

EFEK MOTIVASI, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA PADA KINERJA PEGAWAI

K. Saha Aswina Dharmawan¹
Wayan Gede Supartha²
Putu Saroyini Piartrini³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: sahaaswina@dharmawan.org

ABSTRAK

Penelitian ini meneliti bagaimana motivasi pegawai, gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian dilakukan di Badan Pertanahan Nasional, lembaga pemerintahan yang memberikan pelayanan publik berkaitan dengan pertanahan. Populasi adalah seluruh pegawai Badan Pertanahan Nasional di Bali dengan jumlah sampel 100 pegawai yang berasal dari 9 unit kerja di seluruh Bali. Teknik *probability sampling* digunakan dalam penelitian ini untuk memilih sampel secara proporsional. Hasil penelitian selanjutnya dianalisis menggunakan Regresi Linier. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Saran bagi pimpinan di lingkungan Badan Pertanahan Nasional khususnya di Bali adalah sebaiknya senantiasa melakukan berbagai cara untuk menjaga motivasi kerja para pegawai, sehingga pegawai dapat memberikan kinerja terbaik mereka. Pimpinan juga diharapkan untuk menjabarkan visi dan misi yang diinginkan secara lebih nyata. Selain itu, pimpinan juga perlu membentuk iklim dan budaya kerja yang baik sehingga pegawai merasa nyaman dalam bekerja.

Kata Kunci: motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kinerja pegawai, regresi linier

ABSTRACT

This study examines how work motivation, transformational leadership and work environment can affect on employee performance. This study take place in National Land Agency. Population is all employees of the National Land Agency in Bali with total sample of 100 employees selected from 9 regional unit across of Bali. Samples were selected using probability proportional and Linear Regression technique was used for analysis. The result proof that work motivation, transformational leadership and work environment have a positive and significant impact on performance. Hence, for the leaders at National Land Agency, it is recommended that they always do a variety of ways to keep the employee motivated so that employees can give their best performance. The leaders also need to describe their vision and mission more tangible. In addition, the leader also need to establish good work culture so that employees feel comfortable in working.

Keywords: Work motivation, transformational leadership, work environment, linear regression analysis

PENDAHULUAN

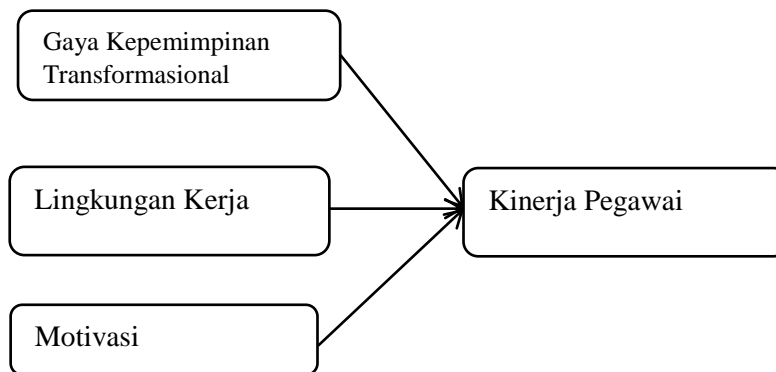
Kemajuan perkembangan informasi dan teknologi saat ini menuntut sekaligus mendukung proses pelayanan publik yang mudah, cepat dan efisien. Badan Pertanahan Nasional telah berkomitmen untuk mengadopsi teknologi informasi sehingga dapat mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat. Dalam pelaksanaannya, Badan Pertanahan Nasional telah menetapkan dan menjalankan berbagai aturan yang mendukung perwujudan tersebut, salah satunya adalah dengan diterapkannya Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai standar dalam setiap pelayanan yang diberikan. Namun, berdasarkan hasil evaluasi kinerja yang dilakukan oleh Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Bali selama tahun 2014, terlihat kinerja pegawai masih belum memenuhi standar yang berlaku di Badan Pertanahan Nasional, yaitu penyelesaian permohonan pengukuran dalam waktu 18 hari kerja terhitung sejak penerimaan berkas lengkap dan telah lunas pembayaran biaya yang ditetapkan.

Dalam memenuhi standar tersebut kinerja pegawai memegang peranan penting, ketika kinerja maksimal dapat diberikan oleh pegawai diharapkan standar yang ada dapat dipenuhi. Ketika seorang pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi maka akan dapat meningkatkan kinerjanya sebab motivasi mampu mendorong seseorang pegawai menjadi lebih tekun dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan. Lingkungan kerja yang baik dapat dilihat dari adanya hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan para pegawai, timbulnya perasaan nyaman dalam bekerja serta terdapat hubungan kerja sama

yang baik dan kondusif antar pegawai dalam mendukung penyelesaian pekerjaan. Lingkungan kerja yang kurang baik akan menimbulkan suasana yang tidak baik pula. Hal tersebut dapat ditimbulkan karena adanya pembagian kerja yang tidak adil, saluran komunikasi yang terganggu, pembagian tanggung jawab yang tidak jelas dan sebagainya.

