

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP MOTIVASI PEGAWAI PADA KOMISI PEMILIHAN
UMUMKOTA MATARAM**

Yusrin*)
Hermanto*)
Sulaimiah*)

Abstract

This research was done to KPU Officers of Mataram City and aims to analyze the influencing variables toward work motivation that are leadership variable and work environment variable. This Research hypothesis was anticipated by a independent variable influencing by simultaneuosly and partially have an effect on to work motivation, and anticipated by a leadership variable have an effect on more dominant than work environment variable toward work motivation. This research use the appliance of data taken (instrument) in the form of questionnaire laying open about leadership and work environment. So that data taken by good hence questionnaire have to be up to standard of validity and reliability. Analysis technique used at this research is multiple linier regression analysis to know the accurate independent variable influencing either through simultaneously and partially to dependent variable. As for multiple linier regression model have to be up to standard of public assumption of regression by conducting normality test heteroscedastisity test, multicolinearity test, and autocorrelation test. Pursuant to the result of F test analyze is proven by that independent variable in the form of leadership and work environment have the influence which significant toward work motivation so that first hypothesis was accepted. While based on result of t test is proven by that independent variable by partially have an effect on by significant toward dependent variable so that second hypothesis was accepted. Independent variable which is dominant influencing to the work motivation is leadership variable so that third hypothesis was accepted.

Keywords : *Leadership, Work Environment, and Motivation.*

1. Pendahuluan

Motivasi kerja adalah suatu dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan pribadi dan organisasi dalam rangka memenuhi keinginan atau kebutuhannya, baik yang dipengaruhi oleh faktor internal yang berasal dari dalam diri seseorang, seperti kepuasan kerja, dan keinginan dan harapan pribadi. Sedangkan faktor eksternal berasal dari luar diri seseorang (*environment factors*), seperti kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja.

Siagian (2000:12) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah daripadanya dalam berfikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses

komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Setiap pemimpin memiliki karakter dan kepribadian dalam berperilaku yang berbeda-beda. Ada pula teori yang mempelajari hal ini yang lebih dikenal dengan teori perilaku (Robbins, 2008:53). Teori ini menegaskan beberapa perilaku tertentu yang membedakan perilaku dan mereka yang bukan pemimpin. Teori ini membagi dua komponen dari perilaku pemimpin, yaitu pemimpin yang berorientasi karyawan dan pemimpin yang berorientasi tugas. Pemimpin yang berorientasi karyawan adalah pemimpin yang menekankan hubungan antar personal, mementingkan kebutuhan para karyawan dan menerima perbedaan individual di antara para anggota. Adapun pemimpin yang berorientasi tugas atau produksi adalah pemimpin yang menekankan aspek teknis atau tugas dari suatu pekerjaan.

Di samping itu untuk mampu menciptakan pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka salah satu aspek yang tak kalah penting untuk diperhatikan adalah masalah lingkungan kerja. Menurut Nitisemito (2002) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Sedarmayanti, 2001:2).

Jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik merupakan suatu keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan (Sedarmayanti, 2001).

Menurut Robbins (2008:21), pegawai akan peduli lingkungan kerja baik atau kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Lingkungan Kerja yang menyenangkan, seperti kondisi kantor yang bersih, penerangan yang memadai, ventilasi cukup, hubungan antar pegawai yang harmonis, kepemimpinan yang baik, dan sebagainya, akan menimbulkan perasaan puas pada pegawai, sehingga pegawai akan merasa betah dan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Organisasi harus mengusahakan agar pegawainya dapat berpandangan positif terhadap lingkungan kerjanya, karena lingkungan kerja sangat berpengaruh dalam pekerjaan yang dilakukan.

Kondisi lingkungan kerja yang baik berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena peran penting dalam mengurangi rasa cepat lelah

serta menghilangkan atau mengurangi rasa bosan sehingga semangat kerja meningkat, betah di tempat kerja dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Begitu juga dengan lingkungan non fisik yang baik, seperti terpenuhinya kebutuhan pegawai, pedoman kerja yang jelas, hubungan yang harmonis antara pegawai dengan rekan kerja dan atasannya, dapat menimbulkan rasa nyaman pada pegawai sehingga motivasinya dapat meningkat.

