PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BAPPEDA KOTA PROBOLINGGO

Babun Suharto*

Ahli Sumber Daya Manusia Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Jember dan Sedang Menempuh S-3 di Universitas Airlangga Surabaya

ABSTRACT

This research was aimed at analyzing influence of manager's behaviour, motivation and organizational environment toward performance of employees at BAPPEDA Kota Probolinggo.

The population was decided all employees at BAPPEDA Kota Probolinggo was 32 respondents. The data consists of primary data, it were collected by questionnaire, interview and secondary data were collected from documentations of BAPPEDA Kota Probolinggo. The result of the hypothesis testing using regression and path coefficient showed that manager's behaviour has influences to the motivation (beta 0,655), It were positive influences manager's behaviour to organizational environment (beta=0,366) and it were significant influences motivation to organizational environment (beta=0,408). Toward each variable have positive influences to performance of employees (beta=0,236; beta=0,416 and beta=0,438). In this research organizational environment had biggest influence toward performance of employees (total influence=45,1%).

Base on the result of this research, it is suggested organizational environment that can be increased, so the performance is cooperation between personal or teamwork. On the other hand, it is suggested the influences from manager's behaviour and motivation (each had 26,9% and 43,1%) can give bigger contribution for achieve good performance in the future.

Kata Kunci: perilaku pemimpin, motivasi, lingkungan organisasi, dan kinerja pegawai

MANAJEMEN Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah salah satu bagian sumber daya organisasi yang sangat penting dan memiliki posisi yang sangat strategis berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan. Disamping itu Sumber Daya Manusia merupakan penggerak utama atas segala aktifitas kegiatan organisasi.

Memasuki awal milenium tiga ini kemajuan teknologi, baik teknologi informatika maupun teknologi industri yang tak lepas pula dengan tingkat profesionalisme sumber daya manusianya, mengalami kemajuan yang cukup pesat, hal ini disebabkan adanya usaha dari setiap organisasi baik publik maupun swasta untuk memperoleh keunggulan yang kompetitif dalam menghadapi persaingan.

Preffer (1995) dalam Herlina (1998) menyatakan bahwa pada sejumlah perusahaan atau organisasi untuk mencapai keunggulan yang berkesinambungan, tidak lagi hanya bergantung pada teknologi, hak paten ataupun posisi strategis, tetapi lebih menekankan pada bagaimana organisasi mengelola tenaga kerja (SDM). Oleh

**Penelitian tahun 2002 oleh Diah Sajekti SW (Bapedalda Kota Probolinggo) dan Babun Suharto (STAIN Jember)*

karena itu salah satu elemen pokok dalam organisasi adalah kesediaan dan kemauan para pegawai untuk melakukan pekerjaan secara nyata dalam sistem kerjasama organisasi. Konsep ini menfokuskan perhatian pada bagaimana memotivasi orang untuk bekerja secara manusiawi. Hubungan manusiawi yang menekankan pada suatu *lingkungan* yang menyenangkan untuk bekerja, dalam artian adanya tunjangan yang baik, kondisi kerja yang bagus, serta penyelia yang simpatik, hal ini akan *memotivasi* tenaga kerja untuk bekerja giat sehingga akan berpengaruh terhadap peningkatan *kinerja* karyawan.

Proses *motivasi* sangat tergantung pada kemampuan pemimpin mempengaruhi bawahannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Siagian (1989) menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh *kualitas kepemimpinan* yang dimiliki orang-orang yang diserahi tugas memimpin organisasi itu.

Kemampuan memimpin adalah kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahannya. Pemimpin juga harus mempunyai perilaku atau cara kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, bersifat fleksibel artinya mampu menyesuaikan atau beradaptasi dengan lingkungan bawahannya. Karyawan juga berperan dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Untuk itu diperlukan karyawan yang memiliki sifat dan sikap yang konstruktif dan aktif, daya tanggap yang tinggi, inisiatif dan kreatif serta kepekaan beradaptasi dengan lingkungan. Keduanya masing-masing (pimpinan dan karyawan) berperan dalam meningkatkan kinerja. Seiring dengan hal tersebut, Litwin dan Stranger (Nusyirwan dan Sanusi, 1989) bahwa terbentuknya iklim organisasi dipengaruhi oleh motivasi dan perilaku orang-orang kunci yang ada didalam organisasi (pemimpin).

