

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, DIKLAT DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA BADAN PENGELOLAAN LINGKUNGAN HIDUP
KABUPATEN MALUKU TENGGARA**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

HERLING PRIARTHA

NIM. 016763099

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

ABSTRACT

THE IMPACT OF MOTIVATES, EDUCATION TRAINING, AND LEADERSHIP STYLE TO CLERK PERFORMANCE ON THE OFFICE OF ENVIRONMENT MANAGEMENT OF SOUTH-EAST MOLUCCAS REGENCY

Herling Priartha

UNIVERSITAS TERBUKA
(Open University)

herling.priartha@gmail.com

Key words: motivation, education training, leadership style, clerk performance.

This research is done to know clerk motivation influence, to clerk performance, education training is clerk to clerk performance and also to know leadership influence to clerk performance on Office Environment Managements South-east Moluccases Regency.

This is a behavioral study by surveys conduct to answer three main hypotheses, which is: 1) influential motivations positively to clerk performances, 2) education training having for positives to clerk performances, 3) positive influential leaderships to clerk performances.

Subjek is research is office clerk Warm Up Regency Environment Management South-east Moluccas. Sample observationaling to constitute entirely observational population which is as much 32 person. Examination and analisis is hypothesis did by bifilar regression method, with use statistical program help at computer.

That analisis menunjukan's result motivates positive ascendant and signifikan to clerk performance, where $t_{\text{computing}} > t_{\text{table}}$ ($4,010 > 2,353$) with signifikansi's point 0,008 smaller of α (0,05) ($p < 0,05$) . having for positive and signifikan to clerk

performance, where $t_{\text{computing}} > t_{\text{table}}$ ($4,639 > 2,353$) with signifikansi's point 0,002 smaller of α (0,05) ($p < 0,05$). Then positive ascendant leadership and signifikan to clerk performance, where $t_{\text{computing}} > t_{\text{table}}$ ($5,222 > 2,353$) with signifikansi's point 0,000 more little of α (0,05) ($p < 0,05$).

As conclusion, this research proves that influential clerk motivation to clerk performance, diklat is positive ascendant and signifikan to styled next clerk performance leadership also positive ascendant to clerk performance on office Warms Up Regency Environment Management South-east Moluccas.

Universitas Terbuka

ABSTRAK

Pengaruh Motivasi, Diklat dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara

Herling Priartha

Universitas Terbuka

herling.priartha@gmail.com

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi pegawai, terhadap kinerja pegawai, diklat pegawai terhadap kinerja pegawai dan juga untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada kantor kantor Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara

Penelitian ini adalah penelitian keperilakuan dalam bentuk survei yang dilakukan untuk menjawab tiga hipotesis utama, yaitu: 1) motivasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai, 2) Diklat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, 3) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Subjek penelitian adalah pegawai kantor Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara. Sampel penelitian merupakan keseluruhan populasi penelitian yaitu sebanyak 32 orang. Pengujian dan analisis hipotesis dilakukan dengan metode regresi berganda, dengan mempergunakan bantuan program statistik di komputer.

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana t hitung $>$ t tabel ($4,010 > 2,353$) dengan nilai signifikansi $0,008$ lebih kecil dari α ($0,05$) ($p < 0,05$). berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana t hitung $>$ t tabel ($4,639 > 2,353$) dengan nilai signifikansi $0,002$ lebih kecil dari α ($0,05$) ($p < 0,05$). Kemudian kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana t hitung $>$ t tabel ($5,222 > 2,353$) dengan nilai signifikansi $0,000$ lebih kecil dari α ($0,05$) ($p < 0,05$).

Sebagai kesimpulan, penelitian ini membuktikan bahwa motivasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai, diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berikutnya gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara.

Kata Kunci: Motivasi, Diklat, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai.

Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM berjudul Pengaruh Motivasi, Diklat dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara adalah hasil karya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan
Adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia
menerima sanksi akademik.

Tual, Januari 2014

Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL

50365ACF319664521

ENAM RIBU RUPIAH
6000

DJP

(Herling Priartha)

NIM. 016763099

LEMBARAN PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Motivasi, Diklat dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara

Penyusun TAPM : Herling Priartha

NIM : 016763099

Program Studi : Manajemen

Hari/Tanggal :

Menyetujui:

Pembimbing I

Pembimbing II,



Dr. Sammy Saptenno, SE., M.Si

NIP. 197711132002121003



Prof. Dr. Paulina Pannen, M. Ls

NIP. 196101211986032003

Mengetahui :

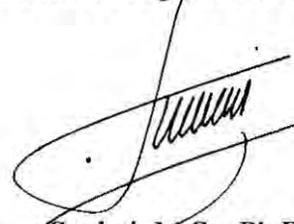
Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan
Manajemen



Maya Maria, SE, MM

NIP.197205011999032003

Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc, Ph.D

NIP.195202131985032001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Herling Priartha
NIM : 016763099
Program Studi : Manajemen
Judul Thesis : Pengaruh Motivasi, Diklat dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Komisi Penguji TAPM Program Pasca Sarjana, Program Studi Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal :

Waktu :

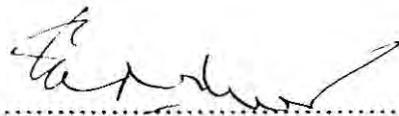
Dan telah dinyatakan

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Drs. Supartomo C. B. M.Si

:



Penguji Ahli

Dr. Chairy. MM

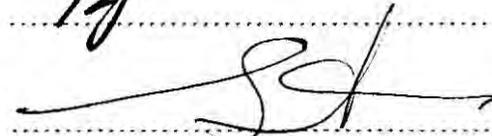
:



Pembimbing I

Dr. Sammy Saptanno, SE, M.Si

:



Pembimbing II

Prof. Dr. Paulina Pannen, M. Ls

:



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia dan rahmat, nikmat dan ridho-Nya sampai dengan hari ini dan tidak ada henti – hentinya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari semua pihak, mulai dari awal perkuliahan sampai pada penyelesaian penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM), sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Dengan penuh ketulusan hati dan rasa syukur penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi – tingginya kepada yang terhormat :

1. Bapak Ir. Anderias Rentanubun dan Bapak Drs. Yunus Serang, M.Si sebagai Bupati dan Wakil Bupati Kabupaten Maluku Tenggara yang telah memberikan kesempatan bagi penulis mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Dr. Suciaty, M.Sc., Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Drs. Supratomo, C. B., M. Si selaku Kepala UPBJJ – UT Ambon.

4. Dr. Sammy Saptanno, SE, M. Si selaku Pembimbing I dan Ibu Prof. Dr. Paulina Pannen, M. Ls selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM).
5. Maya Maria, SE, MM, Kepala Bidang Manajemen selaku penanggung jawab Program Studi Manajemen.
6. Kepala Badan dan Pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara yang telah membantu dalam memberikan data sehingga saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.
7. Mohammad Mufti Ohoitenan, SP (suâmi), Nadilla Viratama Ohoitenan, Navhisya Dwipriyani Ohoitenan dan Raja Herlangga Ohoitenan (anak), orang tua dan keluarga dalam memberikan bantuan dukungan material dan moril sehingga saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Pada akhirnya dengan berharap pada ridho Allah SWT dapat membalas segala kebaikan berbagai pihak yang telah membantu. Kiranya Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu.

Tual, Januari 2014

Penulis

DAFTAR ISI

Abstrak	i
Lembar Pernyataan Orisinalitas	v
Lembaran Persetujuan	vi
Lembaran Pengesahan	vii
Lembar Layak Uji	viii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xi
Daftar Bagan	xiv
Daftar Tabel	xvi
Daftar Lampiran	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Kajian Teori	11
B. Kajian Penelitian Terdahulu	36
C. Kerangka Konsep dan Hipotesis Penelitian	41

D. Defenisi Operasional	43
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	50
A. Desain Penelitian	50
B. Populasi dan Sampel	50
C. Jenis dan Sumber Data	51
D. Metode Pengumpulan Data	52
E. Metode Analisis Data	59
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	58
A. Temuan	58
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	58
2. Karakteristik Responden	60
3. Deskripsi Variabel	64
4. Uji Validitas dan Reliabilitas	68
5. Uji Asumsi Klasik	73
6. Hasil Pengujian Hipotesis	76
B. Pembahasan	79
1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai	79
2. Pengaruh Diklat dengan Kinerja Pegawai	81
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai	83
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	87
A. Simpulan	87

B. Saran	89
DAFTAR PUSTAKA	91
LAMPIRAN	95
1. Kuisioner Penelitian	95
2. Deskripsi Variabel	98
3. Uji Validitas dan Reliabilitas	100
4. Uji Normalitas Data	106
5. Uji Heteroskedisitas Data	107
6. Output Regresi Berganda	108
7. Surat Izin Penelitian Kepala Kesbangpolinmas Kabupaten Maluku Tenggara ..	110
8. Surat Keterangan Selesai Penelitian	111
9. Biodata Penulis	112

DAFTAR BAGAN

Bagan 1. Struktur Organisasi	5
------------------------------------	---

Universitas Terbuka

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konseptual.....	42
Gambar 2. Scatterplot Uji Autokorelasi.....	76

Universitas Terbuka

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Pengumpulan Data Berdasarkan Variabel, Sub Variabel, Indikator dan Responden	53
Tabel 4.1	Deskripsi Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin.....	61
Tabel 4.2	Deskripsi Karakteristik Responden Menurut Golongan.....	62
Tabel 4.3	Deskripsi Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	63
Tabel 4.4	Deskripsi Karakteristik Responden Menurut Usia.....	64
Tabel 4.5	Distribusi Responden Atas Variabel Motivasi Kerja.....	65
Tabel 4.6	Distribusi Responden Atas Variabel Diklat.....	66
Tabel 4.7	Distribusi Responden Atas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	67
Tabel 4.8	Distribusi Responden Atas Kinerja Pegawai.....	68
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja	69
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Diklat	70
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan	71
Tabel 4.12	Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai	72
Tabel 4.13	Hasil Uji Reliabilitas	73
Tabel 4.14	Hasil Uji Normalitas Data.....	74
Tabel 4.15	Hasil Uji Multikolinieritas.....	75
Tabel 4.16	Hasil Uji Pengaruh Motivasi Kerja, Diklat dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.....	77

Tabel 4.17	Total Pengaruh Variabel Terikat.....	78
Tabel 4.18	Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis.....	79

Universitas Terbuka

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuisisioner Penelitian	95
2. Deskripsi Variabel	98
3. Uji Validitas dan Reliabilitas	100
4. Uji Normalitas Data	106
5. Uji Heteroskedisitas Data	107
6. Output Regresi Berganda	108
7. Surat Izin Penelitian Kepala Kesbangpolinmas Kabupaten Maluku Tenggara ..	110
8. Surat Keterangan Selesai Penelitian	111
9. Biodata Penulis	112

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subjek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka perusahaan harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak dapat memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Era globalisasi menuntut adanya kompetensi dari semua negara untuk saling bersaing guna memperebutkan kedudukan sebagai negara penentu dalam bidang perekonomian, sosial budaya maupun politik. Tidak ketinggalan dalam hal ini dituntut kemampuan untuk mengembangkan sumber daya manusia agar lebih baik. Hal ini dikarenakan kemajuan teknologi, perdagangan dan sebagainya ditentukan oleh sumber daya manusia sebagai pelaku dan penggerak semua itu.

Manusia memegang peranan yang penting dalam semua proses kehidupan, karena manusia adalah pemikir, perencana, sekaligus pelaksana dari setiap kegiatan. Berdasarkan hal tersebut, manusia

merupakan salah satu sumber daya, yaitu sumber daya manusia disamping sumber daya alam dan sumber daya kapital.

Perusahaan dan pegawai merupakan dua hal yang saling membutuhkan. Jika pegawai berhasil membawa kemajuan bagi perusahaan, keuntungan yang diperoleh akan dipetik oleh kedua belah pihak. Terhadap pegawai, keberhasilan merupakan aktualisasi potensi diri sekaligus peluang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, sedangkan bagi perusahaan, keberhasilan merupakan sarana menuju pertumbuhan dan perkembangan perusahaan (Demasbroto, 2008).

Seiring dengan perkembangannya, organisasi seringkali mengabaikan tentang pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya. Kendati sering terdengar isu tentang pentingnya pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan perusahaan, penanganannya secara terencana dan terfokus baik oleh perusahaan maupun individu sebagai pegawai itu sendiri jarang dilakukan (Entang, 2007)

Pengembangan sumber daya manusia umumnya ditujukan agar yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas pekerjaan yang ditanganinya sekarang ini atau dipersiapkan untuk menangani tugas pekerjaan di masa datang. Masalah organisasi dan kelengkapannya, merupakan titik tolak penyusunan program pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia mencakup pengembangan pengetahuan, keterampilan dan sikap. Kaidah tersebut menggambarkan

aspek yang perlu dikembangkan dalam usaha peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, pegawai dapat belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi seperti komentar baik dari mitra kerja. Namun demikian penilaian kinerja yang mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia dapat berkinerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang.

Begitu pentingnya masalah kinerja pegawai ini, sehingga tidak salah bila inti pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja SDM. Mengelola manusia dalam konteks organisasi berarti mengelola manusia agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Oleh karenanya kinerja pegawai ini perlu dikelola secara baik untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga menjadi suatu konsep manajemen kinerja (*performance management*).

Keberhasilan organisasi sangat tergantung kepada sumber daya manusia sehingga manajemennya menjadi sangat strategis bagi keberhasilan setiap organisasi. Peran strategis sumber daya manusia dalam

organisasi dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, dimana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan masyarakat sebagai faktor eksternal utama.