Demikian tercapainya tujuan organisasi, pegawai memerlukan motivasi untuk bekerja lebih rajin. Melihat pentingnya pegawai dalam organisasi, maka pegawai memerlukan perhatian lebih serius terhadap tugas yang dikerjakan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan motivasi kerja yang tinggi, pegawai akan bekerja lebih giat di dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya dengan motivasi kerja yang rendah pegawai tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Demikian juga halnya dengan Komisi Pemilihan Umum (KPU) yang merupakan lembaga negara yang bertugas menyelenggarakan Pemilihan Umum (Pemilu), yaitu Pemilu Legislatif (DPR, DPD, DPRD Provinsi dan DPRD Kabupaten/Kota), Pemilu Presiden dan Pemilu Kepala Daerah sebagaimana telah diatur dalam Undang-undang Negara. Untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara optimal, perlu didukung oleh ketersediaan pegawai yang memadai baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Berdasarkan program kerja KPU dapat diketahui, bahwa program kerja utama KPU yang sudah ditentukan tidak semua bisa dicapai. Ini artinya masih belum termotivasi dan optimalnya kinerja pegawai KPU Kota Mataram dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya terhadap beberapa indikator sasaran kinerja, di antaranya dalam hal pelaksanaan pemilu yang masih kurang optimal, pengelolaan aset, penyediaan dan peningkatan sarana dan prasarana yang belum memadai.

Dalam upaya menciptakan motivasi pegawai KPU Kota Mataram, tampaknya masih terdapat banyak kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi yang belum ideal masih ada di KPU Kota Mataram. Sehingga mengakibatkan kinerja pegawai menurun yang disebabkan kepemimpinan yang masih kurang baik, motivasi pegawai yang rendah dalam mengerjakan pekerjaan dan didukung dengan lingkungan kerja yang kurang nyaman sehingga pekerjaan pegawai tidak dapat terselesaikan sesuai dengan yang direncanakan. Harus diakui bahwa belum optimalnya kinerja Instansi pemerintah di lingkungan Kantor KPU Kota Mataram dapat disebabkan oleh faktor eksternal yang berasal dari luar kendali organisasi maupun faktor internal, di antaranya dari pegawai KPU Kota Mataram dan dari manajemen itu sendiri.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan pada Kantor KPU Kota Mataram ini teridentifikasi beberapa aspek kelemahan yang berkaitan dengan kinerja, di antaranya masih ada beberapa pegawai yang tidak masuk kerja maupun bolos dari kerja sehingga banyak pekerjaan yang terbengkalai atau tertunda. Masih ditemukan beberapa pegawai yang kurang memahami proses kerja secara teknis sehingga terjadi berbagai kesalahan dan keterlambatan proses kerja. Masih dijumpai beberapa pegawai yang boros dalam pemakaian peralatan, fasilitas dan

perlengkapan serta bahan-bahan kantor. Masih terlihat sebagian pegawai yang kurang melibatkan diri secara aktif dalam aktivitas kerja sehari-hari. Hal ini dimungkinkan karena kurangnya pimpinan dalam membimbing, mengarahkan ataupun memberdayakan para pegawainya untuk memotivasi mereka.

Kurangnya pimpinan dalam memberikan penghargaan (*rewards*) terhadap hasil kerja pegawai dan kurang tegasnya pimpinan dalam memberikan sanksi terhadap pelanggaran yang dilakukan pegawai. Di samping itu peneliti menilai tidak optimalnya kinerja yang dicapai karena sebagian pegawai merasa kurang perhatian dari para pimpinan. Pimpinan dirasakan kurang dapat mempengaruhi, memberdayakan dan memotivasi serta mengayomi pegawai untuk bekerja lebih baik. Untuk itu diharapkan terjadinya hubungan kerja pimpinan dan para pegawainya yang lebih baik dan pemberian imbalan dan sanksi yang jelas dan konsisten dari pimpinan.

Pegawai dinilai baik dan termotivasi apabila melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasinya. Akan tetapi harapan ini bagi organisasi sering tidak dapat dipenuhi oleh pegawai tersebut. Hal ini dikarenakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja. Berdasarkan hasil pengamatan awal pada Kantor KPU Kota Mataram menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan tersebut belum memiliki motivasi kerja sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini kemungkinan besar dipengaruhi oleh beberapa faktor tadi, yaitu kepemimpinan dan juga lingkungan kerja.

Berdasarkan pada latar belakang, dengan demikian dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a) Apakah kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai pada Kantor KPU Kota Mataram?
- b) Apakah kepemimpinan dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai pada Kantor KPU Kota Mataram?
- c) Manakah dari variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja yang berpengaruh dominan terhadap motivasi pegawai pada Kantor KPU Kota Mataram?