Menunjuk pada Tap. MPR/X/1998 tentang Pokok-pokok Reformasi serta diberlakukannya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah sebagai pengganti UU Nomor 5 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah serta PP Nomor 25 tahun 2000 yang mengharapkan terciptanya pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta mampu berpegang pada prinsip-prinsip demokrasi, meningkatkan peran masyarakat, pemerataan dan keadilan, memperhatikan potensi dan keanekaragaman daerah serta mengeliminir kesan birokrasi dalam pelayanan masyarakat, karena itu diperlukan aparatur yang terampil, mempunyai wawasan dan kemampuan yang memadai disamping kinerja tinggi terhadap pekerjaannya dan diperlukan pula strategi pengembangan aparatur sehingga dituntut untuk memaksimalkan efektifitas dan efisiensi kerja para pegawai.

Upaya pencapaian tujuan organisasi dapat dilakukan tanpa hambatan, jika pembinan terhadap para pegawai dilakukan dengan baik, seperti hubungan antar pegawai, hubungan antara atasan dengan bawahan, pemeliharaan lingkungan kerja yang kesemuanya akan sangat berpengaruh pada hasil kerja pegawai.

Keberadaan Badan Perencanaan dan Pengembangan Daerah Kota Probolinggo (BAPPEDA) mempunyai fungsi yang strategis yaitu penyelenggaraan dan penyusunan kebijaksanaan dibidang pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo sehingga menghasilkan perencanaan yang baik berdasarkan pengkajian dan penelitian yang akurat.

Dengan dikeluarkannya Pedoman penyusunan pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) melalui keputusannya Nomor 589/IX/6/Y/99 yang menuntut adanya wujud pertanggungjawaban dalam mencapai Visi dan Misi Instansi Pemerintah serta *Good Governance* maka peningkatan kinerja pegawai sangat diperlukan. Berkaitan dengan keberadaan unit-unit kerja dan kompleksitas permasalahan dalam ruang lingkup BAPPEDA itu sendiri, perlunya peningkatan pembinaan dan pengarahan pimpinan agar mampu memberikan tugas dan bimbingan kepada bawahnnya agar dapat bekerja secara maksimal, peningkatan motivasi kerja yang kondusif bagi pegawai sehingga diharapkan para pegawai berlomba-lomba untuk mengejar kinerja yang

baik, hal yang perlu diperhatikan pula yaitu pe- wa perilaku pemimpin baik perilaku tugas mau-

Tabel 1
Rekapitulasi Perhitungan Koefisien Regresi dan Path Variabel Perilaku Pemimpin dan Motivasi Kerja

Model	Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	R^2

ningkatan lingkungan kerja yang kondusif, yakni mewujudkan tempat kerja yang menyenangkan pun perilaku hubungan dan motivasi kerja serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif

Tabel 2
Rekapitulasi Perhitungan Koefisien Regresi dan Path Variabel Perilaku Pemimpin, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Organisasi

Model	Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Beta	t	Sig	Adj. R^2

dan memberikan perhatian yang memuaskan karyawan. mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai dan hal ini harus dikondisikan oleh pimpinan

Tabel 3
Rekapitulasi Perhitungan Koefisien Regresi dan Path Variabel Perilaku Pemimpin, Motivasi Kerja, Lingkungan Organisasi dan Kinerja

Model	Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Adj. R^2

Berdasarkan uraian tersebut, jelaslah bah- dalam rangka peningkatan kinerja pegawai un-

ragu-raguan pada seorang peneliti. Dalam penelitian ini pengamatan sampel menggunakan metode sensus. Sampel adalah orang yang ditanya untuk memberikan data atau menjawab pertanyaan dari angket atau daftar pertanyaan yang diajukan. Adapun sensus dilakukan pada 32 (tiga puluh dua) orang pegawai di Kantor BAPPEDA Kota Probolinggo mengingat pemimpin disini menjadi obyek penelitian dalam kaitannya dengan perilaku pemimpin.