Saat ini kepemimpinan sudah menjadi aspek studi yang sangat luas yang dikaitkan dengan perilaku organisasi dan sejumlah teori-teori yang muncul, menyangkut sifat, gaya kepemimpinan, dan pendekatan situasional kepemimpinan (Mohammed, *et al.*, 2014). Binfor, *et al.* (2013) meneliti mengenai pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan serta pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada suatu institusi publik di Ghana dengan tegas menyebutkan bahwa manajemen kepemimpinan dan adanya motivasi yang baik akan membantu perkembangan integrasi individu dan kerjasama tim dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Disebutkan bahwa kepemimpinan tidak sekedar sesuatu yang dikerjakan untuk orang/karyawan, melainkan sesuatu yang dikerjakan bersama orang/karyawan. Dengan kata lain, untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, kepemimpinan mensyaratkan adanya hubungan dua arah antara yang memimpin dengan yang dipimpin (Binfor, *et al.*, 2013). Hal serupa juga disampaikan Mohammed, *et al.* (2014) yang mengemukakan kepemimpinan adalah proses dua arah yang saling mempengaruhi.

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan salah satu industri manufaktur di Jawa Barat, telah dilaporkan oleh Widodo (2014), yang menemukan bahwa kinerja dan kepuasan kerja secara langsung dan signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja. Dari berbagai hasil penelitian empiris tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, hasil-hasil penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada perusahaan swasta, masih jarang ditemukan penelitian yang meneliti hubungan antar lingkungan kerja, perilaku kepemimpinan, motivasi dan kinerja khususnya pada instansi pemerintahan seperti halnya Kantor Pertanahan yang bersifat vertikal di Indonesia. Oleh karena itu, dirasa penting untuk dilakukan penelitian mengenai pengaruh penggunaan gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan studi kasus yang dilakukan di Kantor Pertanahan di Provinsi Bali. Kerangka konseptual dari penelitian ini dapat diilustrasikan seperti Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

HIPOTESIS PENELITIAN

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Afful-Broni (2012) mengemukakan bahwa motivasi yang buruk secara umum merupakan faktor utama penyebab menurunnya kinerja pegawai, hasil serupa juga diperoleh dari penelitian Azar dan Shafighi (2013) yang menyampaikan bahwa pemberian kesempatan bekerja dan pemberian pengakuan terhadap pegawai akan meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai tersebut. Hasil yang tidak jauh berbeda ditemukan oleh peneliti lain seperti Dobre (2013) dan Mallajareng (2014).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Jayaweera (2015) tentang hubungan lingkungan kerja dengan kinerja pada sektor hotel di Inggris menunjukkan bahwa kondisi lingkungan baik lingkungan fisik maupun secara psikis berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Rahardjo (2014) juga melakukan penelitian serupa terhadap guru pada sekolah dasar di Surakarta menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki efek langsung secara signifikan terhadap kinerja guru serta

memiliki efek tidak langsung yang signifikan terhadap motivasi. Hasil penelitian yang serupa didapat dari hasil penelitian oleh peneliti lain seperti Musriha (2011), Imran, *et al.* (2012) dan Vischer (2007).

Mengacu pada penelitian oleh Mohammed, *et al.* (2014) mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi pada beberapa perusahaan di Nigeria mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang mampu memberi contoh dan terus mendorong pegawainya untuk memberikan hasil maksimal mampu meningkatkan tingkat kerja pegawainya. Penelitian yang mirip dilakukan pada instansi pemerintah di Ghana oleh Binfor, *et al.* (2013) menyimpulkan bahwa manajemen dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu meningkatkan motivasi, kerja sama tim dan integrasi menyeluruh antara pegawai dengan institusinya sehingga dapat diperoleh kinerja yang lebih baik. Temuan yang diperoleh oleh peneliti lain seperti Idrus, *et al.* (2014), Rahardjo (2014) serta Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengindikasikan hal yang serupa.