2. Tinjauan Teori

Hubungan antara Kepemimpinan dan Motivasi

Keterkaitan antara kepemimpinan dengan motivasi kerja bahwasannya kepemimpinan mengandung arti kemampuan memotivasi kompetensi bawahan antara lain termotivasi dari motivasi kerjanya. Bawahan bekerja disebabkan oleh dua kemungkinan, yaitu benar-benar terpanggil untuk berbuat atau karena diharuskan untuk melakukan tugas-tugas itu. Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi manusia dalam bekerja, antara lain bahwa manusia mempunyai seperangkat kebutuhan, mulai dari kebutuhan yang paling mendasar yaitu kebutuhan biologis sampai kepada kebutuhan yang paling tinggi yaitu kebutuhan dalam mengaktualisasikan diri.

Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang adalah gaya kepemimpinan karena pada dasarnya seorang bawahan dalam bekerja termotivasi dari seperangkat kebutuhan sebagai kekuatan untuk menghasilkan dorongan atau semangat bekerja, dalam hal ini tidak terlepas dari peran serta seorang pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinannya sebagai salah satu faktor dalam mempengaruhi motivasi kerja bawahannya untuk mencapai tujuan dengan menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi, prosedur kerja yang jelas, menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, serta saling mempercayai dalam hubungan kerja.

Mathis dan Jackson (2006), menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh pimpinan dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain (pegawai) untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini dimaksudkan untuk mengingatkan orang-orang atau pegawai agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang tersebut. Oleh karena itu seorang pimpinan dituntut pengenalan atau pemahaman akan sifat dan karakteristik bawahannya, suatu kebutuhan yang dilandasi oleh motif dengan penguasaan pimpinan terhadap perilaku dan tindakan yang dibatasi oleh motif, maka pimpinan dapat mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan keinginan organisasi.

Dengan demikian dapat kita simpulkan bahwa kepemimpinan dapat pula berarti kemampuan memberi motivasi bekerja kepada bawahan. motivasi bekerja seseorang tidak terlepas dari peran serta kemampuan seorang pemimpin sebagai motivator dalam menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai, faktor-faktor pembentuk motivasi tersebut dapat dikatakan sangat berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat seseorang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain secara efektif dengan memberikan model kepemimpinan yang patut diteladani sebagai motivasi untuk menimbulkan semangat bekerja yang merupakan tuntutan dari seperangkat kebutuhan mulai dari kebutuhan yang paling mendasar yaitu kebutuhan biologis sampai kepada kebutuhan yang paling tinggi yaitu kebutuhan dalam mengaktualisasikan diri tersebut.

Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja

Lingkungan kerja fisik dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan organisasi karena mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai yang bekerja. Lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik dalam perusahaan yang dipersiapkan oleh manajemen perusahaan, yang meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, suara bising yang dapat dikendalikan, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan, serta keamanan kerja pegawai. Menurut Sedarmayanti (2008:144), faktor yang menentukan terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan motivasi kerja pegawai adalah penerangan atau cahaya, temperatur atau suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi, musik dan keamanan di tempat kerja.

Lingkungan kerja fisik di dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Keberadaan lingkungan kerja fisik yang baik tentunya akan dapat meningkatkan motivasi karyawandalam bekerja

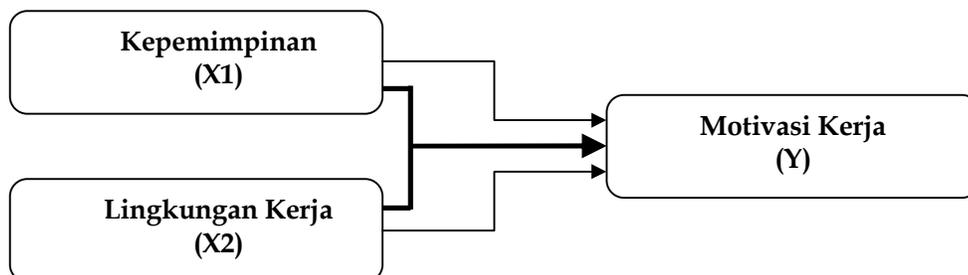
baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebaliknya lingkungan kerja fisik yang tidak memadai bagi pegawai, dapat menghambat kinerja mereka dan dapat mempengaruhi mental psikis mereka sehingga hasil yang nantinya dicapai tidak akan optimal. Yakni apabila pegawai bekerja di lingkungan kerja yang buruk fasilitasnya, mereka akan kurang termotivasi atau bahkan dapat menurun motivasinya. Sehingga hal ini dapat mengakibatkan tidak optimalnya mereka dalam bekerja. Jadi motivasi dipengaruhi oleh kondisi yang datang dari luar (lingkungan) dan kepentingan yang disadari (dari dalam) oleh yang bersangkutan (Thoha, 2003).