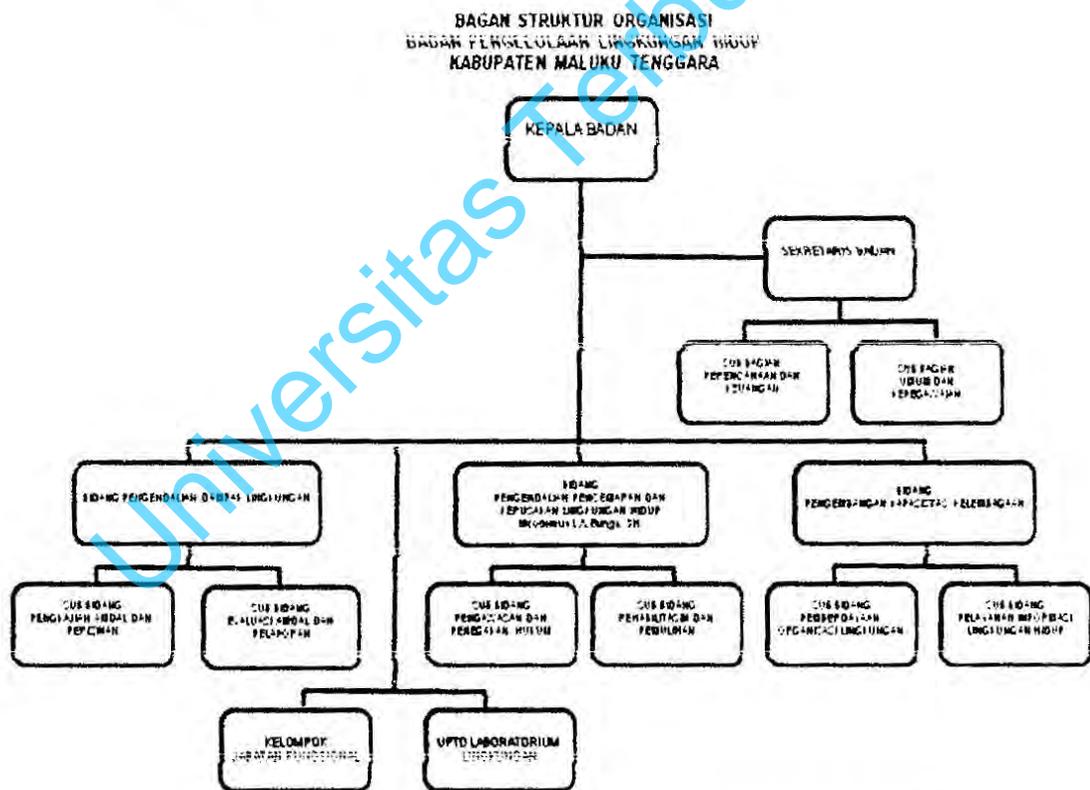
Sumber daya sebagaimana disebutkan tersebut, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah sebagai tolak ukur keberhasilan pelayanan. Kemampuan SDM ini merupakan asset berharga bagi perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi pelayanan adalah mendapatkan nilai tambah yang maksimum yang dapat mengoptimalkan asset berharga tersebut.

Negara Indonesia sebagai negara kesatuan menganut asas desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, dengan memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah. Hal ini diwujudkan dalam pemberian otonomi kepada daerah. Secara hukum otonomi diberikan kepada daerah di atur dalam TAP MPR Nomor XV/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah.

Dalam penyelenggaraannya otonomi daerah dilaksanakan dengan prinsip – prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerintah dan keadilan serta memperhatikan potensi keanekaragaman daerah. Keberhasilan penyelenggaraan otonomi daerah sangat ditentukan oleh kesiapan dan kemampuan daerah itu sendiri dalam mengelola dan memberdayakan seluruh potensi dan sumber daya yang tersedia.

Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara adalah salah satu perangkat daerah pada Pemerintahan Kabupaten Maluku Tenggara yang membidangi Lingkungan Hidup. Tugas Pokok dan Fungsi Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara diatur berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 18 Tahun 2010 yang salah satu tugasnya adalah melakukan perencanaan, pengendalian, pengawasan bidang lingkungan hidup.

Struktur organisasi Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Maluku Tenggara dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Bagan Struktur Organisasi BPLH, Kab. Malra

Pembangunan lingkungan hidup bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup di lingkungan yang sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang optimal. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut kualitas sumber daya manusia di bidang lingkungan hidup merupakan salah satu kunci keberhasilan yang harus dikembangkan sesuai kebutuhan pelayanan terhadap masyarakat dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Arep dan Tanjung (2003, h.16-17) mengemukakan motivasi dapat meningkatkan produktivitas kerja karena pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi lebih mampu untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, menyukai pekerjaannya, bersedia bekerja keras, bersemangat dan tidak membutuhkan terlalu banyak pengawasan, bahkan mendorong terbentuknya suasana kerja yang bagus.

Pentingnya pegawai harus memiliki motivasi kerja yang tinggi juga dijelaskan oleh McClelland dalam Soni (2006;6) bahwa motivasi memiliki tiga fungsi utama yaitu energizer yaitu motor penggerak yang mendorong pegawai untuk berbuat sesuatu; directedness yaitu menentukan arah perbuatan pegawai ke arah tujuan yang ingin dicapai; dan patterning yaitu menyelesaikan perbuatan - perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan.

Selain hal tersebut faktor pendidikan dan pelatihan juga tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada institusi Badan

Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara. Pendidikan dan pelatihan dapat menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Oleh karena itulah tidak heran jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi dengan dibekali pengetahuan serta keterampilan yang sesuai akan mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu selain motivasi kerja alangkah lebih baik jika pendidikan dan pelatihan pegawai perlu juga dibangkitkan dan ditingkatkan agar pegawai dapat menghasilkan kinerja yang terbaik. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil (Tadjudin, 1995).

Instansi Lingkungan Hidup merupakan salah satu organisasi sektor publik yang memiliki peran penting di setiap daerah termasuk di Kabupaten Maluku Tenggara. Lingkungan Hidup mempunyai peranan yang sangat penting untuk kehidupan, karena dengan mengupayakan untuk melestarikan lingkungan hidup dengan baik dan berkelanjutan, maka akan tercipta daerah yang bersih, sejuk, hijau, sehingga masyarakat pun merasa aman dan nyaman dengan lingkungan sekitarnya.

Dalam melakukan tugas pokok dan fungsi, karyawan pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup dihadapi pada berbagai permasalahan - permasalahan yang beragam dalam kaitannya dengan menyelesaikan masalah teknis pekerjaan, yang berhubungan dengan faktor utama yang merupakan daya dukung lingkungan hidup, yaitu air, udara, tanah (Undang – Undang No 32 Tahun 2009). Salah satu contoh adalah unuk

mewujudkan pengelolaan kualitas air dan pengendalian pencemaran air, maka Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup setiap tahunnya melakukan kegiatan Survey Kualitas Air pada sumber – sumber air strategis yang ada di Kabupaten Maluku Tenggara. Hal ini mengindikasikan, bahwa dibutuhkan keahlian teknis untuk melakukan survey tersebut. Selain itu masih banyak persoalan teknis yang memerlukan keahlian tertentu dalam menyelesaikan permasalahan – permasalahan lingkungan hidup, misalnya AMDAL, pengelolaan limbah, pengelolaan ekosistem pesisir dan laut, dan lain sebagainya. Untuk itu sangat dibutuhkan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan yang ada pada organisasi ini (Peraturan Daerah Nomor 18 Tahun 2010).

Sejalan dengan permasalahan pada bidang lingkungan hidup, maka dibutuhkan peningkatan kinerja pegawai agar dapat melaksanakan tugas - tugas yang ada sebaik mungkin. Untuk itu perlu diperhatikan sikap dasar pegawai terhadap diri sendiri, kompetensi, pekerjaan saat ini serta gambaran mereka mengenai peluang yang dapat diraih dalam upaya peningkatan kinerja pegawai (Taidi, 2012).

Kinerja yang baik dalam bidang lingkungan hidup, maka sumber daya manusia yang ada dalam bidang lingkungan hidup harus mempunyai kualitas yang baik pula. Jika kualitas sumber daya manusianya tidak baik, maka kinerjanya dalam melaksanakan tugas tidak akan sesuai dengan yang semestinya. Dalam hal ini diasumsikan kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara dapat

dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah motivasi kerja, diklat dan gaya kepemimpinan.

Berkaitan dengan masalah kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara yang perlu ditingkatkan sebagaimana diuraikan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang Pengaruh Motivasi Kerja, Diklat dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut dapat diidentifikasi bahwa rumusan masalah yang perlu diteliti sebagai berikut :

“ Bagaimana pengaruh motivasi kerja, diklat dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ? ”

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Badan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara
2. Untuk menganalisis pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai Badan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara

D. Manfaat Penelitian

1. Kepada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara, hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan mengenai masalah pengaruh faktor motivasi, pendidikan dan pelatihan, tanggung jawab dan kepemimpinan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai yang optimal dalam rangka memenuhi pelayanan bidang lingkungan hidup kepada masyarakat.
2. Bagi dunia akademisi, hasil penelitian diharapkan dapat dipakai sebagai pendalaman terhadap masalah – masalah yang berhubungan dengan sumber daya manusia serta upaya identifikasi variabel – variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan pelayanan public.
3. Bagi penulis, dapat menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh dengan praktek nyata di lapangan dan sekaligus dapat menjadi tambahan pengetahuan bagi penulis untuk meningkatkan kemampuan diri dalam melaksanakan tugas nyata di masyarakat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini tentang Pengaruh Motivasi Kerja, Diklat dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara. Oleh karena itu, tinjauan pustaka dalam penelitian ini akan membahas kajian teori dan hasil penelitian terdahulu tentang motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan pegawai, gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi, serta kinerja pegawai. Di samping itu, akan dibahas juga Badan Pengelola Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara sebagai konteks di mana penelitian ini dilaksanakan, dan kepentingan penelitian ini dalam konteks tersebut.

A. Kajian Teori

Sebuah organisasi membutuhkan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan kerja. Kedudukan strategis untuk meningkatkan produktifitas adalah pegawai, yaitu individu – individu yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan.

Sudarmayanti (2001) mengatakan Sumber Daya Manusia merupakan asset utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan

latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen yang dibawa ke dalam suatu organisasi.

Karyawan yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin, dan kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. Karyawan yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu berpikir kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (Handoko, 1986: 40).

1. Teori Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat – sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai

keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

. Kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu (Mangkunegara, 2001).

Prawisentono (2004), mengemukakan bahwa kinerja pada hakekatnya adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal dan tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Sementara itu Lembaga Negara (2003 : 3) menegaskan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Keduanya menganggap bahwa kinerja merupakan parameter bagi pengukuran akuntabilitas bagi individu sesuai dengan kewenangan yang diberikan. Keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas individu dalam suatu organisasi ditentukan oleh kinerja yang dicapainya selama kurun waktu tertentu.

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberikan batasan oleh Maier (1997:47) sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan Potter (1991:46-47)

mengatakan bahwa kinerja adalah "*sucessfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan – perbuatannya. Berdasarkan batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sementara itu, Suprihanto (1999:33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan pengertian tersebut, kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu, yang diakibatkan oleh peningkatan sikap, perjuangan, pengabdian, disiplin kerja, dan kemampuan profesional dapat dilakukan melalui serangkaian pembinaan dan tindakan nyata agar upaya peningkatan prestasi kerja dan loyalitas karyawan dapat menjadi kenyataan.

Sementara itu, Heidjirachman dan Husnan (2002 : 194) mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan pegawai, yakni: gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana.

pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.

Persoalannya adalah bagaimanakah pengaruh motivasi, pendidikan dan pelatihan, serta gaya kepemimpinan, terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawannya.

Variabel – Variabel yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson (1985:51), faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

- a. Faktor Individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor Psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c. Faktor Organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan (*reward system*).

Responsibilitas menjelaskan sejauh mana pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip – prinsip yang baik yang implisit atau eksplisit. Semakin kegiatan organisasi publik ini dilaksanakan sesuai dengan prinsip – prinsip administrasi, peraturan dan kebijakan organisasi maka kinerja dinilai semakin baik,

dan tidak menyalahi peraturan yang berlaku dimana dapat mengakibatkan sangsi.

Akuntabilitas mengacu kepada seberapa besar pejabat public dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada pejabat publik yang dipilih oleh rakyat, oleh karena itu kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat – sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kedisiplinan dan kehadiran pegawai.

Kepuasan kerja pada dasarnya merujuk pada seberapa besar seorang pegawai menyukai pekerjaannya (Cherington, 1987 : 82). Kepuasan kerja adalah sikap umum pekerja tentang pekerjaan yang dilakukannya, karena pada umumnya apabila orang membahas tentang sikap pegawai, yang dimaksud adalah kepuasan kerja (Robbins, 1994:417). Pekerjaan merupakan bagian yang penting dalam kehidupan seseorang, sehingga kepuasan kerja juga mempengaruhi kehidupan seseorang. Oleh karena itu kepuasan kerja adalah bagian kepuasan hidup (Wether dan Davis, 1982:42).

Menurut Robbins (1996:20) hakekat penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Penilaian pekerjaan yang mencukup : kerja sama.

kepemimpinan, kualitas pekerjaan, kemampuan teknik, inisiatif, semangat, kehandalan/tanggung jawab, kuantitas pekerjaan. Miner (dalam Sainul, 2002) menetapkan komponen variabel pengukuran kinerja kedalam 3 kelompok besar yaitu : a. Berkaitan dengan karakteristik kualitas kerja karyawan. b. Berkaitan dengan kuantitas kerja karyawan. c. Berkaitan dengan kemampuan bekerjasama dengan karyawan lainnya.

2. Teori Motivasi

David. Mc Clelland (2002) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja“ ada 5 karakteristik dari pegawai yang memiliki motivasi berprestasi tinggi, yaitu: memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya, memanfaatkan umpan balik dan mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan, belajar dan bertanggungjawab dalam kelompok kerja. Berdasarkan pendapat tersebut, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi.

Stoner (1995) mengatakan bahwa “Motivasi adalah karakteristik psikologis manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Ini termasuk faktor – faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tertentu. Adapun Robbins (1997) mengatakan bahwa motivasi adalah

kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan individual.

Menurut Maslow (1954 : 69) bahwa : “*Sound motivational theory should ... assume that motivation is constant, never ending, fluctuating and complex, and that is an almost universal characteristic of practically every organismic state of affairs*”. Maslow mengatakan bahwa motivasi adalah bersifat konstan, tidak pernah ada akhirnya, dengan intensitas yang berubah – ubah, dan kompleks sifatnya.

Menurut Wexley & Yukl (dalam As'ad, 1987) motivasi adalah pemberian atau penimbulan motif, dapat pula diartikan hal atau keadaan menjadi motif. Menurut Morgan (dalam Soemanto, 1987) motivasi bertalian dengan tiga hal yang sekaligus merupakan aspek-aspek dari motivasi. Ketiga hal tersebut adalah:

- a. Keadaan yang mendorong tingkah laku (*motivating states*),
- b. Tingkah laku yang di dorong oleh keadaan tersebut (*motivated behavior*),
- c. Tujuan dari pada tingkah laku tersebut (*goals or ends of such behavior*)

Winardi (2001:6) memberikan suatu pandangan dari konsep motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang ada pada intinya

berkisar sekitar imbalan non moneter. Imbalan tersebut mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, tergantung kepada situasi dan kondisi yang dihadapi oleh orang bersangkutan.

Merujuk pada pengertian – pengertian motivasi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah merupakan sejumlah proses - proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan- kegiatan sukarela yang diarahkan ke tujuan tertentu, baik yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow (1970:35) pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu:

- Kebutuhan yang bersifat fisiologis (lahiriyah). Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal pokok, sandang, pangan dan papan. Bagi karyawan, kebutuhan akan gaji, uang lembur, perangsang, hadiah-hadiah dan fasilitas lainnya seperti rumah, kendaraan dll. Menjadi motif dasar dari seseorang mau bekerja, menjadi efektif dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi bagi organisasi.
- Kebutuhan keamanan dan ke-selamatan kerja (*Safety Needs*)
Kebutuhan ini mengarah kepada rasa keamanan, ketentraman dan

jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatannya, wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Dia dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.