Berdasarkan hasil studi teoritis dan empiris yang telah dijelaskan sebelumnya, diperoleh beberapa hipotesis sebagai berikut: H1. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; H2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; dan H3. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian eksplanatif yang mempelajari hubungan antar 4 (empat) variabel, yaitu: perilaku kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja. Penelitian dilakukan di seluruh perwakilan Badan Pertanahan Nasional di Bali, yaitu di sembilan Kantor Pertanahan Kabupaten / Kota di Provinsi Bali. Sampel ditentukan menggunakan metode *probability sampling* sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel. Jumlah sampel sebanyak 100 karyawan, dihitung secara matematis berdasarkan probabilitas dan pemilihan secara acak (*random*).

Berdasarkan sifatnya jenis data yang dibutuhkan untuk analisis data dan pembahasan penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung, antara lain: jumlah permohonan masuk, jumlah permohonan selesai, lama penyelesaian pekerjaan serta jumlah pegawai. Sedangkan data kualitatif adalah data yang berupa uraian atau deskripsi dan bukan berupa angka, seperti: kendala dan permasalahan pegawai, situasi kerja, dan lain lain.

Berdasarkan sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data sekunder dalam penelitian ini

diperoleh dari sejumlah data atau dokumen yang berasal dari tangan kedua atau lebih yang berkaitan terhadap objek penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah kuesioner dengan memberikan daftar pertanyaan secara langsung kepada para responden. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner yang *valid* dan reliabel. Kuesioner tersebut merupakan angket tertutup yang terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama yang terdiri atas pertanyaan-pertanyaan untuk mengetahui data pribadi responden dan bagian kedua untuk mendapatkan data mengenai dimensi dari konstruk yang dikembangkan dalam penelitian ini. Interval penelitian yang digunakan untuk memberi skor pada jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner menggunakan skala Likert yang terdiri dari lima alternatif jawaban, yaitu: sangat setuju (diberi nilai lima), setuju (diberi nilai empat), cukup setuju (diberi nilai tiga), tidak setuju (diberi nilai dua) dan sangat tidak setuju (diberi nilai satu).

Variabel gaya kepemimpinan transformasional diukur menggunakan *Survey of Transformational Leadership* (STL) oleh Edwards, *et al.* (2010), meliputi: motivasi inspirasional, pengaruh idealis, rangsangan intelektual, perhatian individual, dan *empowerment*.

Variabel lingkungan kerja diukur menggunakan *Work Environment Scale* (WES) yang disusun oleh Moos (1994), yang meliputi: *involvement, coworker cohesion, supervisor support, autonomy, task orientation, work pressure, clarity, managerial control, innovation, physical comfort*.

Variabel motivasi kerja diukur menggunakan *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) yang disusun oleh Gagné, *et. al.* (2014), meliputi: *amotivation, external regulation, introjected regulation, identified regulation, intrinsic motivation.*

Variabel kinerja pegawai diukur menggunakan *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) 1.0 yang disusun oleh Koopmans, *et. al.* (2014) yang merupakan penyempurnaan dari IWPQ versi sebelumnya 0.2 dan 0.3. IWPQ 1.0 memiliki tiga dimensi meliputi: kinerja tugas, kinerja kontekstual dan perilaku kerja kontraproduktif.

Jumlah kuesioner yang didistribusikan sebanyak 100 eksemplar. Dari 100 kuesioner yang disediakan, 97 yang berhasil disebar karena terdapat beberapa pegawai yang tidak bersedia untuk mengisi kuesioner (tingkat *response rate* sebesar 97%). Seluruh kuesioner yang berhasil disebar dapat digunakan untuk dilakukan analisis (*usable rate* sebesar 100%). Metode analisis deskriptif dan regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis data hasil penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden digambarkan melalui usia responden, jenis kelamin dan jenjang pendidikan yang berjumlah 97 responden. Karakteristik responden penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.
Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Klasifikasi Karakteristik	Jumlah	
		Orang	%
Jenis Kelamin	Laki laki	82	84,5
	Perempuan	15	15,5
Usia	≤ 30	57	58,76
	31 – 40	38	39,17
	≥ 41	2	2,07
Masa Kerja (tahun)	≤ 10	85	87,62
	11 – 20	10	10,30
	≥ 21	2	2,07
Pendidikan Terakhir	SMA	24	24,7
	D1	33	34,0
	D4/S1	40	41,2

Sumber: Data diolah, 2016

Tabel 1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian adalah laki-laki (84,5%) berusia muda dengan rentang usia dibawah 30 tahun (58,76%) dengan masa kerja kurang dari 10 tahun (87,62%) serta tingkat pendidikan terakhir S1/DIV (41,2%), karakteristik demikian diperoleh tidak lepas karena tuntutan pekerjaan di Seksi Survei, Pengukuran dan Pemetaan yang lebih banyak membutuhkan pegawai laki-laki berusia muda.

