada awal penelitian ini. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan sebanyak 122 orang pegawai dengan sampel sebanyak 102 orang responden. Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, Sumber data yang diperoleh dengan Observasi, wawancara, dan kuisioner.

Pada penelitian ini digunakan Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan model analisis jalur (*path analysis*) dan pengolahan data menggunakan program SPSS. Analisis jalur merupakan model dasar yang digunakan untuk menganalisis jalur dalam mengestimasi kekuatan dari hubungan-hubungan kausal yang digambarkan dalam *path model*. Analisis jalur digunakan karena diduga terdapat hubungan *korelasional* antar variabel bebas, sehingga terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel terikat. Analisis data dilakukan dengan menggunakan alat bantu komputer dengan program SPSS .(*Statistical Product and Service Solution*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian diperoleh model analisis jalur sehingga dapat dibangun *path* diagram sebagai berikut :



Sumber : Output SPSS

Dari diagram *path* diatas, diperoleh model yang terdiri dari 7 *path* (jalur). 7 *path* tersebut tersusun atas 5 *path* hubungan langsung dan 2 *path* hubungan tidak langsung. Hubungan langsung berarti tidak ada variabel perantara yang menghubungkan satu variabel dengan variabel lainnya. Sedangkan hubungan tidak langsung berarti ada variabel perantara yang menghubungkan satu variabel dengan variabel lainnya.

Besaran hubungan langsung dengan tidak langsung antara variabel dapat ditentukan persamaannya berdasarkan pada nilai koefisien. Pada hubungan langsung kepemimpinan dengan motivasi diperoleh dari komulatif koefisien kepemimpinan dengan motivasi (kepemimpinan→motivasi). Hubungan langsung lingkungan kerja dengan motivasi diperoleh komulatif koefisien lingkungan kerja dengan motivasi (lingkungan kerja→motivasi). Pada hubungan langsung kepemimpinan dengan kinerja diperoleh dari komulatif koefisien kepemimpinan dengan kinerja (kepemimpinan→kinerja). Pada hubungan langsung lingkungan kerja dengan kinerja diperoleh dari komulatif koefisien lingkungan kerja dengan kinerja (lingkungan kerja→kinerja). Selanjutnya hubungan langsung motivasi dengan kinerja diperoleh komulatif koefisien motivasi dengan kinerja (motivasi→kinerja).

Sementara itu hubungan tidak langsung kepemimpinan dengan kinerja melalui motivasi diperoleh dari satuan (kepemimpinan→motivasi→kinerja) atau (kepemimpinan→motivasi)x(motivasi→kinerja). Hubungan tidak langsung antara lingkungan kerja dengan kinerja melalui motivasi diperoleh dari satuan (lingkungan kerja→motivasi→kinerja) atau (lingkungan kerja→motivasi)x (motivasi→kinerja).

Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan dengan Motivasi

Dari hasil estimasi diketahui bahwa variabel kepemimpinan berhubungan langsung dengan variabel kinerja (kepemimpinan → motivasi) sebesar 34% dan signifikan. Dari hal tersebut sesuai dengan pernyataan Siswanto (2002), mengatakan bahwa disiplin kerja, kepemimpinan, dan kompensasi yang diterima seseorang dalam suatu organisasi sangat erat korelasinya dengan motivasi. Sesuai juga dengan pernyataan Susanto (2007), dalam penelitiannya tentang “Analisis pengaruh budaya kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja pegawai”. Mengatakan bahwa kepemimpinan sangat berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan.

Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa dengan meningkatnya kepemimpinan maka akan mempengaruhi motivasi pegawai. Dengan meningkatnya motivasi pegawai, juga mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu peningkatan motivasi kerja pegawai mutlak diperlukan. Dengan demikian tersedia sumber daya pegawai yang berkualitas, berdaya saing tinggi dan mampu menghadapi era globalisasi. Mengingat begitu pentingnya motivasi pegawai ini, maka pimpinan harus dapat memberikan motivasi kepada pegawai agar dapat bekerja maksimal dan mencapai tujuan organisasi.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja dengan Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap variabel motivasi yang signifikan yaitu sebesar 43,9% dan signifikan. Dari hal tersebut sesuai dengan yang dikatakan Purnomo (2007) dalam penelitiannya tentang “Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai”. Bahwa variabel lingkungan kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel motivasi. Sesuai juga dengan yang dikatakan Wahyudi dalam penelitiannya tentang “Analisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai” mengatakan bahwa variabel lingkungan kerja sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karena diketahui bahwa betapa pentingnya motivasi pegawai ini, maka sangat perlu untuk meningkatkan lingkungan kerja agar meningkat pula motivasi pegawai tersebut. Jika motivasi pegawai ini meningkat maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai.