Tabel 5

Distribusi Frekuensi 32 responden Untuk Variabel Motivasi (X_2)

No Item Pertanyaa	Jawaban Responden									
	1		2		3		4		5	
17	2	6.3	20	62.5	10	31.3	0	0	0	0
19	2	6.3	29	90.6	1	3.1	0	0	0	0
21	11	34.4	21	65.6	0	0	0	0	0	0
23	1	3.1	27	84.4	3	9.4	1	3.1	0	0
25	5	15.6	24	75.0	3	9.4	0	0	0	0
27	3	9.4	21	65.6	4	12.5	3	9.4	1	3.1
29	8	25.0	21	65.6	2	6.3	1	3.1	0	0

Analisis Data

Untuk menguji hipotesa penelitian digunakan analisis regresi berganda yang distandarisasi (analisa jalur) dan untuk selanjutnya diolah dengan paket program komputer sub program SPSS 10 For Windows.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Hasil Penelitian

Pada dasarnya untuk menjawab hipotesis yang diajukan dalam penelitian menggunakan analisis jalur. Dan hasil analisa untuk masing-masing hipotesis dapat dilihat pada tabel 1:

Fungsi → $X_2 = f(X_1)$

Regresi : $X_2 = 12{,}228 + 0{,}477\ X_1$

Jalur/path : $X_2 = 0{,}655\ X_1$

Dari Tabel 1, diperoleh nilai Sig.= 0,000 (di mana < 5%) maka baik koefisien regresi (= 0,477) maupun koefisien jalur (= 0,655) adalah signifikan atau bermakna.

Fungsi → $X_3 = f(X_1, X_2)$

Regresi : $X_3 = 4{,}554 + 0{,}197\ X_1 + 0{,}302\ X_2$

Jalur/path : X3 = 0,366 X1 + 0,408 X2

Dari Tabel 2, diperoleh nilai Sig.= 0,045 (di mana < 5%) untuk X_1 dan Sig.= 0,026 (di

mana < 5%) untuk X_2 maka baik koefisien regresi (= 0,197) dan koefisien jalur (= 0,366) untuk X_1 maupun koefisien regresi (= 0,302) dan koefisien jalur (= 0,408) untuk X_2 adalah signifikan atau bermakna.

Tabel 6
Distribusi Frekuensi 32 Responden Untuk Variabel Lingkungan Organisasi (X_3)

No Item Pertanyaan	Jawaban Responden									
	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	4	12,5	24	75,0	2	6,3	2	6,3	0	0
[illegible]	2	6,3	22	68,8	7	21,9	1	3,1	0	0
[illegible]	1	3,1	21	65,6	8	25,0	2	6,3	0	0
37	4	12,5	15	46,9	13	40,6	0	0	0	0
38	1	3,1	18	56,3	13	40,6	0	0	0	0

Fungsi → $X_4 = f(X_1, X_2, X_3)$

Regresi : $X_4 = -6,773 + 0,103\ X_1 + 0,25\ X_2 + 0,356\ X_3$

Jalur/path : $X_4 = 0,236\ X_1 + 0,416\ X_2 + 0,438\ X_3$

Tabel 7
Distribusi Frekuensi 32 responden Untuk Variabel Kinerja Pegawai (X_4)

No Item Pertanyaan	Jawaban Responden									
	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
40	4	12,5	15	46,9	13	40,6	0	0	0	0
[illegible]	4	12,5	19	59,4	8	25,0	1	3,1	0	0
[illegible]	4	12,5	10	31,3	15	46,9	3	9,4	0	0

Dari Tabel 3, diperoleh nilai Sig.= 0,005 (untuk X_1) Sig.= 0,000 (untuk X_2) dan Sig.= 0,000 (untuk X_3). Di mana semua nilai tersebut < ((5%), artinya koefisien regresi untuk X_1(= 0,103), untuk X_2 (= 0,25) dan untuk X_3 (= 0,356) adalah signifikan atau bermakna. Selain itu, koefisien jalur untuk X_1 (= 0,236), untuk X_2 (= 0,416) dan untuk X_3 (= 0,438) juga signifikan atau bermakna.

Analisis Statistik Deskriptif

Untuk melihat distribusi frekwensi jawab-

an responden dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dibagi kedalam 4 (empat) item yaitu: variabel perilaku pemimpin, motivasi, lingkungan organisasi dan kinerja pegawai. Selanjutnya secara keseluruhan diuraikan masing-masing variabel.

☞ ***Variabel Perilaku Pemimpin (X_1)***

Untuk distribusi frekuensi jawaban responden yang disampaikan kepada 32 pegawai BAPPEDA Kota Probolinggo sebagai responden, selanjutnya secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.