Deskripsi jawaban responden pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional disajikan pada Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2.
Deskripsi Gaya Kepemimpinan Transformasional

No.	Instrumen Penelitian	Pernyataan (%)					Rata-Rata
		STS	TS	N	S	SS	
1	Motivasi Inspirasional	8.2	0	29.9	61.9	0	3.45
2	Pengaruh Idealis	8.2	5.2	18.6	68	0	3.46
3	Rangsangan Intelektual	0	8.2	28.9	62.9	0	3.55
4	Perhatian Individu	0	3.1	43.3	53.6	0	3.51
5	Empowerment	0	0	30.9	63.9	5.2	3.74
Skor rata-rata Gaya Kepemimpinan Transformasional							3.54

Sumber: data diolah, 2016

Tabel 2 menunjukkan rata-rata penilaian responden terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah 3,54. Ini berarti bahwa penilaian responden terhadap gaya kepemimpinan transformasional adalah kuat. *Empowerment* memiliki nilai paling tinggi yang berarti bahwa banyak responden beranggapan pimpinan mereka memberikan kepercayaan yang tinggi kepada pegawainya, hal tersebut ditunjukkan dengan sikap pimpinan yang mendelegasikan pekerjaan kepada pegawainya serta memberikan tanggung jawab dan kebebasan dalam mengambil keputusan kepada pegawainya tersebut. Meskipun demikian pimpinan tetap memberikan informasi dan bantuan jika terdapat masalah dialami oleh pegawainya. Sedangkan motivasi inspirasional memiliki nilai paling rendah yang berarti bahwa menurut responden pimpinan mereka tidak mampu menjelaskan dengan baik apa yang diinginkan oleh pimpinan serta tidak dapat memberikan motivasi bagi para pegawai untuk dapat bekerja lebih baik.

Deskripsi jawaban responden pada variabel lingkungan kerja disajikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3.
Deskripsi Lingkungan Kerja

No.	Instrumen Penelitian	Pernyataan (%)					Rata-Rata
		STS	TS	N	S	SS	
1	<i>Involvement</i>	0	0	26.8	62.9	10.3	3.84
2	<i>Coworker Cohesion</i>	5.2	34.0	47.4	5.2	8.2	2.77
3	<i>Supervisor Support</i>	0	0	36.1	53.6	10.3	3.74
4	<i>Autonomy</i>	0	0	35.1	54.6	10.3	3.75
5	<i>Task Orientation</i>	0	0	42.3	57.7	0	3.58
6	<i>Work Pressure</i>	0	13.4	42.3	40.2	4.1	3.35
7	<i>Clarity</i>	5.2	0	55.7	39.2	0	3.29
8	<i>Managerial Control</i>	3.1	3.1	62.9	30.9	0	3.22

9	<i>Innovation</i>	0	33.0	30.9	25.8	10.3	3.13
10	<i>Physical Comfort</i>	0	4.1	48.5	40.2	7.2	3.51
Skor rata-rata Lingkungan Kerja							3,41

Sumber: data diolah, 2016

Tabel 3 menunjukkan rata-rata penilaian responden terhadap variabel lingkungan kerja adalah 3,41. Ini berarti bahwa penilaian responden terhadap lingkungan kerja adalah kuat. *Involvement* memiliki nilai paling tinggi yang berarti bagi responden merasa sangat terlibat dengan pekerjaannya serta memiliki komitmen yang tinggi pada pekerjaannya tersebut, responden tidak merasa keberatan bila mereka diberikan pekerjaan tambahan. Sedangkan *coworker cohesion* memiliki nilai yang paling rendah, hal ini menunjukkan bahwa menurut responden pada lingkungan kerja mereka tidak terdapat sikap saling bantu membantu antar pegawai dalam penyelesaian pekerjaan. Menurut responden, kondisi kerja mereka seringkali tidak terorganisir dengan baik.

Deskripsi jawaban responden pada variabel motivasi kerja disajikan pada tabel 4 berikut.

