



PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK DAERAH DIY DI KABUPATEN GUNUNGGKIDUL

Puji Lestari

KPPD Kabupaten Gunungkidul DIY

putriayu.aster@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Daerah DIY di Kabupaten Gunungkidul dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. Obyek penelitian ini adalah seluruh pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul yaitu sebanyak 39 orang. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menggunakan kuesioner (angket). Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS 3.2.7. Adapun hasil dalam penelitian ini Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai, Motivasi tidak berpengaruh signifikan kinerja pegawai, Kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai, Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi, Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi hanya sebesar 41,1%.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai, Motivasi

Abstract

This study aims to determine the effect of Leadership and Work Environment on Employee Performance at DIY Regional Tax Office in Gunungkidul Regency with Motivation as an Intervening Variable. The object of this research is all of the 39 KPPD District Gunungkidul Regency employees. The method of data collection in this study was conducted by using a questionnaire (questionnaire). The data analysis method used in this study is Partial Least Square (PLS) with SmartPLS 3.2.7 software. The results in this study Leadership has a significant effect on motivation but does not have a significant effect on employee performance. The work environment has a significant effect on employee motivation and performance. Motivation does not significantly influence employee performance. Leadership and work environment simultaneously influence employee motivation and performance. significant effect on performance through motivation, work environment has a significant effect on employee performance through motivation. Performance influenced by leadership, work environment and motivation is only 41.1%

Keywords: Leadership, Work Environment, Employee Performance, Motivation

PENDAHULUAN

Sumberdaya manusia adalah aset yang paling penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi (Risambessy *et al.*, 2012). Karyawan dapat menjadi potensial jika dikelola dengan baik dan benar, tapi akan menjadi beban jika tidak dikelola dengan benar. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan cara seorang pemimpin memberikan contoh yang baik, memotivasi, dan selalu memperhatikan karyawan dalam bekerja.

Kinerja karyawan disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi (Susanto dan Aisyah, 2010); kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen dan motivasi (Syahrudin dkk., 2016); kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi (Aurelia, 2013; Alwi dan Sudarman, 2010). Penelitian ini lebih menekankan pada empat variabel yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Dipilihnya keempat variabel tersebut berdasarkan pada studi penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Alwi dan Sudarman (2010), Aurelia (2013), Prajati (2014), Sri dan Hartanto (2010), Wahyudi dan Suryono (2006). Dalam penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh penelitian-penelitian terdahulu sebagai bahan perbandingan dalam konteks penelitian di organisasi. Terdapat penelitian yang dilakukan oleh Abbas dan Yaqoob (2009) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian terdahulu telah membahas masalah

lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian sejenis dilakukan antara lain oleh Ollukkar dan Gunaseelan (2012), dan memperoleh kesimpulan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan dan penelitian-penelitian empiris di atas, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi terhadap kinerja pegawai. Untuk itu, peneliti ingin menguji apakah dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak Daerah DIY di Kabupaten Gunungkidul (selanjutnya disingkat KPPD Kabupaten Gunungkidul) juga berlaku demikian. Kondisi saat ini di KPPD Kabupaten Gunungkidul KPPD Kabupaten Gunungkidul telah menunjukkan kinerja atau capaian terhadap tujuan organisasi yang cukup baik yaitu meningkatnya penerimaan pendapatan asli daerah (PAD) dari pajak kendaraan bermotor diwilayah Kabupaten Gunungkidul.

Faktor lain yang mendukung pelaksanaan tugas organisasi pemerintah adalah lingkungan kerja. Beberapa instrumen lingkungan kerja KPPD Kabupaten Gunungkidul yang kurang mendapat perhatian antara lain: a) Prasarana yaitu tempat parkir untuk kendaraan Roda 4 (empat) untuk Wajib Pajak belum ada sehingga masih menggunakan sebagian jalan Pemerintah Daerah Kabupaten Gunungkidul; b) Bangunan kantor induk KPPD Kabupaten Gunungkidul kurang tertata rapi; c). Ruang pelayanan Wajib Pajak kurang memadai untuk pelayanan masyarakat, pada saat-saat tertentu masyarakat berjubel untuk mengatri menunggu antrian pembayaran pajak KBM, d). Tempat/lokasi untuk cek fisik kendaraan bermotor untuk kendaraan roda 2 dan 4/lebih masih menjadi satu belum dibedakan mengingat lokasi yang kurang luas; e). Mekanisme organisasi, meliputi : penyediaan perangkat keras dan aplikasi

teknologi informasi (TI) yang terpasang di 5 lokasi BPD Cabang Pembantu Karangmojo, BPD Cabang Pembantu Semin, BPD Cabang Pembantu Paliyan, Samsat Desa Gedangsari dan Samsat Desa Hargomulyo serta Bus keliling untuk mendekatkan pelayanan masyarakat sering terjadi *stagnan/hang/error* yang mengakibatkan pelayanan kepada masyarakat terganggu.