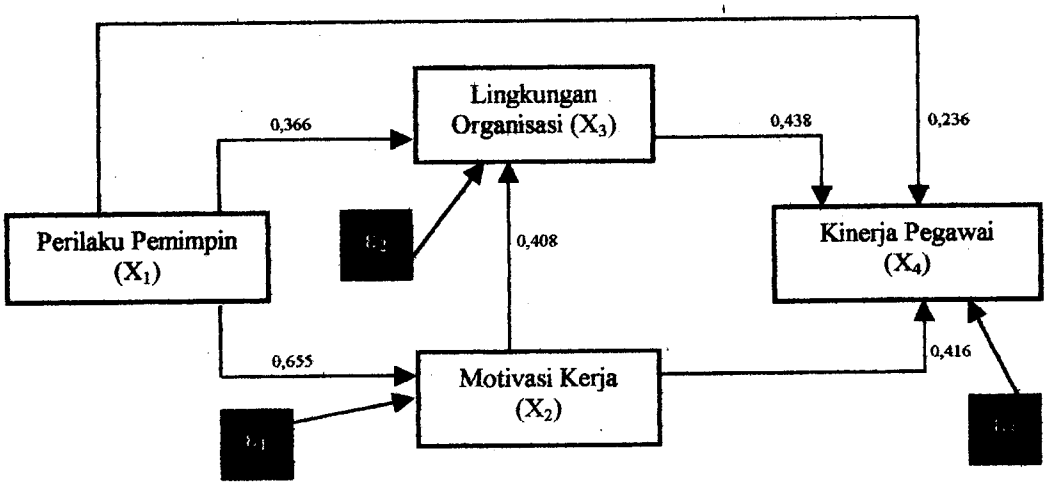
☞ ***Distrubisi frekeunsi Variabel Kinerja Pegawai (X_4)***

Untuk distribusi frekuensi jawaban responden yang disampaikan kepada 32 pegawai BAPPEDA Kota Probolinggo sebagai responden, selanjutnya secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut 7.

Analisis Statistik Inferensial

Setelah diketahui *path coefficient* masing-masing jalur maka model hipotesis penelitian dapat disajikan dalam gambar 1.

Gambar 1: Model Pengaruh X_1 terhadap X_2; Pengaruh X_1 dan X_2 terhadap X_3; dan Pengaruh X_1, X_2, X_3 terhadap X_4



☞ ***Distrubisi Frekuensi Variabel Motivasi (X_2)***

Untuk melihat distribusi frekuensi jawaban responden yang disampaikan kepada 32 pegawai BAPPEDA Kota Probolinggo sebagai responden, selanjutnya secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 5.

☞ ***Distrubisi frekeunsi Variabel Lingkungan Organisasi (X_3)***

Untuk distribusi frekuensi jawaban responden yang disampaikan kepada 32 pegawai BAPPEDA Kota Probolinggo sebagai responden, selanjutnya secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 6.

Selanjutnya, untuk menjawab setiap hipotesis penelitian didasarkan pada masing-masing sub struktur dari model hipotesis penelitian tersebut.

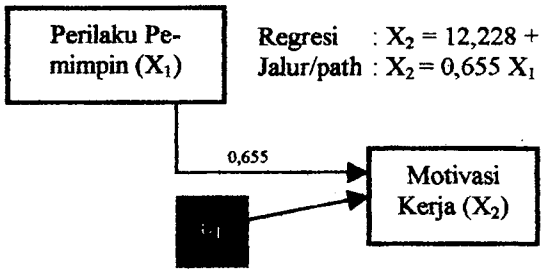
☞ ***Sub Struktur ke-1*** (lihat gambar 1)

Hipotesis ke-1: Terdapat pengaruh variabel perilaku pimpinan terhadap motivasi.

Jawaban: Berdasarkan Tabel 1, diperoleh hasil bahwa nilai Sig.= 0,000 (di mana < 5%) maka baik koefisien regresi (= 0,477) maupun koefisien jalur (= 0,655) adalah signifikan atau bermakna. Berarti terbukti benar-benar terdapat pengaruh posistif perilaku pemimpin terhadap

motivasi kerja. Adapun besarnya derajat pengaruh tersebut = (0,655)2 = 0,429 atau 42,9%.