Tabel 4.
Deskripsi Motivasi Kerja

No.	Instrumen Penelitian	Pernyataan (%)					Rata-Rata
		STS	TS	N	S	SS	
1	<i>Amotivation</i>	0	0	3.1	71.1	25.8	4,23
2	<i>External regulation</i>	0	5.2	86.6	8.2	0	3,03
3	<i>Introjected regulation</i>	0	0	53.6	46.4	0	3,46
4	<i>Identified regulation</i>	0	0	7.2	80.4	12.4	4,05
5	<i>Intrinsic motivation</i>	0	0	14.4	62.9	22.7	4,08
Skor rata-rata Motivasi Kerja							3,77

Sumber: data diolah, 2016

Tabel 4 menunjukkan rata-rata penilaian responden terhadap variabel motivasi kerja adalah 3,77. Ini berarti bahwa penilaian responden terhadap

motivasi kerja adalah kuat. *Amotivation* memiliki nilai paling tinggi hal ini menunjukkan bagi rata-rata responden mereka memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, responden menganggap pekerjaan mereka adalah sesuatu yang penting dan bermanfaat untuk dikerjakan. Sedangkan pengaruh dari luar memiliki pengaruh yang paling lemah, hal ini menunjukkan bahwa menurut responden mereka akan termotivasi dalam bekerja ketika ada sesuatu hal yang ingin mereka capai atau wujudkan bukan karena motivasi dari luar. Responden menyatakan mereka bekerja bukan untuk mendapatkan pengakuan ataupun penghormatan dari orang lain.

Deskripsi jawaban responden pada variabel motivasi kerja disajikan pada tabel 5 berikut.

Tabel 5.
Deskripsi Kinerja

No.	Instrumen Penelitian	Pernyataan (%)					Rata-Rata
		STS	TS	N	S	SS	
1	Kinerja tugas	0	0	14.4	72.2	13.4	3,99
2	Kinerja kontekstual	0	0	5.2	82.5	12.4	4,07
3	Perilaku kerja kontra- produktif	0	0	6.2	81.4	12.4	4,06
Skor rata-rata Kinerja							4,04

Sumber: data diolah, 2016

Tabel 5 menunjukkan rata-rata penilaian responden terhadap variabel kinerja adalah 4,04. Ini berarti bahwa penilaian responden terhadap kinerja adalah kuat. Kinerja kontekstual memiliki nilai paling tinggi hal ini menunjukkan menurut rata-rata responden yang lebih mempengaruhi tingkat kinerja seorang pegawai adalah kemampuan sosial dan psikologis pegawai tersebut dalam melakukan

pekerjaannya. Namun demikian ketiga indikator kinerja tersebut memiliki nilai yang tidak jauh berbeda.

Untuk dapat mengetahui besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja (Y) dilakukan analisis menggunakan regresi linier berganda.

Tabel 6.
Hasil Uji Regresi Linier

Variabel	Koefisien Regresi	t _{hitung}	Sig
Konstanta	2,402	4,626	0,000
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,188	1,990	0,050
Lingkungan Kerja	0,275	3,032	0,003
Motivasi	0,462	5,776	0,000
R = .682 ^a			
R ² = .645			
Adjusted R ² = .647			
F Hitung = 26.911			
Signifikansi F = .000 ^b			

Sumber: data diolah, 2016

Dari Tabel 6 diatas dapat diketahui konstanta (α) sebesar 2,402. Sedangkan bilangan regresi gaya kepemimpinan transformasional (b1) sebesar 0,188; lingkungan kerja (b2) sebesar 0,275 dan motivasi kerja (b3) sebesar 0,462. Sehingga diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = 2,402 + 0,188X1 + 0,275X2 + 0,462X3$$

Dari persamaan diatas dapat diketahui bahwa koefisien variabel bebas yaitu X1, X2 dan X3 bernilai positif dengan nilai masing-masing 0,188, 0,275 dan 0,462. Nilai tersebut menunjukkan variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif pada variabel terikat kinerja. Ketika masing-masing variabel bebas nilainya

meningkat maka kinerja akan menjadi semakin baik. Pada tabel 6 diketahui nilai *adjusted R²* sebesar 0,647, hal ini berarti bahwa hanya 64,7 persen variasi variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variasi variabel gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 35,3 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak masuk ke dalam model penelitian.

Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut perlu dilakukan uji asumsi klasik untuk mengetahui persyaratan dasar regresi telah terpenuhi. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah berdistribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Salah satu metode yang digunakan untuk melakukan uji normalitas adalah dengan uji Chi Square, Skewness dan Kurtosis atau sering dikenal dengan uji Kolmogorov Smirnov. Jika tingkat signifikansi uji Kolmogorov Smirnov berada di atas 0,05 maka variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian berdistribusi normal.

Uji multikolinearitas adalah untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Jika ada korelasi yang tinggi di antara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya dapat terganggu. Alat statistik yang digunakan untuk menguji gangguan multikolinearitas adalah dengan melihat

nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada masing-masing variabel independen. Nilai VIF yang kurang dari 10 dan angka *tolerance* lebih dari 0,1 mengindikasikan tidak adanya multikolinearitas.