Guna mewujudkan *service excellence* pada aparatur pemerintahan tersebut maka perlu meningkatkan kebijakan yang dapat mendorong motivasi pegawai dalam mewujudkan layanan berkualitas. Kinerja seseorang (*human performance*) merupakan fungsi dari kemampuan individu (*ability*) dan motivasinya (*motivation*). Motivasi pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul diperoleh gambaran umum bahwa ditinjau dari motivasi masih belum optimal dalam menghasilkan inovasi dalam pekerjaan yang diemban sehingga terkesan pekerjaan hanya bagian dari rutinitas kehidupan tanpa memberikan nilai lebih bagi pekerjaan yang dihasilkan.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Kepemimpinan

Robbins (2008) mendefinisikan mengartikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Hasibuan (2012) menyatakan kepemimpinan adalah seorang yang mempergunakan tugas dan wewenangnya, yang diarahkan kepada bawahannya untuk mengerjakan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah mengomunikasikan kepada orang lain nilai dan potensi mereka secara amat jelas sehingga mereka bisa melihat hal itu dalam diri mereka (Stephen, 2008).

Kepemimpinan yang efektif adalah seorang pemimpin yang bisa melakukan pilihan yang tepat. Pemimpin organisasi dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah dalam pencapaian tujuan organisasi. Cara ini dapat dikatakan sebagai gambaran kepemimpinan yang terdapat dalam diri seorang pemimpin. Menurut Mulyadi dan Rivai (2009), dalam mensukseskan kepemimpinan dalam organisasi, pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya.

Kepemimpinan (Mintzberg dalam Wahjosumidjo, 2010), lebih menggunakan pengamatan untuk mempelajari lebih lanjut kandungan aktivitas manajerial dan menurutnya ada tiga peran utama yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin dimanapun letak hierarkinya, yaitu: *interpersonal, informasional, dan decisional*.

Teori Kepemimpinan yang penulis ambil dalam penelitian ini adalah (Mintzberg dalam Wahjosumidjo, 2010), Pimpinan KPPD DIY di Kabupaten Gunungkidul dapat mempengaruhi bawahan/ pegawai dalam menjalankan tugasnya dan pengaruhnya terhadap bawahannya. Kepemimpinan yang relevan sebagai indikatornya dalam penelitian ini antara lain:

- 1) *Interpersonal* (peran antar pribadi) : Pimpinan Kepala KPPD Kab.Gunungkidul sebagai figur yang keberadaanya dapat menunjukkan eksistensi organisasi, sebagai pemimpin dalam organisasi, dan sebagai penghubung komunikasi internal maupun eksternal KPPD Kab.Gunungkidul.
- 2) *Informasional* (peran infomasional) : Pimpinan KPPD Kabupaten Gunungkidul sebagai pengelola informasi di KPPD Kab.Gunungkidul.

- 3) *Decisional*: Pimpinan Kepala KPPD kabupaten Gunungkidul sebagai wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya dan perunding di KPPD Kab.Gunungkidul.

Teori Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah tempat di mana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh penting terhadap kinerja karyawan, di dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik dan penuh tanggung jawab, dan pada akhirnya dapat memperoleh hasil yang maksimal. Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya dengan memperhatikan lingkungan kerja. Menurut Moekijat (2010), instansi yang mempunyai lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan memberikan motivasi bagi karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Anorogo dan Widiyanti (2012), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankannya. Jain dan Kaur (2014) berpendapat konsep lingkungan kerja meliputi aspek fisik, psikologis dan sosial yang mempengaruhi kondisi kerja. Lingkungan kerja memiliki dampak positif dan negatif pada psikologis dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja dapat digambarkan sebagai lingkungan di mana orang bekerja yakni meliputi lingkungan fisik (misalnya kebisingan, peralatan, suhu), dasar-dasar pekerjaan itu sendiri (misalnya beban kerja, tugas, kompleksitas), fitur bisnis yang luas (misalnya budaya, sejarah) dan bahkan latar belakang bisnis tambahan (misalnya pengaturan industri, pekerja hubungan). Jain dan Kaur (2014) membagi lingkungan kerja menjadi tiga dimensi yaitu lingkungan fisik, lingkungan mental dan lingkungan sosial.

Dalam penelitian ini penulis mengambil teori Lingkungan kerja,

menurut Jain dan Kaur (2014), beberapa indikator lingkungan kerja yang dapat dijadikan ukuran sehingga secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh Kinerja antara lain yaitu Lingkungan Fisik, Lingkungan Non Fisik dan Lingkungan Sosial

Teori Motivasi

Pamela dan Oloko (2015) Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan. Robbins dan Judge (2013) menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang mempertimbangkan intensitas (*intensity*), arah perilaku (*direction*), serta persistensi atau tingkat kegigihan (*persistency*) atas sesuatu individu dalam upayanya menjacapi suatu tujuan. Motivasi (Herzberg dalam Lestari, 2009) mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor higiene dan motivator. Dia membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

Motivasi menurut (Herzberg dalam Lestari, 2009) mendefinisikan sebagai dorongan bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan guna memenuhi kebutuhan. Motivasi memiliki dimensi dan indikator sebagai berikut:

- 1) Motivasi Intrinsik, memiliki indikator:
 - (1) *Achievement* (prestasi kerja) adalah keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas

- (2) *Advancement* (pengembangan diri) adalah suatu keinginan seseorang untuk mengembangkan karier
 - (3) *Work it self* (pekerjaan itu sendiri) adalah variasi pekerjaan dan kontrol atas metode serta langkah-langkah kerja
 - (4) *Recognition* (pengakuan) artinya karyawan memperoleh pengakuan dari institusi bahwa ia adalah orang, berprestasi baik diberi penghargaan, dan pujian.
- 2) Motivasi Ekstrinsik, memiliki indikator:
- (1) *Company policy* (kebijakan perusahaan) adalah aturan yang ditetapkan oleh institusi sebagai pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan
 - (2) *Relationship with peers* (hubungan dengan rekan kerja) adalah komunikasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas.
 - (3) *Work security* (keamanan kerja) adalah persepsi individu karyawan terhadap karyawan variabilitas nilai imbalan, mutasi wilayah, peluang pemutusan hubungan.
 - (4) *Relationship with supervisor* (hubungan dengan atasan) merupakan komunikasi antara karyawan dengan atasan
 - (5) Gaji adalah imbalan finansial yang diterima oleh karyawan meliputi upah, bonus, dan tunjangan

Penulis mengambil Motivasi (Herzberg dalam Lestari (2009)). Motivasi yang relevan sebagai indikatornya dalam penelitian ini antara lain:

- 1) Motivasi Intrinsik, dorongan yang timbul dari dalam diri pegawai KPPD Kab.Gunungkidul untuk melakukan suatu kegiatan.
- 2) Motivasi Ekstrinsik, dorongan yang timbul dari luar diri pegawai

KPPD Kab.Gunungkidul terutama dari organisasi tempatnya bekerja untuk melakukan suatu kegiatan.

Teori Kinerja

Kinerja menurut Mahmudi (2013) merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi kepada ekonomi. Menurut Mathis et al. (2009) kinerja dipengaruhi beberapa faktor diantaranya adalah kuantitas pekerjaan yang dapat dilakukan oleh seseorang dalam waktu satu hari kerja, kualitas dalam ketaatan dalam prosedur dan disiplin, keandalan dalam melakukan pekerjaan yang diisyaratkan dengan supervisi minimum, kehadiran masuk kerja setiap hari dan sesuai jam kerja, dan kemampuan bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna yang sebesar-besarnya. Dari uraian teori diatas maka penulis mengambil Kinerja Menurut Mathis et al. (2009). Kinerja yang relevan sebagai indikatornya dalam penelitian ini antara lain:

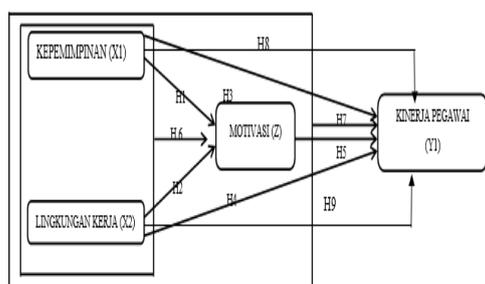
- 1) Kuantitas, kemampuan Pegawai KPPD Kab.Gunungkidul dalam melakukan pekerjaannya yang dievaluasi melalui tolok ukur kuantitas.
- 2) Kualitas, kemampuan Pegawai KPPD Kab.Gunungkidul dalam melakukan pekerjaannya yang dievaluasi melalui tolok ukur kualitas.
- 3) Ketepatan, kemampuan Pegawai KPPD Kab.Gunungkidul dalam melakukan pekerjaannya yang dievaluasi melalui tolok ukur ketepatan.
- 4) Kehadiran, kemampuan Pegawai KPPD Kab.Gunungkidul dalam melakukan pekerjaannya yang

dievaluasi melalui tolok ukur kehadiran.

- 5) Kemampuan bekerja sama, kemampuan Pegawai KPPD Kab.Gunungkidul dalam melakukan pekerjaannya yang dievaluasi melalui tolok ukur kemampuan bekerja sama

Kerangka Pikir dan Pengembangan Hipotesis

Dari kerangka pikir dapat dijelaskan satu persatu hubungan tersebut dengan tingkat korelasi hasil – hasil dari hubungan tersebut . Hubungan variabel diatas dapat tergambar pada bagan dibawah ini :



Gambar 1 :Kerangka Pikir

Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi

Menurut Hasibuan (2012) menyatakan kepemimpinan adalah seorang yang mempergunakan tugas dan wewenangnya, yang diarahkan kepada bawahannya untuk mengerjakan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja pegawai, sebab pimpinan panutan dan sorotan dari bawahan. Dengan demikian bila dalam suatu organisasi ingin memiliki kinerja yang tinggi maka diperlukan kepemimpinan yang mampu menggerakkan para bawahan sehingga merasa terpacu untuk melakukan pekerjaan dengan kinerja yang cukup tinggi. Penelitian Khuong dan Hoang

(2015) dalam penelitian yang dilaksanakan di Perusahaan Audit di Kota Ho Chi Minh, Vietnam didapat kesimpulan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi

Khoiri (2013) Lingkungan kerja dapat mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai. Lingkungan kerja yang aman, nyaman dan kondusif akan menimbulkan rasa nyaman dan betah berada di tempat kerja sehingga motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi meningkat. Marwanto dan Riyadi (2014) Lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja karyawan juga tinggi. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja. Sebagaimana penelitian Ng Kim-Soon et al. (2014) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Imam (2012) Organisasi memerlukan pemimpin yang bisa menjadi panutan dalam organisasi yang mampu menjadi motor penggerak perubahan organisasi, sehingga proses perubahan individu dapat berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian Abbas dan Yaqoob (2009) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga didukung oleh Risambessy et al. (2012) dan Aurelia (2013) dalam penelitiannya juga mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Menurut Ahyari (dalam Soentoro, 2013) lingkungan kerja adalah berkaitan dengan segala sesuatu yang berada disekitar pekerjaan dan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penelitian Ollukkar dan Gunaseelan (2012), memperoleh kesimpulan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Herlambang dkk. (2014) mendapatkan kesimpulan lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Hasibuan (2012), motivasi semakin penting karena manajer membagi pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegritas

pada tujuan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan bukan hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Penelitian Syahrudin dkk. (2016) menyimpulkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian menurut Susanto dan Aisyah (2010), Thushel (2015), Herlambang dkk. (2014), dan Kusworo, dkk (2015) dalam penelitiannya juga mendapatkan hasil bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap Motivasi

Motivasi merupakan respon karyawan terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri karyawan agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki dapat tercapai. Penelitian Virgana dan Suprijadi (2016) yang dilakukan di SMK Negeri Jakarta Utara didapat kesimpulan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi. Penelitian Syahputra dan Yasri (2016), Alwi dan Sudarman (2010), dan Praptiestrini (2016) memiliki hasil kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap motivasi.

Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja

Faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, lingkungan kerja, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya (Handoko, 2003). Penelitian Alwi dan Sudarman (2010) yang dilaksanakan di Kecamatan Laweyan Kota Surakarta juga menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja. Penelitian Wahyudi dan Suryono (2006), Rahmayanti dan Afandi (2014), dan Prajadi (2014). juga menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja terhadap motivasi.

Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening

Hasibuan (2012), motivasi semakin penting karena manajer membagi pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegritas pada tujuan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan bukan hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Jonison dkk. (2014) yang meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Bank Artha Graha Pekanbaru. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel

intervening pada Bank Artha Graha Pekanbaru. Jadi apabila kepemimpinan meningkat maka motivasi juga akan meningkat. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H8: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening

Khoiri (2013) Lingkungan kerja dapat mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai. Lingkungan kerja yang aman, nyaman dan kondusif akan menimbulkan rasa nyaman dan betah berada di tempat kerja sehingga motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi meningkat. Hasibuan (2012), motivasi semakin penting karena manajer membagi pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegritas pada tujuan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan bukan hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Maoulana dkk. (2014) yang meneliti pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Karyawan PT. Telkom Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Karyawan PT. Telkom Indonesia. Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin baik motivasi maka akan mempengaruhi lingkungan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H9: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening.

METODOLOGI PENELITIAN

Subyek Dan Obyek Penelitian

Subyek penelitian ini adalah Pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul. KPPD Kabupaten Gunungkidul adalah salah satu unit pelaksana teknis dinas (UPTD) Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta yang bertugas dibidang pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor. Sedangkan Obyek penelitian ini adalah kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja pegawai.

Populasi dan Sampel

Menurut Wiyono (2011) populasi didefinisikan sebagai kelompok subyek yang hendak dikenai generalisasi hasil dari penelitian. Mengacu pada pernyataan tersebut, maka menjadi populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul. Data dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul yaitu sebanyak 39 orang dan semua menjadi calon responden.

Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dengan cara memberikan pernyataan kepada semua responden yang disensus. Populasi data obyek yaitu jumlah personil lapangan yang ada di KPPD Kabupaten Gunungkidul untuk bisa disensus sebanyak 39 orang. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menggunakan kuesioner (angket).

Metode Analisis Data

a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendiskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk digeneralisasikan.

b. Analisis Inferensial

Guna melakukan analisis inferensial dari penelitian ini, alat analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS), yaitu SEM yang berbasis *variance*, dengan *software* SmartPLS 3.2.7. Tahapan pengujian PLS dilakukan sebagai berikut:

1) Uji Indikator

Uji indikator atau disebut juga *Outer model* atau *measurement model* adalah menguji hubungan antara indikator terhadap variabel konstruksinya. Dari uji indikator ini diperoleh output validitas dan realibilitas model yang diukur dengan kriteria: *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*.

2) Uji Hipotesis

Inner Model atau *structural model* sebenarnya merupakan uji hipotesis, menggambarkan hubungan dan pengaruh antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Model persamaannya dapat dituliskan seperti dibawah ini.

$$\eta = \beta_0 + \beta\eta + r\xi + \zeta$$

dimana:

η = vector endogen (dependen) variabel laten

ξ = vector exogen (independen) variabel laten

ζ = vector residual

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X1)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dijelaskan bahwa pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul yang mempersepsikan gaya kepemimpinan di KPPD Kabupaten Gunungkidul sangat tidak baik ada sebanyak 3 (7,7%), yang mempersepsikan tidak baik sebanyak 2 (5,1%) dan yang mempersepsikan biasa

saja sebanyak 4 (10,3%), sedangkan yang mempersepsikan baik ada 21 (53,9%) dan yang sangat baik ada 12 (30,8%). Ini menunjukkan bahwa pimpinan di KPPD Kabupaten Gunungkidul telah menerapkan model interpersonal, informasional, dan decisional dengan baik.