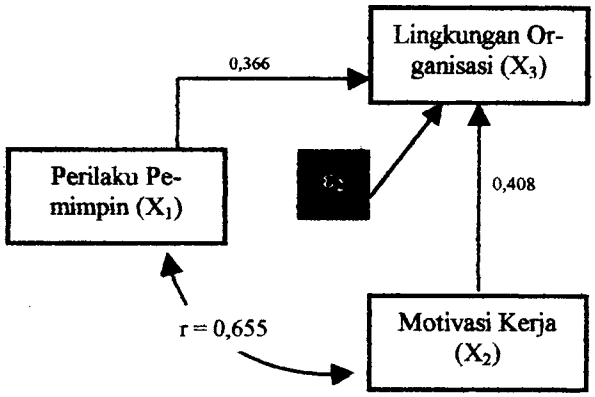
Gambar 2 : Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Motivasi



Dan peran perubahan X_1 terhadap perubahan X_2 adalah 0,477. Artinya, setiap perubahan satu satuan X_1 dapat menyebabkan perubahan positif sebesar 0,477 satuan X_2.

☞***Sub Struktur ke-2*** (lihat gambar 2)

Gambar 3: Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Motivasi Kerja Terhadap Lingkungan Organisasi



Regresi : X_3 = 4,554 + 0,197 X_1 + 0,302 X_2
Jalur/path : X_3 = 0,366 X_1 + 0,408 X_2

Hipotesis ke-2: Terdapat pengaruh variabel Perilaku Pemimpin terhadap Lingkungan Organisasi

Hipotesis ke-3: Terdapat pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Li-ngkungan Organisasi.

Jawaban: Berdasarkan Tabel 2, diperoleh hasil bahwa baik koefisien regresi (= 0,197) dan koefisien jalur (= 0,366) untuk X_1 maupun koefisien regresi (= 0,302) dan koefisien jalur (= 0,408) untuk X_2 adalah signifikan atau bermakna. Artinya, terbukti terdapat pengaruh positif yang signifikan baik pengaruh variabel Perilaku Pemimpin terhadap variabel Lingkungan Organisasi maupun pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap variabel Lingkungan Organisasi. Adapun besarnya derajat pengaruh variabel independen tersebut adalah:

Pengaruh X_1 terhadap X_3:

Direct effect : $X_3 \leftarrow X_1 \rightarrow X_3$ = (0,366)(0,366) = 0,134

Indirect effect: $X_3 \leftarrow X_1 \rightarrow X_2 \rightarrow X_3$= (0,366) (0,655) (0,408) = 0,097

Pengaruh X_1 terhadap X_3 (total) = 0,231 atau 23,1%

Pengaruh X_2 terhadap X_3:

Direct effect: $X_3 \leftarrow X_2 \rightarrow X_3$ = (0,408)(0,408) = 0,166

Indirect effect: $X_3 \leftarrow X_2 \rightarrow X_1 \rightarrow X_3$ = (0,408)(0,655)(0,366) = 0,097

Pengaruh X_2 terhadap X_3 (total) = 0,263 atau 26,3%

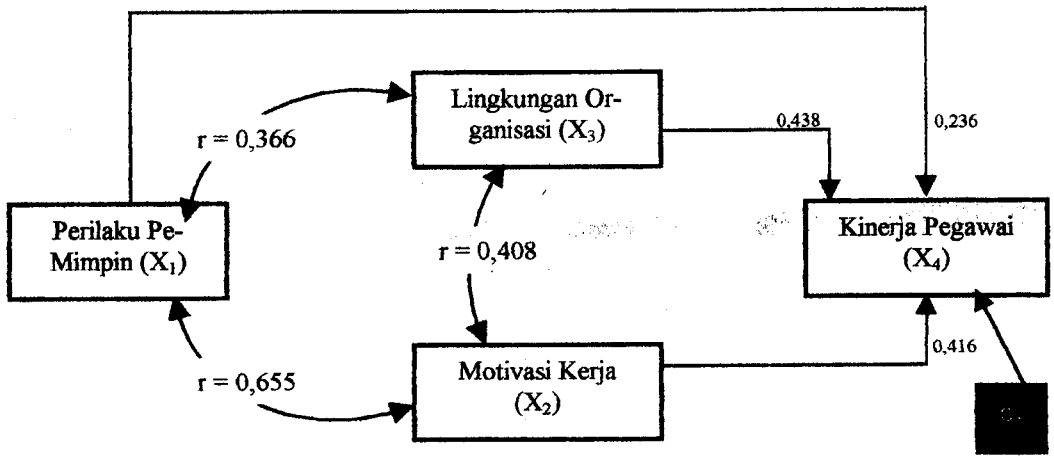
☞***Sub Struktur ke-3***

Hipotesis ke-4: Terdapat pengaruh variabel perilaku pemimpin, motivasi dan lingkungan organisasi terhadap variabel kinerja pegawai