3. Pengaruh Kepemimpinan dengan Kinerja

Dari hasil estimasi diketahui bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel kinerja (kepemimpinan → kinerja) sebesar 28% dan signifikan. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan Danim (2005:56) bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah faktor kepemimpinan. Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaan dalam pencapaian tujuan organisasi. Andreas (2005) juga mengatakan dalam literturnya bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan dipandang sebagai dua variabel utama yang mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Purnomo (2007) yang melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara” hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara. Hal ini bermakna bahwa suatu kepemimpinan berimplikasi pada peningkatan kinerja individu maupun kinerja organisasi.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja dengan Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja yang signifikan yaitu sebesar 35%. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sartono tentang “Pengaruh kepemimpinan, profesional, motivasi, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja organisasi pada Universitas Sebelas Maret Surakarta”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja sangat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi dan kinerja individu. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori yang dikatakan oleh As’ad (2002:45) “Lingkungan adalah keseluruhan atau setiap aspek dan gejala fisik serta sosial, kultural, yang mempengaruhi individu. Lingkungan kerja secara umum merupakan lingkungan dimana pekerja melaksanakan tugas pekerjaannya, lingkungan kerja meliputi tata ruang kerja, penerangan, kebersihan, kebisingan suara, kelengkapan fasilitas kerja, suasana kerja, hubungan dengan sesama karyawan, hubungan dengan pemimpin”. Artinya lingkungan kerja yang baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dapat lebih efektif dan efisien.

5. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja melalui Motivasi

Penelitian ini juga menemukan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel kinerja melalui variabel motivasi yang signifikan yaitu sebesar 12%. Dari hasil penelitian tersebut, sesuai dengan pendapat Nitisemito (2003), yaitu motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kesejahteraan, ketegasan, kepemimpinan yang menjadi keteladanan, dan ancaman. Artinya untuk meningkatkan motivasi kerja harus memperhatikan faktor-faktor tersebut.

Untuk meningkatkan motivasi, peran kepemimpinan sangat penting seperti pendapat dari Mulyasa (2003), yaitu untuk meningkatkan motivasi perlu adanya tindakan, dorongan, sanksi-sanksi yang tegas, umpan balik, oleh seorang pimpinan demi peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini juga membenarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jeriko Siahaan (2008), dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan antara pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Sibolga dengan sumbangan determinan sebesar 46,3%. Kesimpulannya bahwa penelitian ini membuktikan semakin baik penerapan motivasi kerja yang dilakukan pimpinan didalam kantor maka akan mempengaruhi kepada peningkatan prestasi kerja pegawai. Kepemimpinan seseorang dibutuhkan untuk membentuk dan mendorong motivasi dan perilaku kerja yang positif dalam menghadapi perubahan lingkungan yang relatif cepat. Pada dasarnya pemimpin yang berhasil adalah seseorang yang dapat mengarahkan bawahannya kearah tujuan dan keberhasilan organisasi.

6. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja melalui Motivasi

Hasil penelitian menemukan adanya pengaruh antara variabel lingkungan kerja dengan variabel kinerja melalui variabel motivasi yang hubungannya signifikan yaitu sebesar 15,5%. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya lingkungan kerja yang baik dan sesuai dengan yang diharapkan akan memotivasi pegawai untuk berkinerja lebih baik lagi. Selain itu juga pegawai akan merasa nyaman dalam bekerja dan pekerjaan yang dikerjakannya melebihi dari tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkannya, pegawai akan merasa dihargai, sehingga pegawai akan berusaha melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien, sesuai aturan dan petunjuk, dan berusaha menyelesaikan pekerjaan demi tercapainya tujuan organisasi. Hasil penelitian ini membenarkan hasil penelitian terdahulu oleh Nadirsyah (2010) tentang Pengaruh Kualitas Pegawai, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hasil penelitian ini adalah secara bersama-sama kualitas pegawai, motivasi kerja, dan lingkungan kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai.