Analisis Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat dijelaskan bahwa pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul yang mempersepsikan lingkungan kerja di KPPD Kabupaten Gunungkidul sangat tidak nyaman ada sebanyak 2 (5,1%), yang mempersepsikan tidak nyaman sebanyak 1 (2,6%), yang mempersepsikan biasa saja sebanyak 16 (41%), kemudian yang mempersepsikan nyaman dan sangat nyaman sebanyak 10 (25,6%). Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di KPPD Kabupaten Gunungkidul telah memberikan lingkungan fisik, lingkungan non fisik dan lingkungan sosial yang sudah cukup baik.

Analisis Deskripsi Variabel Motivasi (Y1)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat dijelaskan bahwa pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul yang mempersepsikan motivasi di KPPD Kabupaten Gunungkidul sangat tidak baik ada 3 (7,7%), yang mempersepsikan tidak baik ada 4 (10,3%), yang mempersepsikan biasa saja sebanyak 3 (7,7%), kemudian yang mempersepsikan baik sebanyak 20 (51,2%), dan yang mempersepsikan sangat baik sebanyak 9 (23,1%). Ini menunjukkan bahwa motivasi di KPPD Kabupaten Gunungkidul telah memiliki motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik yang mendorong karyawan untuk bekerja.

Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

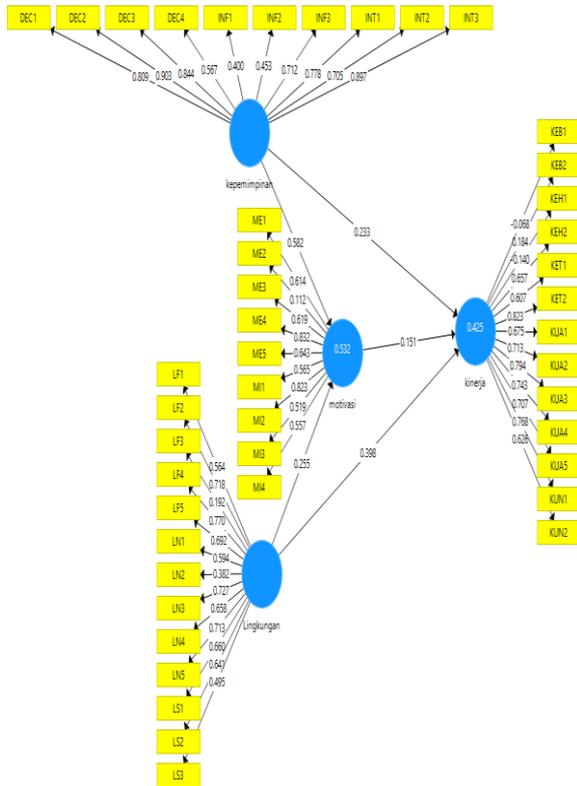
Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat dijelaskan bahwa pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul yang mempersepsikan kinerja pegawai di KPPD Kabupaten Gunungkidul sangat tidak baik ada 15 (38,4%), mempersepsikan tidak baik sebanyak 15 (38,4%) sedangkan yang mempersepsikan biasa saja sebanyak 4 (10,3%), mempersepsikan baik sebanyak 3 (7,7%) dan yang mempersepsikan sangat tidak baik sebanyak 2 (5,2%). Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di KPPD Kabupaten Gunungkidul kurang memenuhi kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran dan kemampuan bekerjasama.

Analisis Inferensial

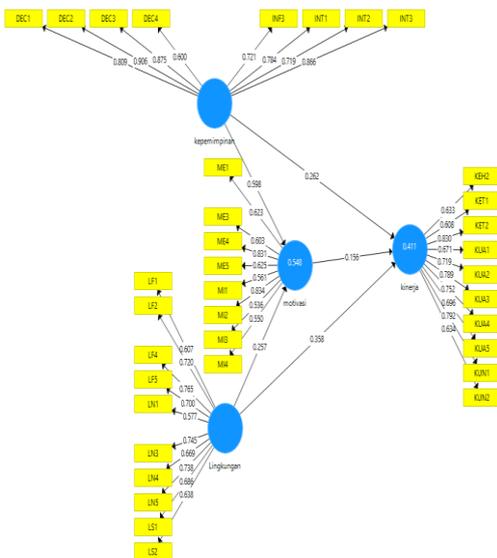
Analisis inferensial dari penelitian ini menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS), yaitu SEM yang berbasis variance dengan *software* SmartPLS v.3.2.7.

Uji Indikator (*Measurement Model/Outer Model*)

Uji indikator atau disebut juga *Outer model* atau *measurement model*. Dari uji indikator ini diperoleh output validitas dan realibilitas model yang diukur dengan kriteria: *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*. Model pengujian *Measurement Model/Outer Model* (Model Sebelum Uji Indikator) pada Gambar 2.