Jawaban: dari Tabel 2, telah diperoleh hasil bah-wa koefisien regresi untuk X_1(= 0,103), untuk X_2 (= 0,25) dan untuk X_3 (=

0,356) adalah signifikan atau bermakna. Selain (0,416) = 0,173

Gambar 4: Pengaruh Variabel Perilaku pemimpin, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai



Regresi : $X_4 = -6,773 + 0,103\ X_1 + 0,25\ X_2 + 0,356\ X_3$
Jalur/path : $X_4 = 0,236\ X_1 + 0,416\ X_2 + 0,438\ X_3$

itu, koefisien jalur untuk X_1 (= 0,236), untuk X_2 (= 0,416) dan untuk X_3 (= 0,438) juga signifikan atau bermakna. Dengan demikian, terbukti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan varia-bel perilaku pemimpin, motivasi ker-ja dan lingkungan terhadap kinerja pegawai. Adapun besarnya derajat pengaruh tersebut adalah:

Pengaruh X_1 terhadap X_4

Direct effect: X4←X1→X4 = (0,236)(0,236) = 0,056

Indirect effect: X4←X1→X2→X4 = (0,236)(0,655)(0,416) = 0,064

Indirect effect: X4←X1→X2→X3→X4 = (0,236)(0,655)(0,648)(0,438) = 0,044

Indirect effect: X4←X1→X3→X4 = (0,236)(0,633)(0,438) = 0,065

Indirect effect: X4←X1→X3→X2→X4 = (0,236)(0,633)(0,648)(0,416) = 0,040

Pengaruh X1 terhadap X4 (total) = 0,269 ⟺ 26,9%

Pengaruh X2 terhadap X4

Direct effect: X4←X2→X4 = (0,416)

Indirect effect: X4←X2→X3→X4 = (0,416)(0,648)(0,438) = 0,118

Indirect effect: X4←X2→X1→X3→X4 = (0,416)(0,655)(0,633)(0,438) = 0,076

Indirect effect: X4←X2→X1→X4 = (0,416)(0,655)(0,236) = 0,064

Pengaruh X2 terhadap X4 (total) = 0,431⟺ 43,1%

Pengaruh X3 terhadap X4

Direct effect: X4←X3→X4 = (0,438)(0,438) = 0,192

Indirect effect: X4←X3→X2→X4 = (0,438)(0,648)(0,416) = 0,118

Indirect effect: X4←X3→X1→X4 = (0,438)(0,633)(0,236) = 0,065

Indirect effect: X4←X3→X1→X2→X4 = (0,438)(0,633)(0,655)(0,416) = 0,076

Pengaruh X3 terhadap X4 (total) = 0,451 ⟺ 45,1%

Hipotesis ke-5: Diduga terdapat pengaruh dominan variabel perilaku pemimpin terhadap variabel kinerja pegawai.

Berdasarkan Tabel 8, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Perilaku Pemimpin bukan merupakan variabel yang dominan mempengaruhi variabel Kinerja Pegawai. Tetapi justru variabel Lingkungan Organisasi mendominasi pengaruh dari variabel independen lainnya ter-

Tabel 8
Rekapitulasi Derajat
Pengaruh X_1, X_2 dan X_3 Terhadap X_4

Keterangan	Derajat Pengaruh ( )
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]

hadap variabel Kinerja Pegawai (= 45,1%).