Hal ini menunjukkan bahwa walaupun dalam lingkungan kerja yang kurang baik, tetapi kualitas pegawai, motivasi kerja, dan kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih relatif tinggi. Amin wahyudi dan Jarot juga melakukan penelitian serupa yaitu tentang Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai. Hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa X1, X2, X3 secara bersama-sama memberikan sumbangan sebesar 78,8% terhadap variasi / naik turunnya kinerja pegawai (Y). Lingkungan kerja yang baik dan sesuai dengan yang diharapkan sangat dibutuhkan untuk menciptakan motivasi kerja pegawai sehingga pegawai dapat menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) secara efektif dan efisien.

Hal ini mengartikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi sehingga berdampak positif pula terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sependapat dengan Doelhadi (2001:33) yang mengatakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan motivasi pegawai karena peran penting dalam mengurangi rasa cepat lelah serta menghilangkan atau mengurangi rasa bosan sehingga semangat kerja meningkat, motivasi kerja meningkat, betah ditempat kerja dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini mengartikan bahwa lingkungan kerja dan motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

7. Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara variabel motivasi dengan variabel kinerja pegawai yang signifikan yaitu sebesar 35,2% dan merupakan pengaruh yang paling besar dari variabel-variabel lainnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Buhler (2004:191) memberi pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut “Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan”. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya suatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan. Dari hasil penelitian membuktikan sama dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tri Laksono (2009), yaitu pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap prestasi kerja, bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja yang merupakan variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap prestasi kerja. Motivasi memberikan kontribusi yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai, dalam hal ini pegawai akan bekerja dan berprestasi lebih baik karena termotivasi untuk menghasilkan sesuatu pekerjaan yang baik. Apabila motivasi dikelola dengan baik, ini akan berdampak dari hasil kinerja yang positif sesuai dengan tujuan dari organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian membuktikan variabel kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi pegawai. Motivasi pegawai sangat jauh dari standar yang ditetapkan karena pemimpin belum bersifat empati serta belum dapat memberi contoh yang baik bagi pegawai sehingga pegawai tidak termotivasi dalam bekerja.
2. Hasil penelitian membuktikan variabel lingkungan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi pegawai. Motivasi pegawai sangat jauh dari standar yang ditetapkan karena pencahayaan dan sirkulasi udara di ruang kerja serta dengan adanya hubungan antar pegawai yang kurang baik sehingga pegawai tidak termotivasi dalam bekerja.