3. Kerangka Konseptual dan Hipotesis

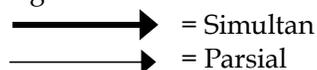
Kepemimpinan merupakan unsur penting di dalam sebuah organisasi, sebab tanpa adanya kepemimpinan dari seorang pemimpin maka organisasi tersebut akan mengalami kemunduran. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin. Kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Pemimpin dengan kepemimpinan yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam diri setiap bawahan, sehingga dengan motivasi tersebut akan timbul semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari bawahan itu.

Di samping 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 motivasi kerja pegawai ketika bekerja. Lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti adanya perasaan aman dari para pegawai dalam menjalankan tugasnya, adanya loyalitas yang bersifat dua dimensi, adanya perasaan puas di kalangan pegawai, hubungan antar pegawai yang harmonis, akan menimbulkan perasaan puas pada pegawai, sehingga pegawai akan merasa betah dan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Begitu juga sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak baik menyebabkan pegawai merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja sehingga dapat berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka berpikir pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan :



Gambar Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, tinjauan penelitian terdahulu dan kerangka berpikir di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H₁ : Diduga bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor KPU Kota Mataram.
H₂ : Diduga bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor KPU Kota Mataram.
H₃ : Diduga bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor KPU Kota Mataram.

4. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dilaksanakan dalam penelitian ini termasuk penelitian sebab-akibat (kausalitas). Tujuan dari penelitian kausalitas adalah untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel yang lain. Dengan penelitian ini akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala (Sugiyono, 2007). Berdasarkan pendapat tersebut maka penelitian ini akan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan Lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor KPU Kota Mataram.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor KPU Kota Mataram. Untuk memudahkan di dalam melakukan pengambilan sampel, maka akan digunakan sampel jenuh dimana responden penelitian merupakan keseluruhan dari anggota populasi sehingga metode pengumpulan data yang digunakan adalah sensus. Metode sensus adalah suatu metode dimana seluruh populasi diambil menjadi sampel penelitian (Nazir, 2005:6). Dalam penelitian ini yang akan dijadikan responden penelitian adalah populasi adalah seluruh pegawai Kantor KPU Kota Mataram yang berjumlah 45 orang.

5. Analisis Data dan Pembahasan

Pegawai Kantor KPU Kota Mataram rata-rata berumur 35,53 tahun dengan variasi umur yang cukup tinggi, termuda berumur 20 tahun dan tertua 55 tahun, berarti mempunyai jenjang 35 tahun. Ada pegawai yang tergolong sangat muda dengan pengalaman yang masih sangat minim, di sisi lain ada pegawai yang telah menjelang umur pensiun, berarti mempunyai pengalaman kerja yang tinggi. Pegawai yang berada pada umur menjelang pensiun perlu mengoptimalkan kerjanya, dengan perhatian utama pada pemberian pembelajaran pada pegawai yang masih muda. Pengalaman kerja tersebut bukan dalam ranah keterampilan kerja semata, tetapi lebih utama adalah hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan serta cara mengatasinya di lapangan.

Pegawai Kantor KPU Kota Mataram yang tergolong masih muda (interval 20-29 tahun), minim pengalaman sebanyak 24 persen. Pegawai tersebut berasal dari rekrutmen pada beberapa tahun terakhir, diharapkan berlatar belakang pendidikan administrasi, sehingga kualifikasi keahlian dalam bidang administrasi Pemilu

semakin tinggi, agar output yang dihasilkan KPU Kota Mataram semakin berkualitas. Pegawai dengan interval umur 30-39 tahun sebanyak 38 persen, pegawai ini telah didukung dengan pengalaman kerja yang memadai, termasuk pegawai pada interval umur 40-49 tahun sebanyak 20 persen. Pegawai yang tergolong senior, berada pada umur menjelang pensiun sebanyak 18 persen, tergolong paling sedikit. Implikasi personalianya adalah organisasi perlu merancang kegiatan rekrutmen, kebijakan mutasi dan promosi yang tepat agar pegawai dapat berkarir dengan lebih baik lagi dan dapat menyelesaikan tugas di KPU Kota Mataram dengan baik.