Sebagaimana diketahui bahwa tidak selamanya hipotesis yang diajukan sama dengan hasil pengujian analisis. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan anaisis jalur secara berturut-turut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel Perilaku Pemimpin (X1) ternyata berpengaruh terhadap variabel Motivasi (X2), hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang signifikan. Atau dengan kata lain koefisien jalur dari X1 ke X2 sebesar 0,655 adalah tidak sama dengan nol. Adapun besarnya derajat pengaruh adalah= 42,9% , dan peran pe-rubahan X1 terhadap perubahan X2 adalah 0,477. Artinya setiap perubahan satu satuan X1 dapat menyebabkan perubahan positif sebesar 0,477 satuan X2.
2. Variabel Perilaku Pemimpin (X1) ternyata berpengaruh terhadap variable Lingkungan Kerja (X3), hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang signifikan. Dengan kata lain koefisien jalur dari X1 ke X3 sebesar 0,366 adalah tidak sama dengan nol. Besarnya pengaruh adalah = 23,1% , dan peran perubahan X1 terhadap X3 adalah 0,197.
3. Variabel Motivasi (X2) ternyata berpengaruh terhadap variable Lingkungan kerja (X3), hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang signifikan. Dengan kata lain koefisien jalur dari X2 ke X3 sebesar 0,408 adalah tidak sama dengan nol. Besarnya penga-ruh adalah 26,3 % , dan peran peru-bahan X2 ke X3 adalah 0,302.
4. Variabel Perilaku Pemimpin (X1), Motivasi (X2) dan Lingkungan Kerja (X3) ternyata berpengaruh terhadap variable Kinerja Pegawai (X4), hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang signifikan. Dengan kata lain koefisien jalur untuk X1 (=0,236), untuk X2 (=0,416) dan untuk X3 (=0,438) adalah tidak sama dengan nol. Besarnya pengaruh X1 terhadap X4 = 26,9 % , besarnya pengaruh X2 terhadap X4 = 43.1 % dan besarnya pengaruh X3 terhadap X4 = 45,1 %, sehingga dalam hal ini hipotesis yang menyatakan diduga terdapat pengaruh dominan variable Perilaku Pemimpin terhadap variable Kinerja pegawai tidak tepat. Karena ternyata variable Lingkungan Kerja berpengaruh dominan terhadap variable Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil analisis tersebut diatas tampak bahwa masing-masing variabel independen berpengaruh positif terhadap variabel independen lainnya. Dan secara bersama-sama ketiga variabel independen (perilaku pemimpin, motivasi, lingkungan organisasi) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

Dalam penelitian di BAPPEDA Kota Probolinggo, dapat justru Perilaku pemimpin memiliki pengaruh paling rendah (26,9%) terhadap kinerja pegawai. Sedangkan lingkungan organisasi memiliki kontibusi pengaruh terbesar (45,1%) terhadap kinerja pegawai, dan motivasi memiliki pengaruh sebesar 43,1% terhadap kinerja pegawai.

Sebagaimana disampaikan Davis, 1997 ada 2 (dua) aspek penting yang perlu diperhatikan dari iklim organisasi yaitu: tempat kerja (*workplace*) dan perlakuan dari manajemen, karyawan merasakan lingkungan tertentu menyenangkan bila merasa melakukan sesuatu yang berguna yang memberi rasa kemanfaatan pribadi, dan pernah ada sebuah studi yang

menemukan bahwa pekerjaan yang menantang secara intrinsik memuaskan dan bisa menciptakan iklim yang menyenangkan serta pada akhirnya mempengaruhi hasil kerja/kinerja pegawai.