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain atau disebut homoskedastisitas. Hasil uji asumsi klasik dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 7.
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		97
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.24198895
Most Extreme Differences	Absolute	.110
	Positive	.095
	Negative	-.110
Test Statistic		.110
Asymp. Sig. (2-tailed)		.237 ^c

Sumber: data diolah, 2016

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil uji normalitas menggunakan metode uji Kolmogorov Smirnov diperoleh nilai Asymp Sig. (2-tailed) sebesar 0,237 yaitu lebih besar dari 0,05 maka data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Tabel 8.
Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Motivasi	0,645	1,552
Lingkungan Kerja	0,702	1,424
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,901	1,110

Sumber: data diolah, 2016

Pada Tabel 8 dapat dilihat nilai *tolerance* seluruh variabel lebih dari 0,1 dengan nilai VIF kurang dari 10. Nilai tersebut menunjukkan tidak ditemukan gejala multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

Tabel 9.
Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.409	.237		5.944	.039
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	-.164	.024	-.660	-6.959	.318
	Lingkungan Kerja	-.329	.040	-.752	-8.282	.496
	Motivasi	.128	.046	.226	2.815	.221

a. Dependent Variable: RES_2

Sumber: data diolah, 2016

Dari tabel 9 diatas dapat dilihat seluruh variabel memiliki nilai signifikansi diatas 5%, nilai tersebut menunjukkan model regresi ini tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

Setelah memenuhi uji asumsi klasik dilanjutkan dengan uji kelayakan model untuk mengetahui model regresi yang digunakan telah layak. Uji kelayakan model dalam penelitian ini menggunakan uji statistik F, dari hasil regresi diperoleh nilai F hitung sebesar 26,911 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,00. Maka dapat disimpulkan model yang digunakan dalam mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, transformasional, lingkungan kerja dan motivasi pada kinerja adalah layak (*fit*).

Hasil uji statistik t (uji hipotesis) menunjukkan besar pengaruh variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel independen. Untuk hasil pengujian secara parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis pertama (H1) memiliki nilai $b_3 = 0,462$ dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ($\text{sig} < 0,05$), sehingga H1 diterima. Jadi variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
2. Pengujian hipotesis kedua (H2) memiliki nilai $b_2 = 0,275$ dengan tingkat signifikan sebesar 0,003 ($\text{sig} < 0,05$), sehingga H2 diterima. Jadi variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
3. Pengujian hipotesis ketiga (H3) memiliki nilai $b_1 = 0,188$ dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ($\text{sig} < 0,05$), sehingga H3 diterima. Jadi variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal tersebut berarti apabila seorang pegawai dalam penelitian ini pegawai Badan Pertanahan Nasional di Provinsi Bali memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi maka kinerja pegawai akan meningkat, sehingga mampu meningkatkan kinerja lembaga secara keseluruhan.

Dari penelitian ini diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh paling kuat dibandingkan gaya kepemimpinan transformasional maupun lingkungan kerja.

Dari lima indikator motivasi kerja yang diteliti, *intrinsic motivation* merupakan indikator dengan *loading factor* tertinggi. Hal tersebut menunjukkan motivasi yang diberikan saat ini lebih dipengaruhi oleh keinginan dan rasa tanggung jawab dari pegawai tersebut. Hal tersebut juga mengindikasikan motivasi eksternal yang berasal dari luar baik berupa pengakuan dari masyarakat maupun *rewards* atas pekerjaan masih perlu ditingkatkan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai yang nantinya dapat meningkatkan kinerja kelembagaan secara keseluruhan.

Hasil tersebut sesuai dengan bukti empiris yang dikemukakan oleh Afful-Broni (2012) yang mengemukakan bahwa motivasi yang buruk secara umum merupakan faktor utama penyebab menurunnya kinerja. Pendapat serupa juga dikemukakan oleh peneliti-peneliti lain seperti Azar dan Shafighi (2013), Dobre (2013) dan Mallajareng (2014).

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Variabel lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal tersebut berarti bagi pegawai Badan Pertanahan Nasional di Provinsi Bali kondisi lingkungan kerja turut serta mempengaruhi tingkat kinerja mereka.