Gambar 2 Model Sebelum Uji Indikator



Gambar 3. Model PLS Algorithm Setelah Uji Indikator Tahap II

Uji Hipotesis (*Structural Model/ Inner Model*)

Inner Model merupakan pengujian terhadap model structural dilakukan berdasarkan hasil uji model structural (*inneer model*) yang meliputi output R^2 , koefisien parameter dan t-statistik sebagai berikut :

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 2. Koefisien Determinasi

Pengujian	Hasil Uji	Ket.
Motivasi	0.548	Cukup Kuat
KInerja	0.411	Cukup Kuat

Dari hasil analisis pada uji Koefisien Determinasi diketahui bahwa Motivasi dipengaruhi oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja sebesar 54,8%, selebihnya 45,2% dipengaruhi faktor lain yang tidak terdapat model. Kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi hanya sebesar 41,1% selebihnya 58,9% dipengaruhi faktor lain yang tidak terdapat dalam model.

Overall Model

Pengujian overall model digunakan dengan menghitung apakah secara overall model sudah baik atau tidak. Pengujian ini menggunakan nilai SRMR < 95%. Pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa nilai SRMR sebesar 0,173. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai SRMR memenuhi syarat.

Pengujian Inner Model

Hipotesis statistik untuk *inner model* yakni variabel laten *eksogen* terhadap *endogen*.

Tabel 3. Tabel Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien	T-statistik	P-value	Status
H1 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi	0.598	3.057	0,002	Terbukti
H2 : Lingkungan berpengaruh terhadap Motivasi	0.257	1.977	0,049	Terbukti
H3 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja	0.262	0.881	0,379	Tidak Terbukti
H4 : Lingkungan berpengaruh terhadap Kinerja	0.358	2.382	0,018	Terbukti
H5 : Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja	0.156	0.478	0,633	Tidak Terbukti
H6 : Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi	-	0.548	-	Terbukti
H7 : Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh	-	0.411	-	Terbukti

uh terhadap kinerja pegawai				
H8 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening	0,436	2,577	0,673	Terbukti
H9 : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening	0,088	0,422	0,000	Terbukti

Analisis Jalur

Tabel 4. Pengaruh Langsung dan TidakLangsung

Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Efek Total	Keterangan
$X1 \rightarrow Y2 = 0.262$	$X1 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$ $0.598 \times 0.156 = 0.093$	$0.262 + 0.093 = 0.355$	Pengaruh X_1 terhadap Y_2 melalui Y_1
$X2 \rightarrow Y2 = 0.358$	$X2 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$ $0.257 \times 0.156 = 0.040$	$0.358 + 0.040 = 0.398$	Pengaruh X_2 terhadap Y_2 melalui Y_1

Pengaruh Langsung

- 1) $X_1 \rightarrow Y_2 = 0.262 \rightarrow$ Pengaruh Langsung kepemimpinan terhadap kinerja
- 2) $X_2 \rightarrow Y_2 = 0.358 \rightarrow$ Pengaruh Langsung lingkungan terhadap kinerja

Pengaruh Tidak Langsung

- 1) $X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (\beta_{X_1 Y_1}) \times (\beta_{Y_1 Y_2}) = 0.598 \times 0.156 = 0.093$

➔ Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening.

- 2) $X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (\beta_{X_2 Y_1}) \times (\beta_{Y_1 Y_2}) = 0.257 \times 0.156 = 0.040$

➔ Pengaruh tidak langsung lingkungan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Efek Total

- 1) Nilai efek total pada variabel kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,355
- 2) Nilai efek total pada variabel lingkungan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,398

Berdasarkan nilai efek total di atas diperoleh nilai efek total terbesar yaitu pada variabel lingkungan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,398. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi memediasi antara lingkungan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan nilai efek total terkecil adalah variabel kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,355. Hal ini menandakan bahwa motivasi paling sedikit memediasi antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Pembahasan**Kepemimpinan terhadap motivasi**

Berdasarkan dari hasil analisis data diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi, hal ini diketahui dari nilai nilai t-statistik $>$ t-tabel, yaitu $3,057 > 1,96$. Sehingga kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Temuan ini menginformasikan bahwa kepemimpinan di KPPD Kabupaten Gunungkidul telah menerapkan kepemimpinan yang terbuka dan transparansi dalam berbagai hal untuk meningkatkan rasa percaya diri pada pegawainya. Pemimpin KPPD Kabupaten Gunungkidul mampu memotivasi pegawai dengan memberikan perhatian atas prestasinya dalam melakukan peningkatan kinerja dan secara sungguh-sungguh memotivasi pegawainya sehingga meningkat pula motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Sesuai dengan hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada di KPPD Kabupaten Gunungkidul sudah baik, dengan prosentase 53,9%, dengan hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada dapat memberikan dorongan/motivasi terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan merupakan hal yang identik dengan sikap seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi. Seperti yang dikemukakan Mulyadi dan Rivai (2009), dalam mensukseskan kepemimpinan dalam organisasi, pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Sehingga adanya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi dapat membuat pegawai lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi

Berdasarkan dari hasil analisis data diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi, hal ini diketahui dari nilai nilai t -statistik $>$ t -tabel, yaitu $1,977 > 1,96$. Sehingga lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di KPPD Kabupaten Gunungkidul sudah dapat memberikan kenyamanan pada karyawan sehingga dapat mendorong motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat. Sesuai dengan hasil analisis deskriptif lingkungan kerja yang ada di KPPD Gunungkidul mayoritas sebesar 41% hal tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja di KPPD Gunungkidul sudah cukup nyaman sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik.. Hal tersebut Dengan adanya lingkungan kerja yang memadai tentunya akan membuat karyawan betah bekerja, sehingga akan timbul semangat kerja dan kegairahan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. kinerja karyawan akan meningkat. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusworo *et al.*, (2015) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi. Selain itu penelitian Kimsoon *et al.*, menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi. Penelitian yang dilakukan oleh Marwanto dan Nugroho (2014) menunjukkan hal serupa, bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan dari hasil analisis data diketahui bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini diketahui dari nilai nilai t -statistik $<$ t -tabel, yaitu $0,881 < 1,96$. Sehingga kepemimpinan tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini menginformasikan bahwa kepemimpinan yang ada di KPPD Kabupaten Gunungkidul belum mampu membangkitkan gairah pegawainya selanjutnya para pegawai berkinerja kurang baik. Temuan ini juga menginformasikan adanya indikasi bahwa atasan kurang berkonsultasi dengan bawahan dan tidak pernah mengerti kondisi bawahan di lapangan selain itu atasan sering mengambil keputusan yang tidak berbasis pada masukan dari bawahan terbukti tidak mampu meningkatkan pimpinan belum mampu meningkatkan kinerja pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul. Hasil ini didukung dengan analisis yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada pada KPPD Kabupaten Gunungkidul masih belum baik, masih ada karyawan yang menjawab tidak setuju pada beberapa pertanyaan seperti kurangnya pemberian informasi dari atasan, atasan kurang mampu dalam menyelesaikan masalah dan kemampuan atasan dalam mengalokasikan sumber daya yang ada pada organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Munparidi (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian Posuma (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Trang (2013) menunjukkan hal yang sama, yaitu kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja namun tidak signifikan.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan dari hasil analisis data diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini diketahui dari nilai nilai t -statistik $>$ t -tabel, yaitu $2,388 > 1,96$. Sehingga lingkungan kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memberikan informasi bahwa lingkungan kerja pada KPPD Kabupaten Gunungkidul sudah memberikan kenyamanan terhadap karyawan sehingga dapat menunjang karyawan untuk berkinerja dengan lebih baik. Semakin baik lingkungan kerja maka semakin baik pula kinerja pegawainya. Hasil analisis deskriptif mengidentifikasi bahwa mayoritas responden sudah merasa cukup nyaman, sesuai dengan mayoritas jawaban responden yang menunjukkan sebanyak 41%. Rasa cukup nyaman yang diberikan oleh organisasi dapat menunjang karyawan untuk bekerja dengan baik dan terdorong untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Imran (2011), pada hasil penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu penelitian Ollukaran dan Gunaseelan (2012) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja dan penelitian Imran, dkk (2012) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan dari hasil analisis data diketahui bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan kinerja pegawai, hal ini diketahui dari nilai t -statistik $< t$ -tabel, yaitu $0,478 < 1,96$. Sehingga motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul masih banyak yang belum mengetahui dan memahami tugas pokok dan fungsi pekerjaan yang mereka kerjakan sehingga pegawai belum mampu meningkatkan kinerja. Disamping itu pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul masih kurang dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang terkait dengan peningkatan karir.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa masih ada responden yang tidak setuju dengan item pertanyaan seperti dengan responden yang masih tidak setuju untuk mengembangkan karier dan masih ada karyawan yang tidak menguasai pekerjaan mereka. Hal ini dapat menjadi faktor yang menyebabkan kurangnya faktor motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja pada Kantor KPPD Kabupaten Gunungkidul. Selain itu hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa responden mayoritas menjawab kinerja pegawai di KPPD Kabupaten Gunungkidul masing-masing sebanyak 38,4% pada kategori sangat tidak baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suwati (2013), yang menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Munparadi (2012) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Kemudian penelitian Susanty dan Baskoro (2013) menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi

Hasil dari nilai koefisien determinasi pada Gambar 4.18 diketahui bahwa nilai R Square untuk variable motivasi diperoleh nilai sebesar 54,8%, artinya bahwa dari hasil analisis pada uji Koefisien Determinasi (R^2) diketahui bahwa motivasi dipengaruhi oleh kepemimpinan, lingkungan kerja 54,8%, selebihnya 45,2% dipengaruhi faktor lain yang tidak terdapat dalam model. Ini menunjukkan bahwa motivasi dipengaruhi kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Artinya secara simultan kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang kuat positif terhadap motivasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Virgana dan Suprijadi (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan

lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi secara simultan. Penelitian Syahputra dan Yasri (2015) memiliki hasil yang serupa, yaitu kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap motivasi dan penelitian yang dilakukan oleh Prajadi (2014) menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi.

Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai

Hasil dari nilai koefisien determinasi pada Gambar 4.18 diketahui bahwa nilai R Square untuk variable kinerja diperoleh nilai sebesar 41,1%, artinya bahwa dari hasil analisis pada uji Koefisien Determinasi (R^2) diketahui bahwa Kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi sebesar 41,1%, selebihnya 59,9% dipengaruhi faktor lain yang tidak terdapat dalam model. Ini menunjukkan bahwa Kinerja sangat cukup dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utami dan Hartono (2010), yang menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Selanjutnya Wahyudi dan Suryono (2006) pada hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja secara simultan. Penelitian Rahmayanti dan Afandi (2014) menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

Pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan dari hasil analisis data diketahui bahwa kepemimpinan tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening, hal ini diketahui dari nilai nilai t-statistik < t-tabel, yaitu $0,422 < 1,96$. Sehingga kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening. Hal ini menginformasikan bahwa semakin baik motivasi maka akan tidak mempengaruhi kepemimpinan sehingga tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi Pegawai di Kantor KPPD Kabupaten Gunungkidul masih dianggap kurang untuk mempengaruhi kepemimpinan sehingga tidak berdampak pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan Jonison dkk. (2014) yang menunjukkan terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening. Kepemimpinan yang ada di KPPD Kabupaten Gunungkidul belum mampu membangkitkan gairah pegawainya selanjutnya para pegawai berkinerja kurang baik. Temuan ini juga menginformasikan adanya indikasi bahwa atasan kurang berkonsultasi dengan bawahan dan tidak pernah mengerti kondisi bawahan di lapangan selain itu atasan sering mengambil keputusan yang tidak berbasis pada masukan dari bawahan terbukti tidak mampu meningkatkan pimpinan belum mampu meningkatkan kinerja pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan dari hasil analisis data diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening, hal ini diketahui dari nilai nilai t-statistik > t-tabel, yaitu $2,577 > 1,96$. Sehingga lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai

variabel intervening. Hal ini menginformasikan bahwa semakin baik motivasi maka akan mempengaruhi lingkungan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi Pegawai di Kantor KPPD Kabupaten Gunungkidul masih sudah baik untuk mempengaruhi kepemimpinan sehingga dan berdampak pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Maoulana dkk. (2014) yang menunjukkan terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Karyawan PT. Telkom Indonesia. Hasil temuan ini juga menginformasikan adanya indikasi bahwa motivasi terbukti mampu meningkatkan lingkungan kerja yang berdampak pada kinerja pegawai KPPD Kabupaten Gunungkidul.

SIMPULAN

Kepemimpinan di KPPD Kabupaten Gunungkidul berpengaruh cukup kuat terhadap motivasi pegawai namun lemah dalam peningkatan kinerja. Pimpinan KPPD Kabupaten Gunungkidul harus menetapkan standar capaian kinerja dalam organisasi disamping tetap mengembangkan semangat dan memotivasi untuk bekerja keras. Namun ada hal yang menarik yaitu kinerja organisasi KPPD Kabupaten Gunungkidul saat ini sangat baik meski dengan kelemahan pada motivasi pegawai. Organisasi ini perlu memotivasi pegawainya dengan memberikan *reward* dan *punishment*, hal ini bertujuan agar karyawan dapat memanfaatkan waktu kerjanya secara optimal sehingga mereka termotivasi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Dengan begitu tidak ada lagi pegawai yang merasa beban tugas mereka sangat banyak namun mereka terdesak dengan jam kerja mereka yang bisa dikatakan pendek.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Melayu SP. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; PT Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo, 2010 *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Aurelia. 2013. *Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado*. Jurnal EMBA.
- Herlambang dkk. 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Administrasi Bisnis.
- Jain, R. & Kaur, S. (2014). *Impact of Work Environment on Job Satisfaction*. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 4 Issue 1, 2014.
- Jonison, dkk. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi Instrinsik pada Bank Artha Graha Pekanbaru*. JOM FEKON Vol. 1 No. 2 Oktober 2014.
- Khoiri, M. 2013. *Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai perpustakaan di universitas negeri Yogyakarta*.
- Kusworo dkk. 2015. *Influence of Motivation, Organizational Culture and Working Environment with Organizational Commitment as mediator to Educator Performace*.
- Ng Kim-Soon et al. 2014. *Moderating Effects of Work Environment on Motivation to Learn and Perceived Training Transfer: Empirical Evidence from a Bank*. Australian

Journal of Basic and Applied Sciences.

- Prajadi B.C.U. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Dosen Stmik Duta Bangsa Surakarta.* Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta ISSN : 2355-5009 Vol. 1 Nomor 1 Juni Tahun 2014
- Praptiestrini. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja, terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar.* Jurnal Paradigma Vol. 14, No. 01, Februari – Juli 2016 ISSN : 1693-0827
- Rahmayanti D dan Afandi. 2014. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Karyawan.* Jurnal Optimasi Sistem Industri, Vol. 13 No. 1, April 2014:556- 560
- Syahputra I dan Yasri. 2016. *Pengaruh Fungsi Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Personil Polisi di Kantor Kepolisian Resort Pasaman Barat.* Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia
- Syahrudin dkk. 2016. *Effect of Leadership on Employee's Performance Mediated by Cultural Organization, Work Commitment and Motivation.* Journal of Economics and Behavioral Studies.
- Thushel, J. 2015. *Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, mediating role of Work Motivation : A Study of Hotel Sector in England.* International Journal of Business and Management.
- Virgana dan Suprijadi D. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru di Smk Negeri Jakarta Utara.* Jurnal Formatif 2(2): 158-169 ISSN: 2088-351X
- Soentoro, David, Prasetyo. 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja PT. Sucofindo.* Retrieved from: <http://journal.wima.ac.id/index.php/KAMMA/article/view/459>