- **Kebutuhan sosial (*Social Needs*).** Kebutuhan akan kasih sayang dan bersahabat (kerjasama) dalam kelompok kerja atau antar kelompok. Kebutuhan akan diikutsertakan, meningkatkan relasi dengan pihak-pihak yang diperlukan dan tumbuhnya rasa kebersamaan termasuk adanya *sense of belonging* dalam organisasi.
- **Kebutuhan akan prestasi (*Esteem Needs*).**
Kebutuhan akan kedudukan dan promosi dibidang kepegawaian. Kebutuhan akan simbol-simbol dalam statusnya seseorang serta prestise yang ditampilkannya.
- **Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*Self actualization*).**
Setiap orang ingin mengembangkan kapasitas kerjanya dengan baik. Hal ini merupakan kebutuhan untuk mewujudkan segala kemampuan (kebolehnya) dan seringkali nampak pada hal-hal yang sesuai untuk mencapai citra dan cita diri seseorang. Dalam motivasi kerja pada tingkat ini diperlukan kemampuan manajemen untuk dapat mensinkronisasikan antara cita diri dan cita organisasi

untuk dapat melahirkan hasil produktivitas organisasi yang lebih tinggi.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa masing – masing individu berbeda dalam dorongan motivasi dasarnya. Motivasi didefinisikan sebagai suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketentuan individual dalam usaha untuk mencapai tujuan. Motivasi kerja dapat naik turun. Tidak selamanya kegairahan pada bekerja terus berada pada pada titik maksimal. Kadangkala seseorang pekerja dapat mengalami penurunan kinerja karena kejenuhan dalam bekerja, atau bisa saja karena berbagai permasalahan yang dihadapinya.

3. Pendidikan dan Pelatihan

Pelaksanaan program pelatihan dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pelatihan terjadi suatu proses transformasi pengalaman belajar pada bidang pekerjaan. Sondang P. Siagian menegaskan proses transformasi dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja (1994:202).

Muchlas (1997) menyatakan bahwa proses diklat didefinisikan sebagai perubahan perilaku yang relatif permanen yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman hidup dan dapat dikatakan bahwa perubahan-perubahan perilaku itu menunjukkan telah terjadinya proses belajar dan

proses belajar itu sendiri adalah perubahan dalam perilaku. Jadi jelasnya kita tidak melihat proses diklatnya tetapi melihat perubahan-perubahan yang terjadi sebagai akibat dari proses diklat tersebut.

Untuk mencapai suatu keberhasilan, diperlukan peran baik dari perusahaan atau karyawan itu sendiri. Perusahaan memberikan sarana berupa kegiatan pendidikan dan pelatihan, menyekolahkan karyawan, di harapkan mampu memberikan kontribusi kepada perusahaan.

Kualitas dan kemampuan karyawan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan. Pendidikan memberikan pengetahuan bukan saja yang langsung dengan pelaksanaan tugas, tetapi juga landasan untuk mengembangkan diri serta kemampuan memanfaatkan semua sarana yang ada untuk kelancaraan pelaksanaan tugas. Semakin tinggi pendidikan semakin tinggi produktivitas kerja (Aronaga dalam Gunawan 2004:1).

Dengan adanya pelaksanaan diklat kepada para pegawai, diharapkan dapat meningkatkan kinerja yang dilihat dari kuantitas kerja, kualitas kerja seerta prestasi kerja pegawai suatu instansi dalam melaksanakan pekerjaannya (Mangkunegara, dalam Lina 2010; 23).

Berdasarkan defenisi dan uraian – uraian tersebut pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan latihan (diklat) pada dasarnya adalah peningkatan kinerja pegawai yang mencerminkan kemampuan anggota organisasi dalam bekerja, artinya prestasi

masing-masing pegawai dinilai dan diukur menurut kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya oleh organisasi. Pada sisi inilah prestasi individu menjadi jaminan bagi organisasi bahwa organisasi akan tetap mampu menjawab setiap tantangan perubahan dan bahkan menjangkau setiap kemungkinan perubahan pada masa yang akan datang.

4. Teori Kepemimpinan

Menurut Sarros dan Butchatsky (1996), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktifitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan masyarakat.

Menurut Hasibuan (2001:167), pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Menurut Maccoby dalam Lina 2010 ; 25, Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya.

Dari ketiga definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu upaya dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan organisasi melalui orang lain dengan cara memberikan motivasi agar orang lain tersebut mau melaksanakannya, dan untuk itu diperlukan adanya keseimbangan antara kebutuhan

individu para pelaksana dengan tujuan perusahaan. Lingkup kepemimpinan tidak hanya terbatas pada permasalahan internal organisasi, melainkan juga mencakup permasalahan eksternal.

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Survei yang dilakukan majalah SWA (Majalah SWA, Januari 2001) dalam mencari *Chief Executive Officer* (CEO) terbaik tahun 2000 di Indonesia, tampak bahwa karakteristik kepemimpinan yang terbukti menjamin eksistensi organisasi antara lain adalah perhatian terhadap bawahan. Karakteristik ini menempati peringkat kedua terpenting setelah visi sang pemimpin. Ini berarti bahwa pengelolaan manusia dalam organisasi merupakan kunci untuk memperbaiki kinerja organisasi dan kesiapan menghadapi perubahan di abad 21 (Alimuddin, 2002).

Siagian (1999) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan

kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.

Dari berbagai pendapat yang dirumuskan para ahli diatas dapat diketahui bahwa konsepsi kepemimpinan itu sendiri hampir sebanyak dengan jumlah orang yang ingin mendefinisikannya, sehingga hal itu lebih merupakan konsep berdasarkan pengalaman. Hampir sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni “suatu proses mempengaruhi”. Akan tetapi kita menemukan bahwa konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal berbeda. Perbedaan dalam hal “siapa yang mempengaruhi, tujuan dari upaya mempengaruhi, cara-cara menggunakan pengaruh tersebut”.

Menurut W.A. Gerungan (Uchjana, 1981) bahwa setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga syarat, yakni :

1. Memiliki Persepsi Sosial (*Social Perception*)

Persepsi sosial ialah kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan anggota kelompok.

2. Kemampuan Berpikir Abstrak (*Ability in Abstract Thinking*)

Kemampuan berabstraksi dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan, baik di dalam maupun di luar kelompok, dalam kaitannya dengan tujuan kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi pada seorang pemimpin.

3. Keseimbangan Emosional (*Emotional Stability*)

Pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan, keinginan, cita-cita dan suasana hati, serta pengintegrasian kesemua hal tersebut ke dalam suatu kepribadian yang harmonis sehingga seorang pemimpin dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya.

Kepemimpinan tergantung kepada banyak faktor dan tiap-tiap pimpinan senantiasa dapat memperbaiki dan mempertinggi kemampuannya dalam bidang kepemimpinannya dengan jalan mengimitasi cara-cara yang ditempuh oleh pemimpin yang berhasil dalam tugas-tugas mereka atau mempelajari dan menerapkan prinsip-prinsip yang mendasari kepemimpinan yang baik.

Definisi kepemimpinan seperti yang diungkapkan sebelumnya, berimplikasi pada tiga hal utama seperti dikemukakan oleh Locke (1997), yaitu: Pertama, kepemimpinan menyangkut 'orang lain', bawahan atau pengikut, kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin. Jika tidak ada pengikut, maka tidak akan ada pula pemimpin. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang atasan akan menjadi tidak relevan. Terkandung makna bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan menjalin relasi dengan pengikut mereka. Kedua, kepemimpinan merupakan suatu 'proses'. Agar bisa memimpin, pemimpin mesti melakukan sesuatu, kepemimpinan lebih dari sekedar

menduduki suatu posisi otoritas. Kendatipun posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tetapi sekadar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin. Ketiga, kepemimpinan harus ‘membujuk’ orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Seringkali pengertian kepemimpinan dan manajemen disamakan oleh banyak orang, namun ada pula yang membedakan pengertian

keduanya. John Kotter (Robbins, 2006) berpendapat bahwa kepemimpinan berbeda dari manajemen. Manajemen berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi kerumitan Manajemen yang baik dapat menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat dan memantau hasil lewat perbandingan terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan, sebaliknya, berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap orang dan mengilhami orang-orang tersebut dalam menghadapi segala rintangan. Kotter menganggap, baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat merupakan faktor penting bagi optimalisasi efektifitas organisasi.

Tingkah laku pemimpin yang istimewa, pertama adalah kemampuan memberi inspirasi bersama atau pemimpin sebagai *inspirational motivation*, yaitu memberikan gambaran ke masa depan dan membantu orang lain. Kedua, adalah kemampuan membuat model pemecahan (*idealized influence*), yaitu member keteladanan dan merencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil. Semuanya untuk memahami tentang *transformational leadership*, yaitu bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara: *idealized influence inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individualized consideration* (Bass, 1997).

Henry Mintzberg (Luthans, 1995 dalam Alimuddin, 2002), berdasarkan studi observasi yang ia lakukan secara langsung, membagi tiga jenis fungsi pemimpin atau manajer :

1. Fungsi Interpersonal (*The Interpersonal Roles*)

Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain.

Fungsi interpersonal terbagi menjadi 3, yaitu :

a. Sebagai Simbol Organisasi (*Figurehead*). Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan.

b. Sebagai Pemimpin (*Leader*). Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Sebagai Penghubung (*Liaison*). Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

2. Fungsi Informasional (*The Informational Roles*)

Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Ada tiga fungsi pemimpin disini.

a. Sebagai Pengawas (*Monitor*). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara

kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar.

b. Sebagai Penyebar (*Disseminator*). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.

c. Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*). Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

3. Fungsi Pembuat Keputusan (*The Decisional Roles*)

Ada empat fungsi pemimpin yang berkaitan dengan keputusan.

a. Sebagai Pengusaha (*Entrepreneurial*). Pemimpin harus mampu memprakarsai pengembangan proyek dan menyusun sumber daya yang

diperlukan. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif.

b. Sebagai Penghalau Gangguan (*Disturbance Handler*). Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi.

c. Sebagai Pembagi Sumber Dana (*Resource Allocator*). Disini pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Sumber dana ini mencakup uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi.

d. Sebagai Pelaku Negosiasi (*Negotiator*). Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsifungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarnya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya.

Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Gaya Kepemimpinan

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoah, 2001).

Dalam teori jalur tujuan (Path Goal Theory) yang dikembangkan oleh Robert House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang

tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan.

Gaya kepemimpinan dalam organisasi merupakan hal penting dalam sebuah era organisasi modern yang mengkehendaki adanya demokratisasi dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total perusahaan.

Lebih jauh, pemimpin yang mempunyai *idealized influence* selain mampu mengubah pandangan bawahan tentang apa yang penting untuk dicapai pada saat ini maupun masa mendatang (visi), juga mau dan mampu berbagi resiko dengan bawahan, teguh dengan nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga bawahan percaya, loyal, dan menghormatinya (Bass et.al.,2003; Humphreys, 2002; Sarros & Santora, 2001; Yammarino et.al.,1993).

Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang.

Kepemimpinan transaksional menurut beberapa pakar memiliki dua karakter yang dinamakan *contingent reward* dan *management by exception*. Pemimpin transaksional yang mempunyai karakter *contingent reward* akan menjelaskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapainya dan mengarahkan bawahan untuk mencapainya. Besar kecilnya imbalan (*reward*) akan tergantung pada (*contingent*) sejauhmana bawahan mencapai tujuan dan sasaran tersebut (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Yammarino et.al.,1993). Sedangkan pemimpin transaksional berkarakter *management by exception* dapat dibagi lagi ke dalam dua sifat, yaitu aktif dan pasif.

Dari uraian tentang landasan teori gaya kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan adalah merupakan interaksi dari seorang pemimpin dengan bawahannya. Dalam interaksi tersebut terdapat dua orientasi perilaku pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan, pertama orientasi hubungan, kedua pada tugas. selain hal tersebut juga perilaku yang mempertimbangkan kondisi situasional.

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk

mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi. Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pimpinan itu dalam menciptakan motivasi dalam diri setiap orang bawahan, kolega, maupun atasan pimpinan itu sendiri. Perilaku pemimpin digunakan untuk mempengaruhi pengikut mencakup visi, pembingkai, dan kesan manajemen. Visi adalah kemampuan pemimpin untuk mengikat orang bersama-sama dengan sebuah ide.

Dari batasan kepemimpinan sebagaimana telah disebutkan di atas seorang dikatakan pemimpin apabila dia mempunyai pengikut atau bawahan. Bawahan ini dapat disuruh untuk mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam organisasi pemimpin dibagi dalam tiga tingkatan yang tergabung dalam kelompok anggota-anggota manajemen (*management members*). Ketiga tingkatan tersebut adalah:

- a. Manager puncak (*Top Manager*)
- b. Manajer menengah (*Middle manager*)
- c. Manajer bawahan (*Lower manager/supervisor*).

Berdasarkan uraian tersebut, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi.

Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan.

B. Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Emilia Rosyana Putri (2001) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh faktor – faktor motivasi terhadap kinerja karyawan. Analisis penelitian yang digunakan adalah analisis regresi berganda menggunakan program SPSS. Hasil dari penelitian adalah adanya faktor – faktor motivasi seperti gaji, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, dan keamanan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa motivasi prososial dapat memprediksikan tingkat kinerja yang lebih tinggi di dalam pekerjaan pemerintah (Perry & Hondeghem, 2008), pemadanan kebakaran dan penggalangan dana (Grant, 2008a; Rioux & Penner, 2001), perawatan (Riggio & Taylor, 2000), pekerjaan rumah sakit dan pendidikan (Ilies, Scott, & Judge, 2006), dan engineering (Kamdar & Van Dyne, 2007; Moon, Kamdar, Mayer, & Takeuchi, 2008).

Menurut Purnomo (2008) dalam penelitiannya mengenai kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja, terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan. Penelitian ini sendiri

dilakukan terhadap pegawai negeri sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara. terbukti mempengaruhi Dalam penelitian ini, faktor – faktor tersebut dianalisis untuk menentukan pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Perindustrian dan perdagangan Kota Semarang.

Brown (2003, dalam Suhana 2007) menguji pengaruh perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasi. Temuannya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif karyawan. Sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan, meski tingkat pengaruhnya lebih rendah.

Penelitian yang dilakukan Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu Perryer dan Jordan (2005) meneliti dasar hubungan antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung (*support*) dan gaya memadamkan (*extinct*) pada organisasi Pemerintah Federal Australia. Hasil penelitiannya menemukan bahwa baik gaya mendukung dan gaya memadamkan yang dimiliki seorang pemimpin mempengaruhi komitmen berorganisasi, dimana terjadi sebuah

peningkatan dalam gaya mendukung yang dimiliki seorang pemimpin bersamaan dengan penurunan dalam gaya pemimpin yang cenderung memadamkan akan meningkatkan komitmen.