3. Hasil penelitian membuktikan variabel kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Kinerja pegawai sangat jauh dari standar yang ditetapkan karena pemimpin belum dapat memberikan penjelasan tentang pelaksanaan kerja serta melengkapi fasilitas kerja yang dibutuhkan menyebabkan penurunan kinerja pegawai.
4. Hasil penelitian membuktikan variabel lingkungan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Kinerja pegawai sangat jauh dari standar yang ditetapkan karena pegawai belum merasa aman dan nyaman dalam bekerja dan penataan *lay out* kantor yang kurang baik menyebabkan penurunan kinerja pegawai.
5. Hasil penelitian membuktikan variabel kepemimpinan juga secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai melalui variabel motivasi. Kinerja pegawai sangat jauh dari standar yang ditetapkan karena pemimpin tidak memberikan penghargaan kepada pegawai yang mencapai target pekerjaan sehingga pegawai tidak termotivasi dalam bekerja mengakibatkan penurunan kinerja pegawai.
6. Hasil penelitian membuktikan variabel lingkungan kerja juga secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai melalui variabel motivasi. Kinerja pegawai sangat jauh dari standar yang ditetapkan karena hubungan sosial antar pegawai belum mampu mendorong untuk bekerja lebih baik sehingga menurunnya kinerja pegawai.
7. Hasil penelitian membuktikan variabel motivasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Kinerja pegawai sangat jauh dari standar yang ditetapkan karena belum terpenuhinya kebutuhan fisiologis pegawai sehingga menurunnya kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat penulis berikan adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tanjungpinang perlu diperbaiki dengan memperhatikan perilaku partisipatif, karena hal ini terlihat belum berjalan dengan optimal, seperti memberikan kesempatan kepada pegawai dalam mengambil keputusan, mencurahkan perhatian kepada pegawai terhadap persoalan-persoalan yang dihadapi pegawai. Dan yang harus diupayakan dalam meningkatkan kepemimpinan adalah perilaku delegatif, seperti memberikan arahan secara seksama, memberikan tanggungjawab yang lebih besar kepada pegawai yang dianggap mampu. Oleh karena itu partisipatif dan delegatif dijadikan sebagai acuan dalam meningkatkan kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tanjungpinang.
2. Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tanjungpinang perlu memperhatikan lingkungan kerja, karena hal ini terlihat masih kurang dioptimalkan, seperti perlengkapan kerja perlu ditambahkan, hubungan sesama pegawai dan hubungan terhadap atasan perlu ditingkatkan, seperti melibatkan pegawai dalam menyelesaikan tugas, dan membiasakan pegawai bekerja dalam tim.

Oleh karena itu perlengkapan kerja, hubungan sesama pegawai, dan hubungan terhadap atasan dijadikan acuan dalam menunjang peningkatan kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tanjungpinang.

3. Untuk meningkatkan motivasi pegawai maka Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tanjungpinang perlu memperhatikan pemberian penghargaan berupa pengembangan karir kepada pegawai, dan memberikan pendapatan lain diluar gaji, seperti memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk mengelola suatu pekerjaan dikantor. Oleh karena itu pengembangan karir dan pemberian pendapatan lain diluar gaji dijadikan sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tanjungpinang.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 2004. *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Libety.
- Bernadin, H. John and Russel, EA. 1993. *Human Resource Manajement, An. Experiential Approach*. Mc. Graw Hill International Edition. Singapore: Mac Graw Hill Book Co.
- Buhler, Patricial. 2004. *Alpha Teach Yourself Management Skill*. Edisi Pertama, diterjemahkan oleh Sugeng Haryanto, Sukono Mukidi, M. Rudi Atmoko, Jakarta: Prenada.
- Danim, Sudarman. 2005. *Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektifitas Kelompok*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Doelhadi, E.M. 2001. *Kerja dalam dimensi Tinjauan Psikologis*. Yogyakarta: Insan.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Andi Offset.
- Heri Susanto, Nuraini Aisyiah. 2007. Analisis pengaruh kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pertahanan Kabupaten Kebumen. *Magistra*. No.74, Th. XXII
- Lako, Andreas. 2005. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Mulyasa, Enco 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Nadirsyah. 2010. *Shari'a and Constitutional Reform in Indonesia*. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.
- Nitisemito, Alex S. 2003. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghali Indonesia.
- Purnomo, H, Kusuma dewi, S. 2007. *Aplikasi Algoritma Genetika untuk penentuan tata letak Mesin*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Riduwan. 2004. *Metode dan Teknik menyusun Tesis*. Bandung: Alfa beta.

- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siahaan, Jeriko. 2008. *Pengaruh kepemimpinan Transformasional dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Sibolga*. Medan: Perpustakaan Universitas Terbuka.
- Siswanto, Bedjo. 2002. *Manajemen Moderen Konsep dan Aplikasi*. Jakarta : Sinar Baru.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Timpe, A. Dale. 2000. *Kinerja Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, alih Bahasa Sofyan Cikmat. PT.Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Anggota IKAPI, Jakarta.
- Trilaksono. 2009. Reformasi Pengelolaan keuangan daerah. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*.
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan kepala sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Press.
- Yamin Martinis. 2010. *Strategi Pembelajaran Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Gaung Persada Pers
- Yeremias, T Keban. 2004. *Enam dimensi strategis administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava media.