Dari sepuluh faktor yang menjadi indikator lingkungan kerja *involvement* dan *autonomy* memiliki loading faktor yang tertinggi dibandingkan faktor-faktor lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketika seorang pegawai diberikan keterlibatan lebih besar terhadap pekerjaannya pegawai tersebut akan memberikan kinerja yang lebih baik, keterlibatan tersebut meliputi keikutsertaan dalam suatu

pengambilan keputusan, pemberian kebebasan dalam pemilihan metode yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan serta diberikan kepercayaan dan tanggung jawab mengenai penyelesaian pekerjaan tersebut. Diperoleh pula bahwa *coworker cohesion* yaitu sikap saling tolong menolong, bekerja sama dan membantu dalam penyelesaian pekerjaan antar pegawai perlu lebih ditingkatkan untuk dapat meningkatkan kualitas lingkungan kerja di Kantor Pertanahan di Bali sehingga dapat turut serta dalam usaha peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan-temuan peneliti lain seperti Rahardjo (2014) terhadap kinerja guru di Surakarta maupun oleh peneliti Musriha (2011) terhadap buruh pabrik rokok di Kudus. Hasil penelitian oleh peneliti-peneliti tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Variabel gaya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan pada Badan Pertanahan Nasional di Provinsi Bali akan turut serta mempengaruhi kinerja pegawainya.

Empowerment merupakan indikator gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki *loading factor* tertinggi dalam penelitian ini, hal tersebut dapat dijelaskan bahwa pegawai Seksi SPP Kantor Pertanahan di Provinsi Bali telah diberikan kepercayaan dan tanggung jawab yang tinggi oleh pimpinannya, para pegawai diberi kebebasan mengenai cara dan metode yang digunakan untuk

penyelesaian pekerjaan dan diberi kebebasan dalam mengambil keputusan untuk penyelesaian pekerjaan. Dari hasil penelitian juga diperoleh fakta bahwa meskipun pimpinan memberikan kepercayaan dan tanggung jawab yang tinggi pada pegawainya, pimpinan juga tetap memberikan informasi dan bantuan yang dibutuhkan ketika terdapat permasalahan yang dialami oleh pegawainya tersebut. Sedangkan indikator motivasi inspirasional memiliki nilai paling rendah yang menunjukkan bahwa para pimpinan dirasa tidak dapat memberikan motivasi bagi para pegawai untuk dapat bekerja lebih baik.

Perilaku tersebut konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Gopal dan Chowdhury (2014) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan suatu perusahaan minyak terkemuka di India mempengaruhi kinerja pegawainya secara signifikan. Hasil yang konsisten juga dibuktikan oleh Binfor, *et al.* (2013) maupun Mohammed, *et al.* (2014).

Namun demikian Rahardjo (2014) menemukan hasil yang kontradiksi pada penelitian guru sekolah dasar di Surakarta yang mengemukakan kinerja guru pada sekolah tersebut tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional.

Implikasi Penelitian

- 1) Motivasi pegawai Badan Pertanahan Nasional di Provinsi Bali memiliki tingkat koefisien yang jauh lebih tinggi dibandingkan variabel lain dalam penelitian ini, hal ini menunjukkan untuk mendapatkan kinerja pegawai yang baik sangat penting untuk menjaga motivasi kerja para pegawai, ketika sedikit

saja pegawai tersebut kehilangan motivasinya dalam bekerja dapat berdampak besar pada kinerjanya. Motivasi dari dalam diri pegawai (motivasi instrinsik) memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan motivasi ekstrinsik (motivasi dari luar diri pegawai).

- 2) Pegawai Badan Pertanahan Nasional di Provinsi Bali dapat memberikan kinerja maksimal mereka jika lingkungan kerja tempat mereka bekerja mendukung. Lingkungan kerja yang dimaksud meliputi lingkungan fisik dan non fisik. Lingkungan fisik seperti tersedianya perlengkapan dan peralatan kerja yang memadai, ventilasi udara dan pencahayaan yang baik serta kebersihan yang terjaga akan meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan lingkungan non fisik termasuk dukungan manajemen, tekanan kerja dan keterlibatan pegawai dengan pekerjaannya turut mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan sikap saling tolong-menolong antar pegawai di lingkungan Badan Pertanahan Nasional se-Provinsi Bali dalam menyelesaikan pekerjaan masih rendah.
- 3) Gaya kepemimpinan transformasional cocok diterapkan bagi pimpinan pada lingkungan Badan Pertanahan Nasional di Provinsi Bali karena memiliki pengaruh yang positif pada kinerja pegawainya. Pada analisa yang dilakukan pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan pada pegawainya mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan kuat, akan tetapi pimpinan dirasa belum cukup menunjukkan sikap-sikap yang dapat dijadikan panutan bagi pegawainya.