Bourantas dan Papalexandris (1993) dalam penelitiannya pada organisasi publik dan swasta di Yunani menemukan perbedaan yang signifikan pada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan dan komitmen karyawan dimana pada organisasi publik kurang signifikan dibandingkan dengan organisasi swasta. Hal tersebut didukung dengan fakta bahwa karena peraturan upah mereka, penarikan, pemilihan, pelatihan, dan kriteria serta prosedur kenaikan pangkat, organisasi publik di Yunani kurang efektif dari pada organisasi swasta dalam menjaga kompetensi pemimpin. Selain itu, organisasi swasta lebih bersaing dalam pasar buruh untuk menarik pemimpin yang tersedia lebih dapat bersaing.

Hakim (2011) meneliti tentang *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Motivasi Pada Dinas Perhubungan Kota Palembang* dengan tujuan (1) Untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Dinas Perhubungan Kota Palembang (secara langsung). (2) Untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening di Dinas Perhubungan Kota Palembang (secara tidak langsung). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi, motivasi tidak

berpengaruh terhadap kinerja, adanya pengaruh yang cukup besar antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja, dan motivasi bukan merupakan *Intervening* hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Dengan kata lain hal yang dapat menentukan baik tidaknya motivasi kerja bawahan adalah bagaimana upaya pemimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinannya memberikan dorongan kepada bawahan, yaitu dengan memberikan dukungan dan pengarahan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi bawahan, dalam rangka mempengaruhi bawahan agar bawahan mau (termotivasi) bekerja dengan baik, dengan memperhatikan faktor – faktor yang dapat memotivasi para pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi karena itu tinggi rendahnya perhatian pimpinan dapat dilihat dari tinggi rendahnya kemampuan pimpinan dalam memberikan perhatian secara individual pada kebutuhan untuk berprestasi, dalam menghargai perbedaan individual, dan dalam memberikan pengarahan kepada karyawan.

Wardono (2012) meneliti tentang Pengaruh Pendidikan Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri. Tujuan penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh pendidikan pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri, (2) Untuk mengetahui faktor yang dominan pengaruhnya di antara pendidikan pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri. Dari data yang ada menunjukkan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *Explanatory Research* yaitu penelitian yang akan dilakukan melalui survey untuk menjelaskan adanya pengaruh antara variabel terikat (*dependent*) terhadap variabel bebas (*independent*) dan melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja, diklat dan kepemimpinan, terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara. Sifat penelitian ini dikategorikan ke dalam penelitian penjelasan atau *eksplanatory*, dimana penelitian ini menjelaskan hubungan atau pengaruh melalui pengujian hipotesis (Sugiyono, 2003).

B. Populasi dan Sampel

Sugiyono (2003) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian dapat ditarik kesimpulannya.

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Apabila seseorang peneliti ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitian ini merupakan penelitian populasi Arikunto (2001:115). Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Badan Pengelolaan

Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara sebanyak 32 orang. Menurut Arikunto (2000:117) sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang akan dipakai. Menurut Hadi (2001:21) sampel adalah sejumlah anggota populasi yang dijadikan contoh untuk penelitian, sampel adalah sebagian yang diambil dari populasi. Dasar pengambilan sampel yaitu :apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitian ini merupakan penelitian total populasi. Selanjutnya apabila jumlah subjek lebih besar dari 100 dapat diambil antara 10-15% atau 20 - 25% atau lebih sesuai dengan kemampuan peneliti, Arikunto, (2001:120). Pada penelitian ini jumlah sampel adalah sama dengan jumlah populasi, yaitu berjumlah 32 orang.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

- 1) Data kuantitatif, yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka – angka yang dapat dihitung. Dalam penelitian ini yang termasuk dalam data kuantitatif adalah data jumlah pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara, serta beberapa indikator dari variabel yang memang memerlukan data dalam bentuk angka. .
- 2) Data kualitatif yaitu data yang tidak dinyatakan dalam bentuk angka – angka. Dalam penelitian ini yang termasuk data kualitatif adalah lokasi penelitian, struktur organisasi dan gambaran umum keberadaan Badan Pengelolaan Lingkungan

Hidup Kabupaten Maluku Tenggara, serta beberapa indikator dari variabel yang memang memerlukan data dalam bentuk non-angka.

2. Sumber Data

- 1) Data primer yaitu data – data yang diperoleh langsung di lapangan yang berasal dari jawaban kuesioner yang diberikan dan wawancara dengan Pimpinan dan pegawai Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara.
- 2) Data sekunder yaitu data yang diperoleh dalam bentuk kepustakaan yang berisikan landasan teori dan teknik analisa serta hal – hal lainnya yang berhubungan dengan penelitian.

D. Metode Pengumpulan Data

1. Kuesioner, yaitu mengajukan beberapa pertanyaan secara terstruktur kepada responden sehingga diperoleh informasi yang akurat.
2. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab secara langsung sehingga diperoleh data pendukung.
3. Kepustakaan, yaitu dilakukan dengan memperoleh data melalui buku – buku, dokumen atau literatur yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

Tabel 1. Pengumpulan Data Berdasarkan Variabel, Sub Variabel, Indikator dan Responden

NO	Variabel	Sub Variabel	Indikator	Jumlah Responden (Jabatan)				Kuesioner (butir nomor)	Catatan
				Kepala Badan	Kepala Bidang	Kepala Seksi	Staf (Pelaksana)		
1.	Kinerja pegawai	kualitas kerja pegawai	Berusaha menemukan alternatif terbaik dalam melaksanakan pekerjaan	1	4	8	19	2	
			Memberikan inisiatif dan kemandirian dalam bekerja	1	4	8	19	6	
			Berusaha menemukan alternatif terbaik dalam melaksanakan pekerjaan	1	4	8	19	7	
			Melakukan usaha ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik	1	4	8	19	9	
		kuantitas kerja pegawai	Ketepatan waktu dalam menjalankan tugas	1	4	8	19	4	
			Bersehat kerja yang tinggi	1	4	8	19	1	
			kemampuan bekerjasama dengan pegawai lainnya	Menggunakan hubungan secara dewasa untuk memperoleh manfaat yang terbesar	1	4	8	19	3

			Memahami peraturan-peraturan dalam organisasi yang berkaitan dengan pekerjaan	1	4	8	19	5
2.	Motivasi kerja	memiliki tujuan yang realistis,	Saya memastikan bahwa semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana	1	4	8	19	5
			<i>Saya mengikuti apa yang menjadi cita-cita saya</i>	1	4	8	19	10
		memiliki rencana kerja yang menyetor h	Saya menikmati pekerjaan yang menantang dan sukar	1	4	8	19	1
			Saya memastikan bahwa semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana	1	4	8	19	5
		berjuang untuk merealisasikan tujuannya,	Saya mencari cara-cara baru untuk mengatasi kesukaran yang saya hadapi	1	4	8	19	2
			Saya memberikan saran-saran dan ide-ide yang baru	1	4	8	19	4
			Saya berusaha mencari bantuan dari orang yang lebih mengetahui sesuatu masalah/pekerjaan	1	4	8	19	9
			Saya mencari cara-cara baru untuk dapat menyelesaikan suatu masalah/pekerjaan	1	4	8	19	11

		memanfaatkan umpan balik	Saya memastikan bahwa semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana	1	4	8	19	5
			Saya suka menerima tanggung jawab dalam kelompok	1	4	8	19	8
			Saya mencari cara-cara baru untuk dapat menyelesaikan suatu masalah/pekerjaan	1	4	8	19	11
		mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan	Saya mencari cara-cara baru untuk mengatasi kesukaran yang saya hadapi	1	4	8	19	3
			Saya dapat bekerja di bawah tekanan dan batas waktu	1	4	8	19	2
			Saya memastikan bahwa semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana	1	4	8	19	5
		belajar	Saya mencari cara-cara baru untuk mengatasi kesukaran yang saya hadapi	1	4	8	19	2
			Saya belajar dari orang yang lebih senior dari pada saya	1	4	8	19	7

			Saya berusaha mencari bantuan dari orang yang lebih mengetahui sesuatu masalah/pekerjaan	1	4	8	19	9
			Saya mencari cara-cara baru untuk dapat menyelesaikan suatu masalah/pekerjaan	1	4	8	19	11
		bertanggungjawab dalam kelompok kerja	Saya suka menerima tanggung jawab dalam kelompok kerja	1	4	8	19	8
			Saya <i>mengembangkan</i> kelompok kerja di antara orang-orang yang bekerja dengan saya	1	4	8	19	12
3.	Diklat	prinsip kualitas	Organisasi mengelola pengembangan program pendidikan dan pelatihan berdasarkan prinsip-prinsip kualitas	1	4	8	19	1
		keteraturan	Semua pegawai memperoleh <i>pendidikan dan pelatihan</i> ketrampilan secara teratur	1	4	8	19	2
		keberagaman	Semua pegawai <i>mempoleh</i> pendidikan dan pelatihan untuk melakukan berbagai jenis tugas	1	4	8	19	4

		kompetensi	Semua pegawai dilatih ketrampilan untuk menyelesaikan masalah	1	4	8	19	3
			Semua pegawai di didik dan dilatih lintas bagian sehingga dapat saling melengkapi	1	4	8	19	5
4.	Gaya Kepemimpinan	pendelegasian tugas berdasarkan tujuan	Atasan langsung saya mengajukan tujuan yang ingin dicapai dan menyerahkan kepada saya bagaimana cara mencapainya				19	1
		kepentingan	Atasan langsung saya sering menekankan pentingnya tugas dan meminta saya melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya				19	2
		efisiensi	Ketika memberi tugas, atasan saya sering menekankan pentingnya efisiensi dan meminta bawahan untuk menyelesaikan tugas sesegera mungkin				19	3

	hubungan antar pegawai	Ketika memberikan tugas, atasan saya sering memberitahu untuk tidak merusak hubungan dengan sesama pegawai				19	4
		Atasan saya menekankan pentingnya menjalin hubungan baik dengan sesama pegawai				19	6
	tidak kaku	Ketika memberi tugas, atasan saya biasanya berdiskusi dengan saya dan jarang memberikan perintah secara kaku				19	5

Kuesioner yang diberikan untuk pimpinan (kepala badan, kepala bidang dan kepala seksi) tidak sama dengan kuesioner yang diberikan kepada staf untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan. Karena untuk menjaga validitas data, hanya staf saja yang bisa menilai pemimpinnya lewat pertanyaan – pertanyaan yang ada pada kuesioner. Sedangkan untuk variabel kinerja pegawai, motivasi kerja dan diklat, semua responden mendapat pertanyaan yang sama untuk mengukur ketiga variabel tersebut.

E. Metode Analisis Data

1. Uji Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Tes yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai tes yang memiliki validitas rendah.

Valid tidaknya suatu alat ukur tergantung pada mampu tidaknya alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki dengan tepat. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur tersebut mengukur apa yang perlu diukur yaitu dengan melihat koreksian antara nilai tiap item pertanyaan dengan nilai total uji validitas dengan menggunakan teknik dari *Spearman correlation* atau *coefficient product moment*. Kriteria yang digunakan untuk validitas adalah $p\text{-value} \leq 0,05$ maka dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif

sama, selama aspek yang diukur dalam subjek memang belum berubah.

Reliabilitas dari suatu pengukuran mencerminkan apakah suatu pengukuran terbebas dari kesalahan (*error*) sehingga akan memberikan hasil pengukuran yang konsisten pada kondisi yang berbeda dan pada masing – masing butir dalam instrumen (Sekaran, 2003). Dalam hal ini reliabilitas konstruk diukur dengan menggunakan *item to total correlation* dan *Cronbach's Alpha*, yang mencerminkan konsistensi internal suatu alat ukur. *Rules of thumb* yang digunakan adalah *item to total correlation* masing – masing butir harus lebih besar dari 0,5. Sedangkan *Cronbach's Alpha* harus lebih besar dari 0,7, meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair et al. 1998). Pengukuran reliabilitas dilakukan untuk masing – masing konstruk secara terpisah.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Pengujian Normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variable pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2005). Uji F dan Uji T mengasumsikan bahwa nilai residual terdistribusi secara normal. Apabila asumsi itu tidak terpenuhi maka uji statistik tidak valid untuk jumlah sampel yang kecil. Cara yang dipergunakan untuk menguji normalitas data dalam penelitian ini

adalah dengan menggunakan uji non *parametric kolmogorof-Smirnov test*.

b. Uji Multikolinieritas

Syarat tidak terjadinya multikolinieritas, dengan variable bebas lebih dari satu adalah :

- 1) Nilai Tolerance dalam *Collinearity Statistic* adalah $0 < Tolerance < 1$
- 2) Nilai VIF < 10

Pengujian ini dimaksud untuk mengetahui ada atau tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya (Ghozali, 2005). Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yanglain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Cara yang dipergunakan untuk uji heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variable terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Jika ada pola tertentu maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas (Ghozali 2005)

4. Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam

rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk analisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah apakah motivasi kerja, diklat dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?... Penelitian ini menggunakan alat analisis regresi linier berganda untuk menguji ketiga hipotesis penelitian.

Analisis data yang digunakan untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai variabel independen yaitu motivasi kerja, diklat dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor kinerja sebagai variabel independen yaitu motivasi, diklat dan kepemimpinan, terhadap variabel dependen (kinerja pegawai). Persamaan regresi berganda menurut Sugiyono dan Wibowo (2002: 347) adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan : Y = kinerja pegawai

X₁ = variabel bebas motivasi kerja

X₂ = variabel bebas diklat

X₃ = variabel bebas gaya kepemimpinan

a = konstanta

b_1 = koefisien regresi motivasi kerja

b_1 = koefisien regresi diklat

b_1 = koefisien regresi gaya kepemimpinan

e = *error*

Untuk menguji hipotesis dilakukan melalui uji t. Analisis regresi berganda dengan melihat nilai t dan nilai *probability* (p). Apabila dalam perhitungan menunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $p < 0,05$, maka hipotesis penelitian dapat diterima. Sebaliknya apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $p > 0,05$, maka hipotesis penelitian ditolak.

Universitas Terbuka

BAB. IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara merupakan salah satu instansi teknis di Kabupaten Maluku Tenggara. Pada awalnya Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup adalah merupakan suatu institusi Kantor Lingkungan Hidup. Terjadinya penambahan wewenang membawa konsekuensi penambahan tugas kepada institusi Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara (Peraturan Daerah Nomor 18 Tahun 2010). Untuk melaksanakan semua tugas itu kemudian telah dilakukan restrukturisasi kelembagaan. Sejalan dengan restrukturisasi yang dilakukan, dibutuhkan peningkatan kinerja pegawai agar dapat melaksanakan tugas yang ada sebaik mungkin. Untuk itu perlu diperhatikan sikap dasar pegawai terhadap diri-sendiri, kompetensi, pekerjaan saat ini serta gambaran mereka mengenai peluang yang dapat diraih dalam struktur organisasi yang baru. Motivasi kerja pegawai menjadi menarik untuk diamati karena memberikan manfaat baik dari segi individu maupun kelembagaan.