Pegawai Kantor KPU Kota Mataram dilihat dari jenis kelamin dapat dinyatakan relatif berimbang, walaupun tetap yang lebih mendominasi adalah pegawai dengan jenis kelamin laki-laki. Pegawai Kantor KPU Kota Mataram yang berjenis kelamin wanita sebanyak 36 persen dan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 64 persen. Rekrutmen pegawai, kebijakan mutasi, kebijakan promosi tidak lagi berdasarkan gender, tetapi berdasarkan spesifikasi keahlian dan prestasi kerja yang ditunjukkan selama berkarir. Informasi jenis kelamin ini hanya untuk memberikan gambaran bahwa banyak wanita yang berkarir di Kantor KPU Kota Mataram. Artinya spesifikasi pengetahuan, keterampilan dan kompetensi wanita banyak yang telah sesuai dengan pekerjaan yang ada di internal Kantor KPU Kota Mataram.

Aspek Pegawai Kantor KPU Kota Mataram yang penting untuk diinformasikan juga adalah tingkat pendidikannya. Tingkat pendidikan minimal yang dimiliki Pegawai Kantor KPU Kota Mataram adalah SMA. Pegawai Kantor KPU Kota Mataram sebanyak 56 persen berpendidikan Strata Satu (S1). Jumlah tersebut tergolong paling banyak dibandingkan dengan tingkat pendidikan lainnya. Pegawai yang berpendidikan SMA sebanyak 40 persen, Diploma Tiga (D3) sebanyak 4 persen, sedangkan yang berpendidikan S2 tidak ada. Semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai semakin baik dalam memberikan dukungan penyelesaian pekerjaan. Hal penting yang dilakukan oleh manajemen, khususnya manajemen personalia adalah menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi, termasuk tingkat pendidikan dan spesifikasinya (keahlian sesuai dengan kesarjanaannya). Pegawai yang berpendidikan sarjana Strata Satu (S1) dapat dipastikan berada pada level manajemen atau pengambil keputusan, pihak yang memformulasikan rencana kerja dan lainnya, bukan kerja operasional. Pegawai dengan pendidikan yang lebih tinggi dan pembuktian dengan hasil kerja akan mempunyai perkembangan karir yang lebih tinggi dari pegawai dengan pendidikan yang rendah.

Analisis Regresi Linier Bergandadigunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik terhadap variabel motivasi kerja Pegawai Kantor KPU Kota Mataram. Proses analisis regresi linier berganda tersebut menggunakan bantuan program *software* komputer yaitu SPSS. Koefisien regresi tersebut diperoleh dari *printout regression*, dengan persamaan yang dihasilkan adalah $Y = 0,590 + 0,541X_1 + 0,231X_2$. Berbagai parameter yang dihasilkan dalam model motivasi kerja pegawai Kantor KPU Kota Mataram perlu diberikan makna, sebagai berikut:

- a) $b_0 = 0,590$ merupakan konstanta. Artinya adalah rata-rata skor motivasi kerja pegawai Kantor KPU Kota Mataram sebesar 0,590, jika pemimpin tidak menerapkan kepemimpinan dan lingkungan kerja pada pegawainya. Rata-rata skor 0,590 untuk motivasi kerja dengan menggunakan dua tujuh belas indikator menunjukkan taraf yang rendah, sehingga tanpa adanya penerapan kepemimpinan dan lingkungan kerja oleh pimpinan Kantor KPU Kota Mataram akan menyebabkan motivasi kerja pegawainya rendah.
- b) $b_1 = 0,541$ merupakan koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan. Maksudnya adalah setiap perubahan satu satuan skor kepemimpinan (X_1) akan memberikan perubahan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor KPU Kota Mataram sebesar 0,541 satuan skor dengan arah perubahan yang positif. Setiap peningkatan penerapan kepemimpinan oleh Kepala Kantor KPU Kota Mataram akan menyebabkan peningkatan motivasi kerja pegawainya, sebaliknya penurunan kepemimpinan akan berdampak pada penurunan motivasi kerjanya.
- c) $b_2 = 0,231$ merupakan koefisien regresi lingkungan kerja, mempunyai makna bahwa setiap perubahan satu satuan skor atas lingkungan kerja akan berdampak pada perubahan motivasi kerja sebesar 0,231 satuan skor, dengan arah perubahan yang positif. Semakin tinggi penerapan lingkungan kerja, maka akan semakin tinggi motivasi kerja pegawai Kantor KPU Kota Mataram dan sebaliknya.
- d) $R^2 = 0,624$; merupakan koefisien determinasi simultan. Maksudnya adalah variasi motivasi kerja pegawai Kantor KPU Kota Mataram sebesar 62,40 persen disebabkan oleh perubahan kepemimpinan dan lingkungan kerja pada Kantor KPU Kota Mataram. Berikut ini akan ditampilkan hasil koefisien determinasi simultan berdasarkan analisis regresi linier berganda.