SIMPULAN DAN SARAN

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, semakin tinggi motivasi instrinsik yang dimiliki oleh seorang pegawai maka akan semakin meningkat kinerjanya. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, seorang pegawai dapat memberikan kinerja terbaiknya ketika pegawai tersebut diberikan kepercayaan dan tanggung jawab dalam bekerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, semakin besar kepedulian pimpinan pada pegawai serta dorongan berupa semangat dan bantuan langsung yang diberikan oleh pimpinan maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Pimpinan dapat menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dengan memberikan pengaruh positif kepada pegawainya baik berupa inspirasi dalam bentuk contoh cara bekerja, motivasi dan semangat serta dukungan dan bantuan secara personal sebagai individu sehingga para pegawai dapat memberikan kinerja lebih baik dari apa yang telah dilakukan sebelumnya. Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawainya pimpinan juga perlu menjabarkan dengan lebih nyata visi dan misi yang diinginkan. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja memiliki koefisien regresi yang paling tinggi dibandingkan lingkungan kerja maupun gaya kepemimpinan transformasional, sehingga perlu diperhatikan untuk senantiasa memberikan motivasi kepada para pegawai agar dapat memaksimalkan kinerjanya. Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai motivasi dari luar berupa penghargaan dan *reward* perlu lebih dimaksimalkan. Lingkungan kerja yang

kondusif akan membuat pegawai nyaman, fokus dan bersemangat dalam bekerja, kesediaan perlengkapan dan peralatan kerja perlu mendapat perhatian khusus demi kelancaran pekerjaan. Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai diperlukan pembentukan iklim dan budaya kerja yang baik, sehingga terdapat kerjasama dan sikap saling tolong menolong antar pegawai dalam penyelesaian pekerjaan. Penelitian yang akan datang disarankan menggunakan instrumen kinerja yang lebih detail sehingga dapat diperoleh hasil penelitian yang lebih baik sehingga benar-benar dapat mencerminkan kondisi nyata di lapangan. Penelitian yang akan datang disarankan dapat memperluas sampel dan dapat menambahkan variabel bebas lainnya seperti kemampuan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, perilaku kerja dan lain-lain yang memiliki kemungkinan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

REFERENSI

- Afful-Broni, A., 2012. Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons. *Creative Education*, 3(3), pp. 309-314.
- Azar, M. & Shafighi, A. A., 2013. The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance (Case Study: Employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), pp. 432-445.
- Binfor, F. *et al.*, 2013. The Effect of Leadership Styles and Motivation on Employee Performance in Public Institutions: Evidence from Ghana. *International Journal of Current Research*, 5(9), pp. 2667-2670.
- Brahmasari, I. A. & Suprayetno, A., 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2), pp. 124-135.

Dobre, O.-I., 2013. Employee Motivation and Organizational Performance. *Review fo Applied Socio-Economic Research*, 5(1), pp. 53-60.

Gopal, R. & Chowdhury, R. G., 2014. Leadership Styles and Employee Motivation: An Empirical Investigation in a Leading Oil Company in India. *IMPACT: International Journal of Research In Business Management (IMPACT: IJRBM)*, 2(5), pp. 1-10.

Idrus, A., Armanu, Sudiro, A. & Rohman, F., 2014. The Influence of Bureaucratic Leadership, Organizational Culture and Organizational Commitment of Organizational Performance (A Study on SKPD Financial Managers in Jayapura Government). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 5(11), pp. 189-201.

Imran, R. *et al.*, 2012. How to Boost Employee Performance: Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Environment in a Pakistani Perspective. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 11(10), pp. 1455-1462.

Jayaweera, T., 2015. Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. *International Journal of Business and Management*, 10(3), pp. 271-278.

Mallajareng, H. M., 2014. Leadership and Provincial Government Employee Performance: The Influence of Work Capability, Motivation and Behavior Relationship. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(5), pp. 138-150.

Mohammed, U. D., Yusuf, M. O. & Sanni, I. M., 2014. The Relationship between Leadership Styles and Employees' Performance in Organizations (A Study of Selected Business Organizations in Federal Capital Territory, Abuja Nigeria). *European Journal of Business and Management*, 6(22), pp. 1-11.

Musriha, 2011. Influences of Work Behavior, Work Environment and Motivation in Clove Cigarette Factories in Kudus, Indonesia. *Academic Research International*, 1(3), pp. 303-314.

Rahardjo, S., 2014. The Effect of Competence, Leadership and Work Environment Towards Motivation and Its Impact On The Performance of Teacher of

K. Saha Aswina Dharmawan, Wayan Gede Supartha, dan Putu Saroyini Piartrini. Efek Motivasi...

Elementary School In Surakarta City, Central Java, Indonesia.
International Journal of Advanced Research In Management and Social Science, 3(6), pp. 59-74.

Vischer, J. C., 2007. The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*, 23(3), pp. 175-184.

Widodo, D. S., 2014. Influence of Leadership and Work Environment To Job Satisfaction and Impact To Employee Performance (Study On Industrial Manufacture In West Java). *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(26), pp. 62-66.