Pemberian kewenangan pemerintahan yang luas kepada daerah membawa konsekuensi langsung berkurangnya kewenangan Pemerintah Pusat terhadap daerah dan penambahan tanggung jawab kepada daerah. Terjadinya penambahan wewenang membawa konsekuensi penambahan tugas kepada daerah. Untuk melaksanakan semua tugas itu kemudian dilakukan restrukturisasi kelembagaan.

Sejalan dengan restrukturisasi yang dilakukan, dibutuhkan peningkatan kinerja pegawai agar dapat melaksanakan tugas yang ada sebaik mungkin. Untuk itu perlu diperhatikan sikap dasar pegawai terhadap diri-sendiri, kompetensi, pekerjaan saat ini serta gambaran mereka mengenai peluang yang dapat diraih dalam struktur organisasi yang baru.

Kabupaten Maluku Tenggara merupakan daerah kepulauan yang terdiri dari, 112 buah pulau, memiliki garis pantai sepanjang 1.021 km dan luas laut sekitar 86.269 km² (98,5 % luas wilayah). Wilayah pesisir dan laut ini, terkenal kaya akan keaneka ragaman hayati dan barang tambang. Selain itu wilayah pesisir dan laut merupakan sumber bahan pangan utama, khususnya protein hewani, juga memiliki fungsi transportasi dan pelabuhan, agribisnis dan agroindustri, rekreasi dan pariwisata, kawasan permukiman dan tempat pembuangan limbah. Tidak mengherankan bila 93,15% (135.158 jiwa) penduduk Kabupaten Maluku Tenggara bermukim di wilayah ini (Maluku Tenggara Dalam Angka, 2012).

Pembangunan bidang lingkungan hidup di Kabupaten Maluku Tenggara, memprioritaskan pemulihan areal kritis pada wilayah tangkapan air di luar kawasan hutan. Pada 5 (lima) tahun ke depan, kegiatan rehabilitasi diarahkan untuk areal tangkapan air di luar kawasan hutan (Rencana Strategis Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara, 2013 – 2018).

Visi dan Misi

Mencermati berbagai isu dan masalah lingkungan hidup saat ini, maka rumusan visi Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara yang merupakan panduan untuk menyikapi tantangan masa depan adalah:

“ Terwujudnya Daya Dukung Lingkungan Hidup Yang Tinggi, Melalui Pembangunan Ramah Lingkungan, Guna Peningkatan Kesejahteraan Rakyat .”

Dengan Visi tersebut, maka Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup akan menjabarkan beberapa program unggulan seperti Program Konservasi Daerah, Program Persampahan, Program Adipura bertujuan untuk mewujudkan kota bersih dan teduh (*clean dan green city*) .Program LANGIT BIRU yang bertujuan untuk mewujudkan daya dukung lingkungan perkotaan yang handal (Rencana Strategis Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara, 2013 – 2018).

Dalam upaya menjabarkan Visi tersebut, Misi utama yang diemban oleh Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup adalah :

- a. Meningkatkan konservasi alam daerah.
- b. Meningkatkan mutu Ruang Terbuka Hijau (RTH) kawasan perkotaan.
- c. Meningkatkan pengelolaan kualitas air dan pengendalian pencemaran air
- d. Meningkatkan pengelolaan limbah domestik perkotaan.
- e. Meningkatkan partisipasi masyarakat, lembaga non pemerintah dan swasta dalam pengelolaan lingkungan hidup.
- f. Membangun kinerja yang professional di bidang pengelolaan lingkungan hidup.

2. Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini, responden dikelompokkan menurut jenis kelamin, golongan, tingkat pendidikan, dan jabatan, sebagai berikut:

- a. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin.

Tabel 4.1.**Deskripsi Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden (Orang)	Presentase
Perempuan	13	40,63
Laki-laki	19	59,37
Total	32	100,00

Hasil olahan data mengenai karakteristik responden yang berdasarkan kelamin pada Tabel 4.1 tersebut, menunjukkan jumlah responden terbesar adalah responden laki-laki yakni sebesar 59,37%. Data tersebut menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan antara responden laki – laki dan responden perempuan.

b. Karakteristik Responden Menurut Golongan

Sistem penggolongan pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara sama dengan lembaga pemerintahan lainnya yang menggunakan system penggolongan pegawai negeri sipil. Karakteristik reponden menurut golongan dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2.

Deskripsi Karakteristik Responden Menurut Golongan

Golongan	Jumlah Responden (Orang)	Presentase
Non Golongan (Pegawai Honorer)	6	18,75
I	1	3,12
II	6	18,75
III	16	50,00
IV	3	9,38
Total	32	100,00

Hasil olahan data mengenai karakteristik responden yang berdasarkan tingkat pendidikan pada Tabel 4.2 tersebut, menunjukkan bahwa konsentrasi responden menurut golongan yang terbanyak yaitu pada golongan III yakni sebanyak 16 orang atau 50,00%, kemudian golongan II dan non golongan (pegawai honorer) sebanyak 6 orang atau 18,75%, selanjutnya golongan IV sebanyak 3 orang atau 9,38% dan golongan I sebanyak 1 orang atau 3,12 %. Kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai yang menjadi responden pada penelitian ini memiliki kemampuan yang cukup baik dalam memberikan kontribusi pada penelitian ini.

c. Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Salah satu persyaratan dalam pengangkatan calon pegawai negeri sipil adalah jenjang pendidikan. Dengan demikian persebaran responden menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3

Deskripsi Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden (Orang)	Presentase
SMA	11	34,38
S1	20	62,50
S2	1	3,12
Total	32	100,00

Hasil olahan data mengenai karakteristik responden yang berdasarkan tingkat pendidikan pada Tabel 4.3, menunjukkan jumlah responden terbesar adalah responden dengan tingkat pendidikan S1 yakni sebesar 62,50%. Dapat dikatakan bahwa rata-rata pegawai Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara memiliki tingkat pendidikan sarjana, yang terdidik dan berwawasan yang baik untuk memberikan jawaban dan respon atas penelitian ini.

d. Karakteristik Responden Menurut Usia

Persebaran responden menurut usia dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4
Deskripsi Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Jumlah Responden (Orang)	Presentase
21 – 30	5	15,63
31 – 40	17	53,12
41 – 50	6	18,75
>50	4	12,50
Total	32	100,00

Hasil olahan data mengenai karakteristik responden yang berdasarkan tingkat pendidikan pada Tabel 4.4, menunjukkan jumlah responden terbesar adalah responden dengan umur antara 31 – 40 tahun, yakni sebesar 53,12 %. Dapat dikatakan bahwa rata-rata pegawai Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara berumur 31 – 40 tahun. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden pada penelitian ini berada pada usia produktif, yang memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja.

3. Deskripsi Variabel

a. Motivasi Kerja (X1)

Variabel motivasi kerja diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu: memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya, memanfaatkan umpan balik dan mencari

kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan, belajar dan bertanggung jawab dalam kelompok kerja. Secara keseluruhan berdasarkan hasil analisis deskriptif terdapat 68,75 persen responden yang memiliki Motivasi Kerja yang cukup baik, kemudian terdapat 12,5 persen responden yang memiliki Motivasi Kerja yang baik, dan hanya 40,63 persen responden yang memiliki motivasi kerja sangat baik. Lebih jelasnya seperti terlihat dalam Tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5
Distribusi Responden atas Variabel Motivasi Kerja

Tingkat Pengukuran	Frekuensi	Persentase
1. Kurang Baik (2,3 – 2,9)	-	-
2. Cukup Baik (3 – 3,6)	15	46,87
3. Baik (3,7 - 4,3)	4	12,50
4. Sangat Baik (4,4 – 5,0)	13	40,63
TOTAL	32	100,00

Sumber : Lampiran 2.

Berdasarkan Tabel tersebut, maka dapat dilihat bahwa Motivasi Kerja pegawai dipersepsikan baik oleh sebagian besar pegawai yang menjadi responden penelitian ini. Artinya bahwa motivasi kerja pegawai sudah cukup baik menurut sebagian besar pegawai, walaupun ada yang mempersepsikan lain juga.

b. Diklat (X2)

Variabel Diklat diukur dengan menggunakan lima indikator, yaitu prinsip kualitas, keteraturan, keberagaman, kompetensi. Secara keseluruhan berdasarkan hasil analisis deskriptif terdapat 18,75 persen responden mempersepsikan faktor Diklat kurang baik, 68,75 persen responden mempersepsikan faktor Diklat cukup baik, kemudian terdapat 9,3 persen responden mempersepsikan faktor Diklat baik dan 3,2 persen responden mempersepsikan faktor Diklat sangat baik. Lebih jelasnya seperti terlihat dalam Tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6
Distribusi Responden atas Variabel Diklat

Tingkat Pengukuran	Frekuensi	Persentase
1. Kurang Baik (2,3 – 2,9)	6	18,75
2. Cukup Baik (3 – 3,6)	22	68,75
3. Baik (3,7 - 4,3)	3	9,30
5. Sangat Baik (4,4 - 5,0)	1	3,20
TOTAL	32	100,00

Sumber : Lampiran 2.

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa faktor Diklat dipersepsikan cukup baik oleh sebagian besar pegawai yang menjadi responden penelitian ini. Artinya bahwa sebagian besar pegawai mempersepsikan bahwa diklat pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara adalah baik.

c. Gaya Kepemimpinan (X2)

Variabel Gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan lima indikator berupa pendelegasian tugas berdasarkan berdasarkan tujuan, kepentingan, efisiensi, hubungan antar pegawai dan tidak kaku. Secara keseluruhan berdasarkan hasil analisis deskriptif terdapat 37,5 persen responden mempersepsikan faktor gaya kepemimpinan cukup baik, kemudian terdapat 34,4 persen responden mempersepsikan faktor gaya kepemimpinan adalah baik dan 28,1 persen responden mempersepsikan faktor gaya kepemimpinan sangat baik. Lebih jelasnya seperti terlihat dalam Tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7

Distribusi Responden atas Variabel Gaya Kepemimpinan

Tingkat Pengukuran	Frekuensi	Persentase
1. Kurang Baik (2,3 – 2,9)	-	-
2. Cukup Baik (3 – 3,6)	12	37,5
3. Baik (3,7 - 4,3)	11	34,4
5. Sangat Baik (4,4 – 5,0)	9	28,1
TOTAL	53	100,0

Sumber : Lampiran 2.

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa faktor gaya kepemimpinan dipersepsikan baik oleh sebagian besar pegawai yang menjadi responden penelitian ini.

c. Kinerja pegawai (Y)

Variabel Kinerja pegawai diukur dengan menggunakan enam indikator yaitu kualitas kerja pegawai, kuantitas kerja pegawai dan kemampuan

bekerjasama dengan pegawai lainnya, yang menggambarkan persepsi responden tentang kinerja kerja. Berdasarkan hasil analisis deskriptif terdapat 28,13 persen responden mempersepsikan gambaran kinerja pegawai cukup baik, 25 persen responden mempersepsikan gambaran kinerja pegawai baik dan 46,87 persen responden mempersepsikan gambaran kinerja sangat baik. Lebih jelasnya seperti terlihat dalam Tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8

Distribusi Responden atas Kinerja pegawai

Tingkat Pengukuran	Frekuensi	Persentase
1. Kurang Baik (2,3 – 2,9)	-	-
2. Cukup Baik (3 – 3,6)	9	28,13
3. Baik (3,7 – 4,3)	8	25,00
5. Sangat Baik (4,4 – 5,0)	15	46,87
TOTAL	32	100,00

Sumber : Lampiran 2.

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa gambaran tentang kinerja pegawai dipersepsikan sangat baik oleh sebagian besar pegawai yang menjadi responden penelitian ini.

4. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Untuk kepentingan uji validitas dan reliabilitas ini menggunakan program SPSS. Validitas diuji dengan menggunakan besarnya korelasi antara variabel.

Koefisien korelasi dinyatakan dengan r . Signifikansi nilai r kemudian diuji. Teknik korelasi yang digunakan adalah *Pearson's Correlation Product Moment*.

Untuk menafsir hasil uji validitas, kriteria yang digunakan adalah jika nilai r hitung (*Corrected item total correlation*) lebih besar dari nilai tabel r maka item angket dinyatakan valid dan dapat digunakan, atau jika nilai hitung r lebih kecil dari tabel r maka item kuesioner? dinyatakan tidak valid dan tidak dapat dipergunakan.

a). Uji Validitas Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian dengan program SPSS, maka hasil uji validitas untuk variabel Motivasi Kerja seperti nampak pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja

Indikator Item Pertanyaan	Nilai Hitung r	Nilai Tabel r	Keterangan
1	0,530	0,325	Valid
2	0,481	0,325	Valid
3	0,475	0,325	Valid
4	0,475	0,325	Valid
5	0,570	0,325	Valid

Dari Tabel tersebut, dapat dilihat bahwa semua item pertanyaan/indikator yang membentuk variabel Motivasi Kerja memiliki nilai hitung r lebih besar dari nilai tabel r . Dapat disimpulkan bahwa semua pertanyaan valid dan dapat dipakai untuk perhitungan analisis selanjutnya.

b) Uji Validitas Diklat

Berdasarkan hasil pengujian dengan program SPSS, maka hasil uji validitas untuk variabel Diklat seperti nampak pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Diklat

Indikator Item Pertanyaan	Nilai Hitung r	Nilai Tabel r	Keterangan
1	0,444	0,325	Valid
2	0,479	0,325	Valid
3	0,577	0,325	Valid
4	0,607	0,325	Valid
5	0,577	0,325	Valid

Dari Tabel tersebut, dapat dilihat bahwa semua item pertanyaan/indikator yang membentuk variabel Diklat memiliki nilai hitung r lebih besar dari nilai tabel r. Dapat disimpulkan semua pertanyaan valid dan dapat dipakai untuk perhitungan analisis selanjutnya.

c) Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil pengujian dengan program SPSS, maka hasil uji validitas untuk variabel Diklat seperti nampak pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Indikator Item Pertanyaan	Nilai Hitung r	Nilai Tabel r	Keterangan
1	0,548	0,325	Valid
2	0,725	0,325	Valid
3	0,396	0,325	Valid
4	0,405	0,325	Valid
5	0,521	0,325	Valid

Dari Tabel tersebut, dapat dilihat bahwa semua item pertanyaan/indikator yang membentuk variabel Diklat memiliki nilai hitung r lebih besar dari nilai tabel r, maka dapat disimpulkan semuanya valid dan dapat dipakai untuk perhitungan analisis selanjutnya.

d) Uji Validitas Kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengujian dengan program SPSS, maka hasil uji validitas untuk variabel Kinerja Pegawai seperti nampak pada tabel berikut ini:

Tabel 4.12
Hasil Uji Validitas Kinerja pegawai

Indikator Item Pertanyaan	Nilai Hitung r	Nilai Tabel r	Keterangan
1	0,393	0,325	Valid
2	0,421	0,325	Valid
3	0,459	0,325	Valid
4	0,496	0,325	Valid
5	0,473	0,325	Valid

Dari Tabel tersebut, dapat dilihat bahwa semua item pertanyaan/indikator yang membentuk variabel Kinerja pegawai memiliki nilai hitung r lebih besar dari nilai tabel r . Dapat disimpulkan semuanya valid dan dapat dipakai untuk perhitungan analisis selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas dari suatu pengukuran mencerminkan apakah suatu pengukuran terbebas dari kesalahan (*error*) sehingga akan memberikan hasil pengukuran konsisten pada kondisi yang berbeda dan pada masing – masing bukti instrumen (Sekaran, 2003). Dalam hal ini reliabilitas konstruk diukur dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*, yang mencerminkan konsistensi internal suatu alat ukur. *Rule of thumb* yang digunakan adalah *Cronbach's Alpha* harus lebih besar dari 0,7, meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair et al. 1998).