Model yang dihasilkan mempunyai tanda koefisien regresi yang positif, baik pada kepemimpinan (X_1) ataupun lingkungan kerja (X_2). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan dan lingkungan kerja akan menyebabkan kepuasan kerja semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah penerapan kepemimpinan dan lingkungan kerja akan berdampak pada penurunan motivasi kerja. Perubahan tersebut baik secara parsial ataupun secara serentak atas dua variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja tersebut.

Model yang dihasilkan perlu diuji signifikansi variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara simultan atau parsial. Uji signifikansi secara simultan, dilakukan dengan membandingkan antara F hitung dengan F tabel atau membandingkan antara alpha signifikansi yang dihasilkan dengan alpha pengujian ($\alpha = 0,05$). Nilai F hitung yang dihasilkan sebesar 34,890 dengan alpha signifikansi sebesar 0,000. Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa nilai F hitung sebesar 34,890 lebih besar dari dari F tabel sebesar 3,220 dan alpha signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,000 lebih rendah dari 0,05, berarti kriteria uji F yang diterima adalah H_a . Artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari kepemimpinan dan lingkungan kerja yang diterapkan pada Kantor KPU Kota Mataram terhadap motivasi kerja pegawai Kantor KPU Kota Mataram.

Uji signifikansi selanjutnya adalah uji signifikansi parsial. Pengujian dengan menggunakan uji t, dapat diperhatikan nilai t hitung atau alpha signifikansi. Pada

Tabel 4.11. diperoleh nilai alpha signifikansi pada masing-masing variabel bebas kepemimpinan sebesar 0,000, dan variabel lingkungan kerja sebesar 0,014 lebih kecil dari 0,05, berarti kriteria yang diterima adalah H_a . Dari hasil pengujian terhadap hipotesis yang diajukan pada penelitian ini yaitu diduga variabel kepemimpinan dan variabel lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Kantor KPU Kota Mataram membuktikan bahwa nilai t hitung untuk variabel kepemimpinan sebesar 4,938 dan t hitung variabel lingkungan kerja sebesar 2,557 lebih besar jika dibandingkan dengan nilai dari t tabel sebesar 2,015. Maknanya adalah terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial atau sendiri-sendiri dari kepemimpinan dan lingkungan kerja yang diterapkan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor KPU Kota Mataram.

Penentuan variabel bebas yang memberikan pengaruh dominan dengan menggunakan nilai koefisien determinasi parsial ($r^2_{X_iY}$). Nilai $r^2_{X_iY}$ diperoleh dari nilai koefisien korelasi parsial (r_{X_iY}), dengan cara mengkuadratkannya (dalam program SPSS hanya koefisien korelasi parsial yang dihasilkan). Berdasarkan nilai $r^2_{X_iY}$ di atas diketahui variabel bebas yang mempunyai pengaruh dominan adalah kepemimpinan (X_1), sebesar 0,566. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai Kantor KPU Kota Mataram akan lebih cepat terbentuk, jika pimpinan atau ketua menerapkan kepemimpinan yang lebih baik atau melakukan perubahan pada kepemimpinan yang diterapkannya.

Hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima, bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor KPU Kota Mataram. Hipotesis ini telah dibuktikan dengan uji F untuk signifikansi secara simultan. Uji signifikansi tersebut menghasilkan kriteria yang diterima adalah H_a .

Hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima, bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap motivasi kerja pegawai Kantor KPU Kota Mataram. Hipotesis ini telah dibuktikan dengan uji t untuk uji signifikansi secara parsial, dimana hasil uji t tersebut menghasilkan kriteria yang diterima adalah H_a .