Hal ini sesuai dengan kondisi yang ada saat ini di BAPPEDA Kota Probolinggo. Lingkungan kerja yang kondusif (budaya, tradisi, metode tindakan sendiri, aktifitas yang sibuk dan (efisien) justru menarik dan cenderung memelihara orang-orang yang sesuai dengan iklimnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pada perumusan masalah, tujuan penelitian, hipotesis, pengolahan data, pembahasan serta akhirnya menuju pada hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Secara umum kinerja pegawai pada BAPPEDA Kota Probolinggo dapat dikatakan baik mengingat setiap target pekerjaan hampir dapat diselesaikan, walaupun kadangkala harus bekerja overtime.
2. Hipotesis pertama (H1) diterima, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan pada perilaku pemimpin terhadap motivasi (beta = 0,655, Sig. = 0,000 (0,000<0,005) atau terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung perilaku pemimpin terhadap motivasi dengan besar pengaruh yang ditimbulkan adalah sebesar 42,9 %, serta peran perubahan perilaku pemimpin terhadap perubahan motivasi adalah 0,477, artinya setiap perubahan satu satuan perilaku pemimpin dapat menyebabkan perubahan positif sebesar 0,477 satuan motivasi.
3. Hipotesis kedua (H2) diterima, yaitu terdapat pengaruh pada perilaku pemimpin terhadap lingkungan organisasi (beta = 0,366, Sig. = 0,045 (0,045 < 0,005). Berarti terdapat pengaruh langsung maupun tidak langsung perilaku pemimpin terhadap lingkungan organisasi dengan besar pengaruh = 23,1 %. Dan peran perubahan perilaku pemimpin terhadap lingkungan organisasi adalah 0,197, artinya setiap perubahan satu satuan perilaku pemimpin dapat menyebabkan perubahan positif sebesar 0,197 satuan lingkungan organisasi.
4. Hipotesis ketiga (H3) diterima, yaitu terdapat pengaruh motivasi terhadap lingkungan organisasi (beta = 0,408, Sig. = 0,026 (0,026 < 0,05). Berarti terdapat pengaruh langsung dan tak langsung motivasi terhadap lingkungan organisasi dengan besar pengaruh sebesar 26,3 %. Dan peran perubahan motivasi terhadap lingkungan organisasi adalah 0,302, artinya setiap perubahan satu satuan motivasi dapat menyebabkan perubahan positif sebesar 0,302 satuan lingkungan organisasi.
5. Hipotesis keempat (H4) diterima, yaitu perilaku pemimpin, motivasi dan lingkungan organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai beta masing-masing adalah 0,236 dengan signifikansi 0,005 (< 0,005); motivasi dengan beta = 0,416 signifikansi 0,000 (< 0,005); lingkungan organisasi dengan beta = 0,438 signifikansi 0,000 (< 0,005). Total pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja adalah 26,9 %; motivasi pada kinerja berpengaruh sebesar 43,1 % dan pengaruh lingkungan organisasi terhadap kinerja = 45,1 %.
6. Hipotesis kelima (H5) ditolak, yaitu diduga perilaku pemimpin memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan total pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja = 26,9 %, motivasi terhadap kinerja = 43,1 % dan lingkungan organisasi terhadap kinerja sebesar 45,1 %. Jadi dapat dinyatakan bahwa lingkungan organisasi mendominasi pengaruhnya pada kinerja pegawai dibandingkan dengan variable independen lainnya.

Saran

Setelah dilakukan analisa dan kesimpulan, maka beberapa saran diberikan untuk meningkatkan kondisi yang telah ada, diantaranya:

1. Secara terus menerus dapat meningkatkan lingkungan organisasi yang lebih kondusif sehingga hasil kerja dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.
2. Selain itu diharapkan variable-variabel lain

selain lingkungan organisasi (perilaku pemimpin, motivasi) dapat memberikan konstribusi pengaruh yang lebih besar lagi bagi kinerja pegawai.

3. Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu acuan bagi peneliti lain yang berminat untuk meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Davis, Keith dan Newstrom, John W., 1985, *Human Behavior at Work Organizational Behavior*, Diterjemahkan oleh Agus Dharma, Perilaku Dalam Organisasi, Jilid 1, Cetakan ke-7, Erlangga, Jakarta.

Davis, K dan Newstrom, J.W., 1994, *Perilaku Dalam Organisasi,* (Edisi Indonesia) Jilid I, Penerbit Erlangga, Jakarta

Davis, Keith & Werther, 1996, *Human Resources and Personnel Management*, Mc Graw Hill, USA

Dharma, Agus, 1984, *Kepemimpinan*, Remaja, Bandung.

Flippo, B.E., 1994, *Manajemen Personalia,* Jilid 2, Erlangga, Jakarta.

Gibson, James L., Ivanicevich, 1993, *Organisasi dan Manajemen*, (terjemahan oleh Djoerbah Wahid), Edisi 4, Erlangga, Jakarta.

Handoko, Hani, 1994, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,* BPFE, Yogyakarta.

Miner, J.B., *Human Behavior in Organization: Three levels of Analisis*, Englewood Cliffs, New Jersey.

Robbins, S.P., 1995, *Teori Organisasi*, Alih Bahasa oleh Jusuf Udaya, Edisi Ketiga, Arcan, Jakarta.

Robbins, S.P., 1996, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontoversi dan Aplikasi*, Jilid I, PT. Prehalindo, Jakarta.

Siagian, Sondang P., 1993, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, BPFE, Yogyakarta.

Siagian, Sondang P., (1998), *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Cetakan ke 5, Massagung, Jakarta.

Sujak, Abi, 1990, *Kepemimpinan Manajer Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi*, Pusdiklat Depdikbud, Jakarta.

Swasto Bambang, 1996, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*, FIA-UNIBRAW, Malang