Dari hasil pengujian reliabilitas dengan mempergunakan SPSS ditemukan bahwa semua variabel mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,6. Dengan demikian telah memenuhi uji reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas seperti ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Motivasi Kerja (X1)	0,732	Reliabel
2	Diklat (X2)	0,767	Reliabel
3	Gaya Kepemimpinan	0,737	Reliabel
4	Kinerja pegawai (X3)	0,692	Reliabel

Dari hasil Tabel tersebut, dapat dikatakan semua konsep pengukuran masing-masing variabel dari kuisioner adalah reliabel dan dapat digunakan untuk analisis, dan instrument yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah baik.

5. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Data

Uji Normalitas Data merupakan salah satu jenis uji asumsi klasik. Menurut Ghozali (2005) Pengujian Normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji F dan Uji T mengasumsikan bahwa nilai residual terdistribusi secara normal. Apabila asumsi itu tidak terpenuhi maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel yang kecil. Cara yang dipergunakan untuk menguji normalitas data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan uji *non parametric kolmogorof-Smirnov test* . Hasil pengujian normalitas data dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.14
Hasil Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized
N		32
Normal Parameters ^a	Mean	3.3188
	Std. Deviation	.46242
Most Extreme Differences	Absolute	.212
	Positive	.212
	Negative	-.180
Kolmogorov-Smirnov Z		1.196
Asymp. Sig. (2-tailed)		.114
a. Test distribution is Normal.		

Hasil pengujian normalitas seperti terlihat pada tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai *asymp.sig/asymptotic* signifikan dua sisi adalah 0.114 atau probabilitas di atas 0,05 ($0,114 > 0,05$). Dengan demikian data yang digunakan dalam regresi berganda terdistribusi secara normal.

b. Uji Multikolinieritas Data

Uji Multikolinieritas Data merupakan jenis uji asumsi klasik kedua yang akan dipakai dalam penelitian ini. Syarat tidak terjadinya multikolinieritas, dengan variabel bebas lebih dari satu adalah :

- 1) Nilai Tolerance dalam *Collinearity Statistic* adalah $0,1 < Tolerance < 1$
- 2) Nilai VIF < 10

Pengujian ini dimaksud untuk mengetahui ada atau tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas. Hasil pengujian multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15
Hasil Uji Multikolinieritas

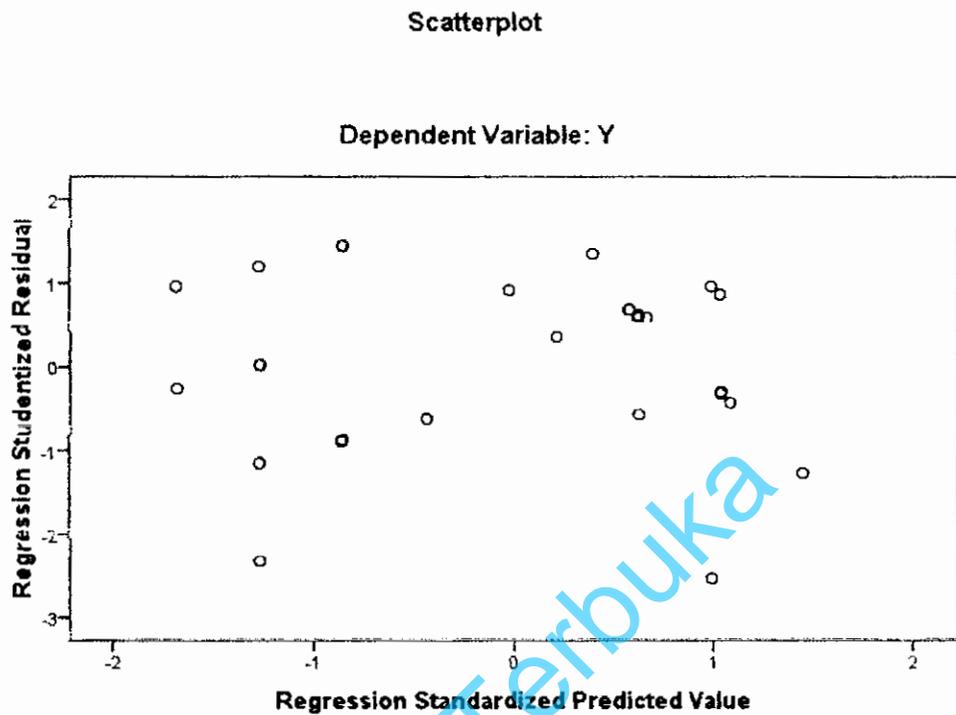
Variabel Independen	Tolerance	Variance Inflation Factor VIF
Motivasi Kerja (X1)	0,848	1,179
Diklat (X2)	0,233	4,288
Gaya Kepemimpinan (X3)	0,253	3,949

Sumber: Hasil Perhitungan Lampiran 4

Berdasarkan hasil pengujian seperti nampak pada tabel tersebut, diketahui bahwa tidak ada korelasi antara variabel-variabel independen yang diujikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai tolerance lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Dengan demikian model regresi tidak terjadi multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas Data merupakan jenis uji asumsi klasik ketiga yang dipakai dalam penelitian ini. Cara yang dipergunakan untuk uji heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Jika ada pola tertentu maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat dilihat pada Gambar 2.



Dari Gambar scatterplots terlihat titik-titik menyebar secara acak (random) baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. titik-titik tersebut tidak membentuk suatu pola tertentu yang teratur. Dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada regresi yang diuji.

6. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan terhadap dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan mempergunakan bantuan program SPSS. Adapun hasil pengujiannya seperti Nampak dalam Tabel 4.16 berikut ini:

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Motivasi Kerja, Diklat kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai

Model	Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
1 (Constant)	.686	.345		4.990	.000		
X1	.001	.076	.001	4.010	.008	.848	1.179
X2	.085	.133	.104	4.639	.002	.233	4.288
X3	.777	.148	.818	5.222	.000	.253	3.949

a. Dependent Variable: Y

Dari hasil pengujian pada Tabel 4.16, maka diketahui bahwa variabel Motivasi Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai hitung t (4,010) dan nilai tabel t (2,353), sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4.010 > 2.353$) dengan nilai signifikansi 0.008 lebih kecil dari α (0,05) ($p < 0,05$). Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis satu diterima.

Dari hasil pengujian pada Tabel 4.16, juga diketahui bahwa variabel Diklat (X2) berpengaruh terhadap Kinerja pegawai (Y), hal ini ditunjukkan dengan nilai hitung t (4,639) dan nilai tabel t (2,353). Sehingga $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ($4,639 > 2,353$) dengan nilai signifikansi 0.002 lebih kecil dari α (0,05) ($p < 0,05$). Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima.

Dari hasil pengujian pada Tabel 4.16, juga diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X3) berpengaruh terhadap Kinerja pegawai pegawai (Y), hal ini ditunjukkan dengan nilai hitung t (5,222) dan nilai tabel t (2,353). Sehingga $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ($5,222 > 2,353$) dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari α (0,05) ($p < 0,05$). Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima.

Besar pengaruh keseluruhan variabel bebas (Motivasi Kerja, Diklat dan Gaya Kepemimpinan) terhadap Kinerja pegawai adalah seperti ditunjukkan oleh R^2 dalam tabel berikut ini

Tabel 4.17

Total Pengeruh Variabel Terikat

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.909 ^a	.826	.808	.17911

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Dari Tabel 4.17 tersebut dapat dijelaskan bahwa besar nilai R Square adalah sebesar 0,826, yang berarti variabel terikat (Kinerja pegawai) dijelaskan/dipengaruhi oleh variabel bebas (Motivasi Kerja, Diklat dan Gaya

Kepemimpinan) sebesar 82,6,%, dan selebihnya 17,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel penelitian.

Dari hasil pengujian dan analisis data yang ada maka hipotesis dalam penelitian ini diterima sebagaimana tampak pada Tabel berikut ini:

Tabel 4.18
Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Keterangan
1	Motivasi kerja berpengaruh kepada kinerja pegawai	Diterima
2	Diklat berpengaruh kepada kinerja pegawai	Diterima
3	Gaya kepemimpinan berpengaruh kepada kinerja pegawai	Diterima

B. Pembahasan

1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai

Pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai berdasarkan hasil pengujian dan analisis diketahui bahwa t hitung $>$ t tabel ($4,010 > 2,353$) dengan nilai signifikansi 0,008. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja pegawai berpengaruh terhadap Kinerja pegawai. Maka dapat dikatakan bahwa semakin tinggi Motivasi Kerja pegawai maka Kinerja pegawai semakin meningkat.

Hasil temuan penelitian ini sesuai dengan teori dan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa banyaknya Motivasi Kerja pegawai akan meningkatkan Kinerja pegawai.

Ada berbagai macam dorongan dalam upaya untuk memperluas pegawai yang mempengaruhi efisiensi dan kualitas dari operasi pemerintah seringkali menjadi pusat perbaikan produktivitas. Penelitian ini lebih menekankan pada dua faktor utama yaitu; keinginan dan motivasi pegawai untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha pegawai untuk dapat mengerti dan memahami pekerjaannya, dalam hubungannya dengan penyelesaian tugas dan pekerjaan yang dikerjakan. Berikutnya adalah kemampuan dari pegawai untuk bekerja. Dengan demikian motivasi dan kemampuan pegawai akan mempengaruhi dan meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara selalu berusaha mencari cara-cara baru untuk mengatasi masalah atau kesukaran yang dihadapi. Sementara itu, sebagian besar pegawai juga dapat bekerja di bawah tekanan dan batas waktu yang ditentukan, serta sebagian besar pegawai juga sering memberikan saran-saran dan ide-ide yang baru baik dengan sesama pegawai, maupun dengan pimpinannya dalam bekerja, kemudian sebagian besar pegawai juga setuju untuk belajar dari orang yang lebih senior di kantor dan dan sebagian besar pegawai juga suka menerima tanggungjawab dalam kelompok dalam hubungannya dengan tugas dan tanggungjawab pelayanan kepada masyarakat.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa:

1. sebagian pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara selalu bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan
2. sebagian pegawai juga setuju untuk menemukan alternatif terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan, akan tetapi sebagian pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan yang ditargetkan,
3. sebagian pegawai juga ragu-ragu dalam bersikap dan kurang mandiri dalam melakukan pekerjaan,
4. sebagian pegawai setuju memberikan perhatian atas pekerjaan yang ditugaskan untuk dikerjakan, dan sebagian besar pegawai kurang berusaha melakukan usaha ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan.

Dapat dilihat bahwa persepsi pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara terhadap motivasi adalah cukup baik. Hal itu terbukti dari selalu ada usaha dan keinginan dari pegawai untuk termotivasi dan berkreasi untuk melakukan pekerjaan dan menyelesaikannya sesuai target maupun waktu yang ditetapkan, kondisi ini sangat berhubungan dan mempengaruhi hasil kinerja pegawai, dan nampak bahwa kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara adalah baik.

2. Pengaruh Diklat dengan Kinerja Pegawai

Pengaruh Diklat terhadap Kinerja pegawai berdasarkan hasil pengujian dan analisis diketahui bahwa t hitung $>$ t tabel ($4,639 > 2,353$) dengan nilai

signifikansi 0,002. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Diklat berpengaruh terhadap Kinerja pegawai. Maka dapat dikatakan bahwa semakin tinggi dan baik pegawai mengikuti Diklat akan dapat meningkatkan Kinerja pegawai pegawai.

Hasil temuan penelitian ini sesuai dengan teori dan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa faktor diklat pegawai akan meningkatkan Kinerja pegawai. Muchlas (1997) menyatakan bahwa proses diklat didefinisikan sebagai perubahan perilaku yang relatif permanen yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman hidup dan dapat dikatakan bahwa perubahan-perubahan perilaku itu menunjukkan telah terjadinya proses belajar dan proses belajar itu sendiri adalah perubahan dalam perilaku. Jadi kita tidak melihat proses diklatnya tetapi melihat perubahan-perubahan yang terjadi sebagai akibat dari proses diklat tersebut. Dengan adanya pelaksanaan diklat kepada para pegawai, diharapkan dapat meningkatkan kinerja yang dilihat dari kuantitas kerja, kualitas kerja seerta prestasi kerja pegawai suatu instansi dalam melaksanakan pekerjaannya (Mangkunegara, dalam Lina 2010; 23).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara mempersepsikan faktor diklat ini adalah cukup baik, hal ini dapat dilihat dari persepsi pegawai yang menunjukkan sikap netral atau ragu-ragu dengan pengelolaan pengembangan program pendidikan dan pelatihan berdasarkan prinsip kualitas, kemudian sebagian besar pegawai juga mengakui bahwa tidak semua pegawai memperoleh pelatihan secara teratur, selanjutnya tidak semua pegawai dilatih

keterampilan untuk melakukan berbagai jenis tugas, kemudian sebagian besar bersikap setuju terhadap kurikulum diklat pegawai sesuai dengan kompetensi yang ingin dicapai dan selanjutnya sebagian besar pegawai juga setuju dengan bahan ajar/modul diklat pegawai yang sesuai dengan kompetensi yang ingin dicapai.

Peningkatan kualitas Pegawai Negeri Sipil dapat dilakukan dengan pendidikan dan latihan (diklat). Tujuan utama diadakannya pendidikan dan latihan (diklat) adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional.