Upaya untuk memperbaiki motivasi kerja pegawai Kantor KPU Kota Mataram dapat dilakukan melalui perubahan atau peningkatan secara simultan atas kepemimpinan dan lingkungan kerja atau dapat dilakukan perubahan pada salah satu dari dua variabel tersebut. Dalam rangka untuk lebih cepat meningkatkan motivasi kerja pegawai Kantor KPU Kota Mataram, dapat diterapkan kepemimpinan. Hal ini berdasarkan nilai koefisien determinasi parsial atas kepemimpinan yang lebih tinggi dari lingkungan kerja, berarti hipotesis ketiga dalam penelitian ini terbukti benar.

Kepala Kantor KPU Kota Mataram akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawainya dengan cara meningkatkan kepemimpinan dan lingkungan kerjanya. Perubahan dilakukan pada aspek-aspek yang terkait dengan penciptaan harmonisasi hubungan dengan bawahan, membuat bawahan merasa diperhatikan dan diposisikan sebagai teman atau sebagai sesama. Bentuk penerapan lainnya adalah pimpinan meluangkan waktu untuk memberikan perhatian, menerima keluhan baik yang menyangkut pekerjaan ataupun bukan pekerjaan, menjadikan bawahan sebagai teman (hubungan yang bersahabat dan akrab).

Pengubahan atas kepemimpinan oleh kepala Kantor KPU Kota Mataram akan memberikan variasi atas tingkat motivasi kerja pegawai sebesar 56,60 persen. Artinya naik turunnya motivasi kerja sebesar 56,60 persen disebabkan oleh perubahan pada penerapan kepemimpinan oleh kepala Kantor KPU Kota Mataram. Adapun pada lingkungan kerja, tingkat variasi yang diberikan sebesar 40,60 persen.

Pengaruh yang diberikan oleh dua variabel bebas (kepemimpinan dan lingkungan kerja) secara simultan sebesar 0,624 atau 62,40 persen. Artinya variasi perubahan motivasi kerja pegawai Kantor KPU Kota Mataram sebesar 62,40 persen ditentukan oleh perubahan penerapan kepemimpinan dan lingkungan kerja yang diterapkan pada Kantor KPU Kota Mataram. Tingkat pengaruh tersebut tergolong cukup tinggi, karena secara teoretis masih banyak aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja, misalnya pekerjaan itu sendiri, ragam pemenuhan kebutuhan (sesuai dengan faktor pemotivasi), kompensasi dan aspek lainnya. Tingkat variasi sebesar 62,40 persen tersebut dapat menjadi dasar penting bagi kepala Kantor KPU Kota Mataram untuk memperhatikan perilaku kepemimpinan dan lingkungan kerja yang diterapkan. Perilaku dengan memperhatikan kepemimpinan dan lingkungan kerja sangat perlu memperhatikan kesesuaiannya dengan situasi atau kondisi internal pegawai dan situasi internal organisasi. Ragam perubahan kondisi internal organisasi dijadikan dasar dalam menerapkan kepemimpinan dan lingkungan kerja oleh kepala Kantor KPU Kota Mataram.

Berdasarkan model yang dihasilkan, bahwa koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja keduanya positif, maka untuk meningkatkan motivasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan dua variabel tersebut. Penerapan kepemimpinan dan lingkungan kerja yang tinggi sebagai implikasi koefisien regresi yang positif, maka dapat dinyatakan bahwa tipe kepemimpinan dan lingkungan kerja terbukti benar untuk diterapkan oleh kepala Kantor KPU Kota Mataram.

Pemimpin memberikan intruksi yang tinggi dalam pelaksanaan pekerjaan dan di sisi lain memberikan dukungan hubungan yang lebih harmonis pada pegawai. Dihubungkan dengan gaya kepemimpinan yang diajukan oleh Gibson, et.al (1997), maka gaya kepemimpinan yang relevan adalah *selling*, di mana pimpinan memberikan intruksi terstruktur pada pegawainya terkait dengan pekerjaan dan sisi lain memberikan *support* atau dukungan pada pegawainya. Dalam kepemimpinan *selling* tersebut ada perhatian yang tinggi atas pelaksanaan tugas dan membina hubungan yang harmonis.