Berdasarkan definisi dan uraian tersebut, pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan latihan (diklat) pada dasarnya merupakan alat untuk peningkatan kinerja pegawai yang mencerminkan kemampuan anggota organisasi dalam bekerja. Dalam hal ini, prestasi masing-masing pegawai dinilai dan diukur menurut kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya oleh organisasi. Pada sisi inilah prestasi individu menjadi jaminan bagi organisasi bahwa organisasi akan tetap mampu menjawab setiap tantangan perubahan dan bahkan menjangkau setiap kemungkinan perubahan pada masa yang akan datang.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja pegawai

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai berdasarkan hasil pengujian dan analisis diketahui bahwa t hitung $>$ t tabel ($5,222 > 2,353$) dengan nilai signifikansi 0.000. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan

bahwa kepemimpinan oleh seorang pemimpin yang dapat diterima (baik) akan mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Karyawan akan berhati-hati serta berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, dan hal tersebut berdampak pada kinerjanya.

Hasil temuan penelitian ini sesuai dengan teori dan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa faktor diklat pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Maccoby dalam Lina (2010), pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya, dan pada akhirnya diharapkan akan mempengaruhi kinerja karyawan untuk lebih baik dalam bekerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara menyatakan setuju dengan kondisi dimana atasan langsungnya mengajukan tujuan yang ingin dicapai dan menyerahkan kepada pegawai untuk mengerjakan pencapaiannya, menekankan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya, menekankan efisiensi dan meminta bawahannya untuk menyelesaikan tugas sesegera mungkin, sering memberikan nasehat untuk menyelesaikan tugas tanpa menyinggung atau mengganggu pekerjaan pegawai lain, dan sebagian besar karyawan juga setuju dengan adanya diskusi antara pimpinan dan bawahan menyangkut tugas yang diperintahkan.

Pada kantor Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara perlu untuk memahami proses dasar dari gaya kepemimpinan yang berorientasi pada kebaikan dan kepentingan bersama dalam organisasi. Upaya ini

dilakukan dengan maksud untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan (pegawai). Bagi organisasi (Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara) gaya kepemimpinan yang ideal bagi organisasi tersebut merupakan upaya untuk meningkatkan eksistensi organisasi melalui peningkatan kinerja dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel yang mempengaruhi.

Semua karyawan atau pegawai menginginkan gaya kepemimpinan yang sesuai keinginan dari pegawai itu sendiri, sehingga pengaruhnya adalah langsung terhadap kinerja. Ketepatan gaya kepemimpinan dengan keinginan sebagian besar karyawan dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri secara langsung. Berbagai dampak positif dapat timbul apabila pimpinan dapat menjadi panutan bagi semua karyawannya. Karyawan akan bekerja lebih baik dan dampak yang ditimbulkan adalah kinerja dari karyawan Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara dapat terwujud.

Terdapat pengaruh antara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasi (Suhana, 2007). Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas Gaya Kepemimpinan Kinerja Karyawan dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif karyawan. Sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan. Bagi organisasi mewujudkan gaya kepemimpinan harus menjadi sebuah referensi penting bagi penyusunan organisasi. Masyarakat secara

umum akan lebih kritis menilai perhatian dan orientasi organisasi atas komitmen dari karyawan terhadap organisasinya. Pihak Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara perlu memahami proses dasar ini, apabila ingin mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan dalam organisasi merupakan hal penting dalam sebuah era organisasi modern yang mengkehendaki adanya demokratisasi dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total perusahaan.

Lebih jauh, pemimpin yang mempunyai *idealized influence* selain mampu mengubah pandangan bawahan tentang apa yang penting untuk dicapai pada saat ini maupun masa mendatang (visi), juga mau dan mampu berbagi resiko dengan bawahan, teguh dengan nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga bawahan percaya, loyal, dan menghormatinya

Berdasarkan uraian tersebut, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah:

1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara. Dengan demikian semakin baik motivasi kerja pegawai, maka akan semakin meningkat kinerja pegawai Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara. Artinya dengan adanya motivasi kerja pegawai yang baik pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara maka dengan sendirinya kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara akan menjadi lebih baik. Motivasi kerja yang sudah dipresepikan baik perlu terus dijalankan dan ditingkatkan sehingga pegawai akan tetap merasa diperhatikan serta merasa puas dan pada akhirnya kinerja mereka akan terus meningkat. Caranya antara lain dengan memberikan peluang kepada pegawai untuk mengikuti diklat, sehingga motivasi pegawai dapat terus terpelihara dengan baik dan kinerja pegawai dapat meningkat.
2. Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara.

Artinya semakin baik diklat yang diikuti pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara. Diklat yang sudah dipersepsikan cukup baik oleh sebagian besar pegawai ini perlu terus dijalankan dan ditingkatkan kualitas serta kuantitasnya sehingga meningkatkan ketrampilan dan keahlian pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara. Diklat bagi pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara harus terus ada pada setiap tahun anggaran dan setiap pegawai secara teratur diberikan kesempatan untuk mengikuti diklat, sehingga dapat menyelesaikan berbagai jenis tugas dan saling melengkapi.

3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara. Artinya semakin sesuai gaya kepemimpinan dengan pegawai, akan meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara. Kondisi gaya kepemimpinan yang cukup baik dipersepsikan oleh sebagian besar pegawai ini perlu terus tetap dijaga kelangsungannya, bahkan terus dikembangkan sehingga iklim dan suasana kerja yang baik dapat tetap terjaga, dan pegawai akan tetap menikmati pekerjaannya dan meningkatkan kinerjanya. Diharapkan dari seorang pemimpin untuk dapat mengkondisikan dirinya dengan situasi masing – masing bawahannya yang memiliki latar belakang yang berbeda – beda. Atau dengan kata lain pemimpin dapat mengidentifikasi level

tingkat kematangan individu atau kelompok yang hendak dipengaruhi untuk selanjutnya dapat ditentukan gaya kepemimpinan yang sesuai. Selain itu, pelatihan kepemimpinan juga sangat dibutuhkan oleh seorang pemimpin. Menjadi apa saja memang diperlukan sebuah pengetahuan dan pelatihan. Begitu juga menjadi seorang pemimpin, dia harus mampu dan mau untuk melatih kemampuannya dengan memperbanyak pengetahuan ataupun mengikuti pelatihan-pelatihan tentang kepemimpinan.

B. Saran

Adapun saran yang dapat di sampaikan berdasarkan hasil dan pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pihak pimpinan kantor Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara harus dapat lebih memperhatikan pegawai mengefektifkan fungsi pengawasan misalnya dengan sesekali memberikan *reward and punishment* yang objektif dan transparan kepada karyawan sehingga motivasi pegawai untuk bekerja dapat meningkat, karena dengan sendirinya akan mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Diklat bagi pegawai Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara sangat penting untuk meningkatkan pelayanan dan kinerja pegawai. Untuk itu Pihak pimpinan kantor Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara juga harus lebih bijaksana dalam menentukan pegawai dalam mengikuti diklat, dan sebaiknya calon peserta diklat disesuaikan dengan kebutuhan dan volume

keikutsertaan pegawai. Jangan sampai terkesan hanya orang-orang tertentu saja yang diikutsertakan.

3. Kiranya penelitian ini bermanfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam pengembangan penelitian lanjutan dan Pemerintahan Kabupaten Maluku Tenggara dapat melakukan kebijakan – kebijakan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai dan juga terus dilakukan penataan manajemen sumber daya manusia agar dapat mewujudkan tata pemerintahan yang baik.
4. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan agar menambahkan variabel lainnya sebagai variabel bebas karena hasil penelitian yang ditemukan bahwa 17,4 % faktor lain mempengaruhi kinerja pegawai, serta menambahkan variabel sarana dan prasarana perkantoran sebagai variabel antara dan selanjutnya menggunakan metode analisis jalur untuk mendapatkan perhitungan hasil.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. 2005. Manajemen Penelitian, Jakarta: PT. Rineka Cipta.**
- Agus Tutus Moh. 1992. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.**
- Azwar S. 2000. Reabilitas dan Validitas. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.**
- David McClelland. 2002. The Achievement Motive. Auckland: McGraw-Hill**
- Davis J & Newstrom JW. 2001. Perilaku dalam Organisasi. Jakarta: Erlangga**
- Nasir, M. 2002. Metode Penelitian. Jakarta: Ghalia -Indonesia.**
- Gibson. 2000. Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, Jilid I . Jakarta: Erlangga.**
- Handoko H.T. 1986. Manajemen. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.**
- Huderson, P.M. 1994. *Qualitative Research For Health Programmes*. Geneva: Division of Mental Health, World Health Organisation.**
- Indrianto. Nur dan Supomo Bambang. 2002. Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen. Yogyakarta: Penerbit BPFE**
- J. Winardi. 2004. Manajemen Perilaku Organisasi. Jakarta: Prenata Media.**
- Joset Kunta. 1990. Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Bidan di kabupaten Marauke. Thesis Program Pasca Sarjana UGM Yogyakarta. Yogyakarta.**

Kasminto. 2007. Kepemimpinan. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP dalam rangka Diklat Sertifikasi JFA. BPKP. Jakarta.

Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 9 tahun 2001, tentang Kader Pemberdayaan Masyarakat, 2001.

Lina Aristyawati, 2010. Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, Program Pasca Sarjana, Universitas Terbuka Pangkal Pinang. Pangkal Pinang.

Mahmudi, 2000. Manajemen Kinerja Sektor Publik. UPP AMP YKPN Jakarta.

Marihot T E. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Grasindo.

Muchlas,M, 1997. Perilaku Organisasi Jilid I (Organisasi Behaviour) dengan Studi Kasus Perumahsakit, Program Pendidikan Pancasarjana Magister Manajemen Rumah sakit UGM Yogyakarta. Yogyakarta.

Peraturan Daerah Kabupaten Maluku Tenggara, Nomor 18 Tahun 2010. Tentang Pembentukan Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara.

Robbins S.P.1997. Perilaku Organisasi, Jakarta: Penerbit Erlangga

Saifuddin Azwar. MA. 2000. Reliabilitas dan Validitas. Yogjakarta : Pustaka Pelajar Offset.

Schein E.H. 1991. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass. San Fransisco.

Stephen P. 2003. Perilaku Organisasi Jilid I. Jakarta : Indeks kelompok Gramedia.

Siagian SP. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Simamora Hernry. 2004. *Manajemen Sumber daya Manusia Edisi III*, STIE YPKN. Yogyakarta.

Singarimbun. M. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.

Sudarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju.

Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung. Alfabetha.

Winardi J. 1990. *Asas – Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.

<http://www.scribd.com/rivai/explore/School-Work/Essays-Theses>

<http://www.anneahira.com/motivasi/kepemimpinan.htm>

<http://library.usu.ac.id/download/fe/management-friska.pdf>

<http://ridwaniskandar.files.wordpress.com/2009/05/9-pendidikan-dan-pelatihan.pdf>

http://pusdiklatwas.bpkp.go.id/filenya/namafile/388/Kepemimpinan_Final_08.pdf

<http://jurnal-sosioekotekno.org/article/116373/pengaruh-kepemimpinan-dan-lingkungan-kerja-terhadap-kinerja-pegawai---pada-dinas-perkebunan---provinsi-jawa-tengah.html>

<http://portal.kopertis2.or.id/jspui/bitstream/123456789/234/1/Lukman33.pdf>

<http://eprints.undip.ac.id/16933/1/DARWITO.pdf>

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/20360/7/Cover.pdf>

<http://publikasi.uniska-kediri.ac.id/data/uniska/revitalisasi/revitalisasi-vol1no2sep2012/revitalisasi-vol1no2sep2012-08.%20Musyadad.pdf>

http://eprints.undip.ac.id/18210/1/MOH_DACHIRIN_SAID.pdf

www.oecd-ilibrary.org/country-profiles-of-civil-service-training-systems

[www.haygroup.com/.../leadership that gets result](http://www.haygroup.com/.../leadership-that-gets-result)



<http://sbaweb.wayne.edu/~absel/bkl/.%5Cjels%5C3-3d.pdf..>

<http://www.joe.org/joe/1975november/1975-6-a1.pdf>

<http://journal-archieves20.webs.com/641-659.pdf>

<http://www.rose-hulman.edu/StudentAffairs/ra/files/CLSK/PDF/Section%20Three%20Campus%20Involvement%20&%20Leadership/Leadership%20Styles.pdf>

Universitas Terbuka

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian

Petunjuk Pengisian : Beri tanda (X) pada kotak yang dianggap cocok

Responden :

Jenis Kelamin : Laki – laki

Perempuan

Golongan :

Tingkat Pendidikan : SMA atau sederajat

Diploma

Sarjana

Pascasarjana

Jabatan :

Petunjuk Pengisian :

Pada bagian dibawah ini beri tanda (X) pada butir yang menurut Anda paling sesuai dengan apa yang Anda rasakan saat ini.

Keterangan :

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

PENGARUH MOTIVASI KERJA, DIKLAT DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI

MOTIVASI KERJA

- 1 = Tidak Pernah
 2 = Kadang-Kadang
 3 = Sering
 4 = Selalu

NO	PERNYATAAN	SKOR			
		4	3	2	1
1.	Saya menikmati pekerjaan yang menantang dan sukar	4	3	2	1
2.	Saya mencari cara-cara baru untuk mengatasi kesukaran yang saya hadapi	4	3	2	1
3.	Saya dapat bekerja di bawah tekanan dan batas waktu	4	3	2	1
4.	Saya memberikan saran-saran dan ide-ide yang baru	4	3	2	1
5.	Saya memastikan bahwa semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana	4	3	2	1
6.	Saya menaruh hormat kepada orang yang berpengalaman	4	3	2	1
7.	Saya belajar dari orang yang lebih senior dari pada saya	4	3	2	1
8.	Saya suka menerima tanggung jawab dalam kelompok	4	3	2	1
9.	Saya berusaha mencari bantuan dari orang yang lebih mengetahui sesuatu masalah/pekerjaan	4	3	2	1
10.	Saya mengikuti apa yang menjadi cita-cita saya	4	3	2	1
11.	Saya mencari cara-cara baru untuk dapat menyelesaikan suatu masalah/pekerjaan	4	3	2	1
12.	Saya mengembangkan kelompok kerja di antara orang-orang yang bekerja dengan saya	4	3	2	1

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT)

- 1 = Sangat Tidak Setuju
 2 = Tidak Setuju
 3 = Setuju
 4 = Sangat Setuju

NO	PERNYATAAN	SKOR			
		4	3	2	1
1.	Organisasi mengelola pengembangan program pendidikan dan pelatihan berdasarkan prinsip-prinsip kualitas	4	3	2	1
2.	Semua pegawai memperoleh pendidikan dan pelatihan ketrampilan secara teratur	4	3	2	1
3.	Semua pegawai dilatih ketrampilan untuk menyelesaikan masalah	4	3	2	1
4.	Semua pegawai memperoleh pendidikan dan pelatihan untuk melakukan berbagai jenis tugas	4	3	2	1
5.	Semua pegawai di didik dan dilatih lintas bagian sehingga dapat saling melengkapi	4	3	2	1

GAYA KEPEMIMPINAN

1 = SangatTidakSetuju

2 = TidakSetuju

3 = Setuju

4 = SangatSetuju

NO	PERNYATAAN	SKOR			
		4	3	2	1
1.	Atasan langsung saya mengajukan tujuan yang ingin dicapai dan menyerahkan kepada saya bagaimana cara mencapainya	4	3	2	1
2.	Atasan langsung saya sering menekankan pentingnya tugas dan meminta saya melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya	4	3	2	1
3.	Ketika memberi tugas, atasan saya sering menekankan pentingnya efisiensi dan meminta bawahan untuk menyelesaikan tugas sesegera mungkin	4	3	2	1
4.	Ketika memberikan tugas, atasan saya sering memberitahu untuk tidak merusak hubungan dengan sesama pegawai	4	3	2	1
5.	Ketika memberi tugas, atasan saya biasanya berdiskusi dengan saya dan jarang memberikan perintah secara kaku	4	3	2	1
6.	Atasan saya menekankan pentingnya menjalin hubungan baik dengan sesama pegawai	4	3	2	1

KINERJA PEGAWAI

1 = SangatTidakSetuju

2 = TidakSetuju

3 = Setuju

4 = SangatSetuju

NO	PERNYATAAN	SKOR			
		4	3	2	1
1.	Berseangat kerja yang tinggi	4	3	2	1
2.	Berusaha menemukan alternatif terbaik dalam melaksanakan pekerjaan	4	3	2	1
3.	Menggunakan hubungan secara dewasa untuk memperoleh manfaat yang terbesar	4	3	2	1
4.	Melakukan tugas yang diberikan dengan baik, seperti tepat waktu dan tepat aturan	4	3	2	1
5.	Memahami peraturan-peraturan dalam organisasi yang berkaitan dengan pekerjaan	4	3	2	1
6.	Memberikan inisiatif dan kemandirian dalam bekerja	4	3	2	1
7.	Berusaha menemukan alternatif terbaik dalam melaksanakan pekerjaan	4	3	2	1
8.	Perhatian terhadap pekerjaan yang ditugaskan	4	3	2	1
9.	Melakukan usaha ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4	3	2	1
10.	Berpihak pada pekerjaan sepanjang sesuai dengan peraturan organisasi	4	3	2	1

Lampiran 2

DESKRIPSI VARIABEL

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.4	15	46.9	46.9	46.9
	4.2	4	12.5	12.5	59.4
	4.4	11	34.4	34.4	93.8
	4.6	2	6.2	6.2	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.4	1	3.1	3.1	3.1
	2.6	3	9.4	9.4	12.5
	2.8	2	6.2	6.2	18.8
	3	1	3.1	3.1	21.9
	3.2	7	21.9	21.9	43.8
	3.4	11	34.4	34.4	78.1
	3.6	3	9.4	9.4	87.5
	4	1	3.1	3.1	90.6
	4.2	2	6.2	6.2	96.9
	4.4	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.2	2	6.2	6.2	6.2
	3.4	5	15.6	15.6	21.9
	3.6	5	15.6	15.6	37.5
	3.8	1	3.1	3.1	40.6
	4	2	6.2	6.2	46.9
	4.2	8	25.0	25.0	71.9
	4.4	8	25.0	25.0	96.9
	4.6	1	3.1	3.1	100.0
Total		32	100.0	100.0	

Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.2	1	3.1	3.1	3.1
	3.4	2	6.2	6.2	9.4
	3.6	6	18.8	18.8	28.1
	3.8	2	6.2	6.2	34.4
	4	3	9.4	9.4	43.8
	4.2	3	9.4	9.4	53.1
	4.4	13	40.6	40.6	93.8
	4.6	2	6.2	6.2	100.0
Total		32	100.0	100.0	

Lampiran 3**OUTPUT UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS**

(X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of items
.732	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X11	3.3438	.90195	32
X12	3.3438	.54532	32
X13	3.3125	.59229	32
X14	3.3125	.59229	32
X15	3.2812	.60427	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if item Deleted
X11	13.2500	2.902	.530	.600
X12	13.2500	4.000	.481	.694
X13	13.2812	3.886	.475	.694
X14	13.2812	3.886	.475	.694
X15	13.3125	3.577	.570	.658

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.5938	5.346	2.31209	5

(X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.767	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X21	3.9062	.64053	32
X22	3.8750	.65991	32
X23	3.9688	.73985	32
X24	3.8750	.70711	32
X25	3.9688	.73985	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X21	15.6875	4.673	.444	.754
X22	15.7188	4.531	.479	.743
X23	15.6250	4.048	.577	.710
X24	15.7188	4.080	.607	.699
X25	15.6250	4.048	.577	.710

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.5938	6.314	2.51267	5

(X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X31	4.0625	.61892	32
X32	3.6875	.64446	32
X33	4.0000	.50800	32
X34	4.0000	.71842	32
X35	4.0312	.59484	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X31	15.7188	3.112	.548	.972
X32	16.0938	2.733	.725	.596
X33	15.7812	3.789	.396	.746
X34	15.7812	3.144	.405	.735
X35	15.7500	3.226	.521	.683

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.7812	4.693	2.16623	5

(Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.692	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y11	4.0000	.62217	32
Y12	3.9375	.56440	32
Y13	4.1875	.69270	32
Y14	3.9688	.59484	32
Y15	4.2500	.56756	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y11	16.3438	2.943	.302	.685
Y12	16.4062	3.023	.421	.653
Y13	16.1562	2.652	.459	.639
Y14	16.3750	2.823	.496	.621
Y15	16.0938	2.926	.473	.632

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20.3438	4.168	2.04165	5

Universitas Terbuka

Lampiran 4

OUTPUT UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

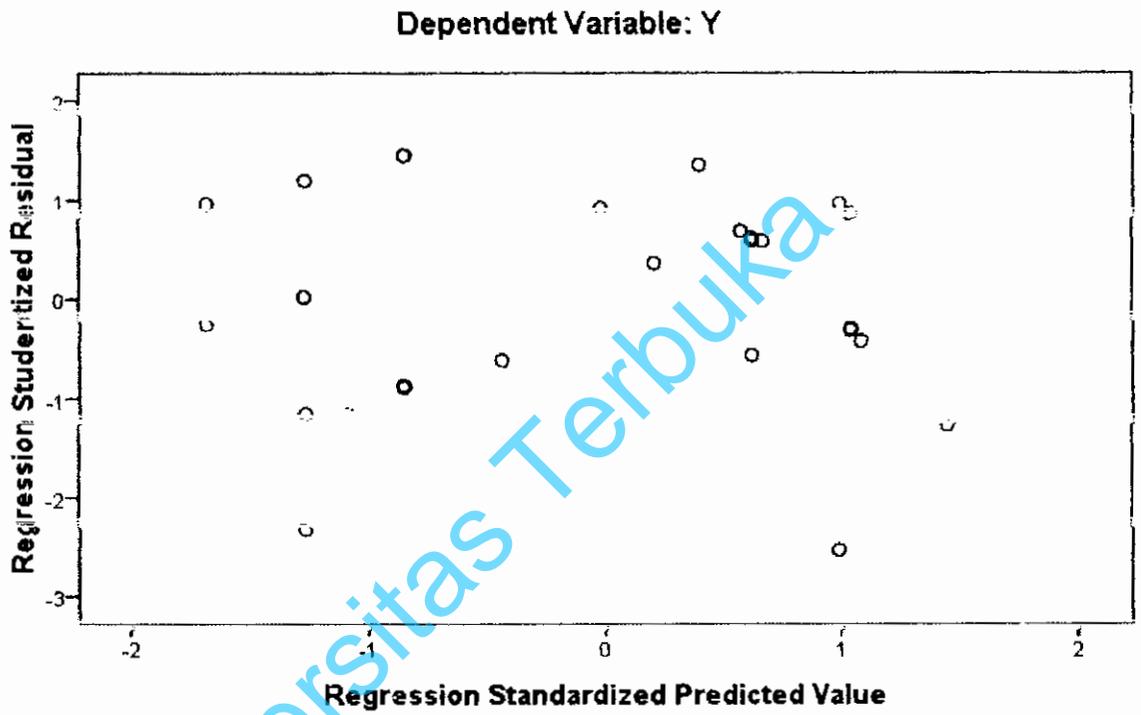
		Unstandardized
N		32
Normal Parameters ^a	Mean	3.3188
	Std. Deviation	.46242
Most Extreme Differences	Absolute	.212
	Positive	.212
	Negative	-.100
Kolmogorov-Smirnov Z		1.196
Asymp. Sig. (2-tailed)		.114
a. Test distribution is Normal.		

Universitas Terbuka

Lampiran 5

OUTPUT UJI HETEROSKEDISITAS

Scatterplot



Lampiran 6
OUTPUT REGRESI BERGANDA
Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.909 ^a	.826	.808	.17911

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.270	3	1.423	44.372	.000 ^a
	Residual	.898	28	.032		
	Total	5.169	31			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.686	.345		4.990	.000		
	X1	.001	.076	.001	4.010	.008	.848	1.179
	X2	.085	.133	.104	4.639	.002	.233	4.288
	X3	.771	.148	.818	5.222	.000	.253	3.949

a. Dependent Variable: Y

Universitas Terbuka



PEMERINTAH KABUPATEN MALUKU TENGGARA
BADAN KESATUAN BANGSA, POLITIK DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT

Jalan Merdeka Raya Nomor 02 ☎ (0916) 21272 Langgur 97611 ☒

Langgur, 05 Nopember 2012.

Nomor : 070/170 / SIP/BKBPPM/2012
 Sifat : Biasa
 Lampiran : -
 Perihal : Izin Penelitian

Kepada
 Yth. Kepala Badan Pengelolaan
 Lingkungan Hidup
 Kabupaten Maluku Tenggara
 di

Langgur.

Memperhatikan Surat Assisten Direktur Bidang Akademik Universitas Terbuka Nomor. 15447/UN31.4/AK/2012 tanggal 19 September 2012 maka diberitahukan bahwa akan tiba di kantor saudara :

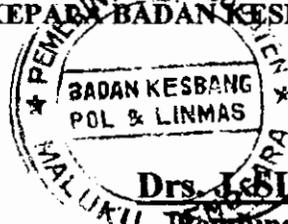
Nama : **Herling Priartha**
 NIM : 016736099
 Pekerjaan : Mahasiswa Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka
 Maksud : Mengadakan penelitian
 Judul Penelitian : “ *Analisis Variabel Motofasi Diklat dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara* “
 Waktu : 1 (satu) Bulan (05 Nopember 2012 s/d 05 Desember 2012
 Lokasi : Kantor Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara

Sehubungan dengan hal tersebut diatas pada prinsipnya kami menyetujui kegiatan dimaksud dengan ketentuan :

1. Sebelum dan sesudah Penelitian, harus melaporkan diri kepada Kepala/Pimpinan Kantor / Instansi atau Camat apabila dilaksanakan di Kecamatan dan Kepala Ohoi apabila dilakukan di Ohoi.
2. Penelitian tidak menyimpang dari izin yang diberikan
3. Menaati semua peraturan perundang-undangan yang berlaku dan mengindahkan adat istiadat daerah setempat
4. Setelah selesai Penelitian dapat menyampaikan hasil Penelitian kepada Bupati Maluku Tenggara.

Demikian untuk diketahui dan kepada yang bersangkutan agar diberi bantuan dan seperlunya.

A.n. BUPATI MALUKU TENGGARA
 KEPALA BADAN KESBANGPOL DAN LINMAS


Drs. J. SIKTEUBUN
 Pembina Tingkat I
 NIP. 19580307 199203 1 002

Tembusan : disampaikan kepada Yth :

1. Bupati Maluku Tenggara di Langgur (sebagai laporan) ;
2. Sekretaris Daerah Kab. Malra di Langgur (sebagai laporan) ;
3. Yang bersangkutan ;
4. Pertiinggal.



**PEMERINTAH KABUPATEN MALUKU TENGGARA
BADAN KESATUANG BANGSA, POLITIK DAN
PERLINDUNGAN MASYARAKAT**

Alamat : Jln. Merdeka Raya No : 2 Tlp / Fax (0916)-21272 Langgur 77611

SURAT KETERANGAN

Nomor : 104 / XI / SK.P/BKPPM/2012

Bupati Maluku Tenggara cq. Kepala Badan Kesatuan Bangsa, Politik Dan Perlindungan Masyarakat di Langgur menerangkan dengan benar bahwa :

Nama : **Herling Priartha**
NIM : **016763099**
Pekerjaan : **Mahasiswa Program Magister Manajemen Universitas Terbuka**

Bahwa Yang Bersangkutan benar telah melakukan penelitian dengan judul "*Pengaruh Motivasi, Diklat dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*" Pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara, sejak Tanggal 18 November - 19 Desember 2012. Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Langgur, 22 Desember 2012

Bupati Maluku Tenggara
KEPALA BADAN KESBANGPOL DAN LINMAS
BANDARA
MALUKU TENGGARA
DES. SIKTEUBUN
Pembina Tingkat I
NIP. 19580307 199203 1 002

Tembusan : disampaikan kepada yth :

1. Bupati Maluku Tenggara di-Langgur (sebagai laporan)
2. Direktur PPs-UT Tangerang Selatan di-Tangerang Selatan
3. Kepala UPBJJ Ambon di-Ambon
4. Yang Bersangkutan
5. Peringgal

Ket : Judul Tesis mengalami perubahan pada saat BTR 2

Lampiran 9.**BIODATA PENULIS**

- Nama / NIM : Herling Priartha / 016763099
- Tempat dan Tanggal Lahir : Ambon. 13 Juli 1978
- Jenis Kelamin : Perempuan
- Agama : Islam
- Anggota Keluarga : 1 Suami dan 3 Anak
- Alamat Rumah dan Telp : Jalan Ohoitel, Perumahan BTN, Tual
- No. Hp : 082397571891
- Alamat E-mail : herling.priartha@gmail.com
- Pengalaman Pendidikan : 1. SD Xaverius Ambon, lulus tahun 1990
2. SMP Kalam Kudus Ambon. lulus tahun 1993
3. SMA Negeri 1 Ambon, lulus tahun 1996
4. S1 Fakultas Pertanian, Universitas Hasanudin Makassar, lulus tahun 2001
- Pengalaman Pekerjaan : Awal karier dimulai pada :
1. Tahun 2005 diangkat sebagai CPNSD Kabupaten Maluku Tenggara.
2. Tahun 2011 menjabat sebagai Kepala Seksi Kerusakan Lingkungan pada Kantor Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara.
3. Tahun 2012 – sekarang menjabat sebagai Kepala Sub Bidang Pemulihan dan Rehabilitasi

Lingkungan Hidup pada Badan Pengelolaan
Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku
Tenggara.

Tual, Januari 2014

Peneliti

Herling Priartha

Universitas Terbuka