6. Kesimpulan dan Rekomendasi

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diajukan kesimpulan bahwa Penerapan Kepemimpinan (X_1) dan Lingkungan Kerja (X_2) oleh pimpinan Kantor KPU Kota Mataram memberikan pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap Motivasi Kerja pegawai Kantor KPU Kota Mataram. Signifikansi secara simultan tersebut diketahui berdasarkan kriteria yang diterima dalam uji F (uji signifikansi simultan) adalah H_a . Dimana pengujian tersebut mempunyai alpha signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, artinya dapat memberikan pengaruh yang



signifikan pada setiap pengujian tersebut dengan tingkat kesalahan yang lebih rendah. Penerapan Kepemimpinan (X_1) dan Lingkungan Kerja (X_2) oleh pimpinan Kantor KPU Kota Mataram memberikan pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Motivasi Kerja pegawai Kantor KPU Kota Mataram. Signifikansi secara parsial tersebut diketahui berdasarkan kriteria yang diterima dalam uji t (uji signifikansi parsial) adalah H_a . Dalam pengujian tersebut masing-masing mempunyai alpha signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, yaitu Penerapan Kepemimpinan dengan nilai signifikansi 0,000 dan Lingkungan Kerja dengan nilai signifikansi 0,014. Artinya bahwa variabel Penerapan Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja dapat memberikan pengaruh yang signifikan pada setiap pengujian secara parsial dengan tingkat kesalahan yang lebih rendah. Variabel Kepemimpinan (X_1) merupakan variabel yang memberikan pengaruh lebih dominan terhadap Motivasi Kerja pegawai Kantor KPU Kota Mataram. Tingkat pengaruh yang diberikan oleh kepemimpinan sebesar 56,60 persen, sedangkan variabel lingkungan kerja sebesar 40,60 persen. Adapun tingkat pengaruh yang diberikan oleh dua variabel bebas tersebut sebesar 62,40 persen terhadap Motivasi Kerja pegawai Kantor KPU Kota Mataram.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, variabel dependen dalam penelitian ini adalah motivasi kerja pegawai yang merupakan konsep-konsep penting bagi organisasi yang ingin meningkatkan kinerjanya, sehingga saran yang dapat diajukan bagi Kantor KPU Kota Mataram dimana Pimpinan Kantor KPU Kota Mataram harus meningkatkan kapasitas kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik yang telah diterapkannya selama ini. Dengan demikian pegawai akan selalu bersikap agresif terhadap pekerjaan, dan juga informasi yang tepat dan akurat serta komunikasi yang baik dan lancar akan selalu tercapai, sehingga menciptakan suasana yang ramah dan harmonis antara pimpinan dengan staf dan juga antar para pegawai yang bekerja di Kantor KPU Kota Mataram. Pimpinan Kantor KPU Kota Mataram dapat meningkatkan kembali kepemimpinannya dan lingkungan kerja yang diterapkan, dengan cara memberikan penekanan bagaimana pekerjaan diselesaikan, penggunaan waktu yang penuh dalam bekerja, pimpinan inovatif dalam memunculkan pendekatan kerja serta menggali potensi pegawai dalam kaitan dengan penyelesaian pekerjaan. Aspek penting lain yang harus dipadukan adalah membina hubungan yang harmonis dengan pegawai, perilaku yang bersahabat dan akrab selalu menjadi perhatian serta memposisikan pegawai sebagai mitra dalam pelaksanaan pekerjaan. Intinya adalah pimpinan harus memberikan perhatian yang tinggi pada pekerjaan dan perhatian yang tinggi pada hubungan dengan pegawai. Selama ini, kepemimpinan dan lingkungan kerja yang diterapkan tergolong tepat, tetapi dapat dilakukan peningkatan intensitasnya. Bagi pegawai Kantor KPU Kota Mataram berupaya secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi, serta tidak canggung dalam memberikan masukan bagi pimpinan. Bagi peneliti lain, perlu melakukan kajian yang lebih mendalam terkait dengan ragam gaya kepemimpinan, bukan hanya dengan menggunakan kepemimpinan secara umum. Selain itu juga perlu ditambahkan indikator-indikator

lingkungan kerja non fisik yang digunakan, dan akan lebih baik lagi jika menambahkan indikator lingkungan fisik.

Daftar Pustaka

- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 2001. *Organizations (Terjemahan)*, Cetakan Keempat. Jakarta: Gelora Aksara Pratama.
- Mathis, RL dan Jackson, JH. 2006, *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nazir, M. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, AS. 2002. *Manajemen Personalial. Edisi Revisi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, SP. 2008. *Organizational Behavior (Terjemahan)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sayuti. 2006. *Motivasi dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sedarmayanti. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi dan Birokrasi Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, SP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2007. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, M. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.