

**PENGARUH MOTIVASI KERJA MCCLELLAND , KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA DIREKTORAT JENDERAL KETAHANAN DAN PENGEMBANGAN AKSES INDUSTRI INTERNASIONAL**

**Donni Ansyari dan Kasmir**

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana  
donni.ansyari@gmail.com

**Abstract.** Based on secondary data from the government employee' performance of the Directorate General of Resilience and the Development of International Industrial Access from 2014 - 2017 there was an average decline in employee' performance of around 4%. The number of samples in this study were 82 samples from the total population of 87 employees. Data collection techniques are observation, interviews and questionnaires. The data analysis technique used in this research is the Structural Equation Modeling (SEM) analysis technique with Partial Least Square (PLS) and processed using SmartPLS software. The results of hypothesis testing indicate that the variables: 1) McClelland's work motivation has a positive value and has a significant effect on employee performance; 2) Transformational leadership has a positive value and has a significant effect on the non-physical work environment; 3) The non-physical work environment has a positive value and has a significant effect on the McClelland's work motivation; 4) McClelland's work motivation, transformational leadership and non-physical work environment simultaneously have positive values and have a significant effect on employee performance. This study concludes that employee performance can be improved by building McClelland's work motivation, improving transformational leadership quality and creating a good non-physical work environment.

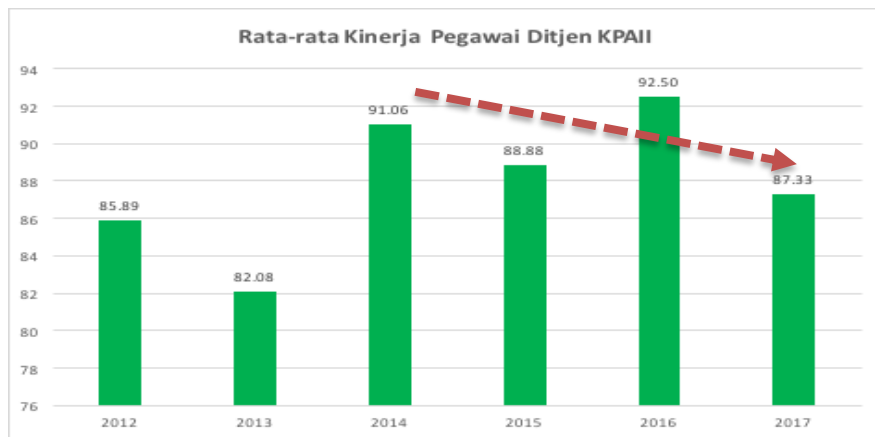
**Keywords:** Government Employee' Performance, McClelland's Work Motivation, Transformational Leadership, Non-Physical Work Environment.

**Abstrak.** Berdasarkan data sekunder kinerja aparatur sipil negara Direktorat Jenderal Ketahanan dan Pengembangan Akses Industri Internasional dari tahun 2014 - 2017 terjadi rata-rata penurunan kinerja pegawai sekitar 4%. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 82 sampel dari jumlah total populasi sebanyak 87 pegawai. Teknik pengumpulan data adalah observasi, wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS) dan diolah dengan menggunakan software SmartPLS. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel-variabel : 1) Motivasi kerja McClelland memiliki nilai positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; 2) Kepemimpinan transformasional memiliki nilai positif dan berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja non fisik; 3) Lingkungan kerja non fisik memiliki nilai positif dan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja McClelland; 4) Motivasi kerja McClelland, kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik secara simultan memiliki nilai positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan membangun motivasi kerja McClelland, meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional dan menciptakan lingkungan kerja non fisik yang baik.

**Kata Kunci:** Kinerja Aparatur Sipil Negara, Motivasi Kerja McClelland, Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik.

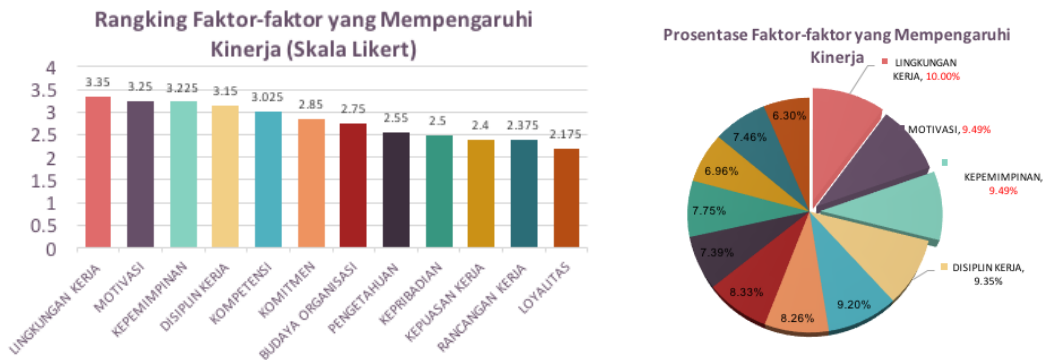
**PENDAHULUAN**

Dalam suatu perusahaan ataupun organisasi, sumber daya manusia memainkan peranan yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan dan tujuan suatu perusahaan. Sesuai amanah UU No 3 tahun 2014 tentang Perindustrian, Direktorat Jenderal Ketahanan dan Pengembangan Akses Industri Internasional mengemban tugas untuk meningkatkan pembangunan sumber daya Industri melalui pembukaan akses industri baik dengan melakukan *capacity building* dalam kerangka Kerjasama G to G ataupun yang lainnya dan meningkatkan pemberdayaan industri melalui kerjasama internasional, membuka akses investasi asing melalui perizinan, penanaman modal bidang industri dan fasilitasi serta melakukan tindakan pengamanan dan penyelamatan industri. Berdasarkan sumber data dari Biro Kepegawaian Kementerian Perindustrian, data kinerja pegawai Ditjen KPAII pada tahun 2014 - 2017 diketahui bahwa kinerja pegawai mengalami penurunan rata-rata sebesar 4%. Hal ini ditunjukkan pada gambar dibawah ini :



**Gambar 1.** Grafik Rata-rata Nilai Kinerja Pegawai Ditjen KPAII

Dari hasil pra survey faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terhadap 40 responden pegawai Ditjen KPAII dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja menempati peringkat pertama dengan rata-rata sebesar 3,35 , kemudian motivasi kerja menempati peringkat kedua dengan rata-rata sebesar 3,25 dan peringkat ketiga adalah kepemimpinan dengan rata-rata sebesar 3,225 (skala Likert). Hal ini ditunjukkan pada gambar dibawah ini :



**Gambar 2.** Hasil Pra Survey Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Ditjen KPAII (40 responden)

## KAJIAN TEORI

**Motivasi Kerja McClelland.** Menurut Amstrong (2014: 70) motivasi adalah kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara-cara tertentu. *Three Need Theory* dikemukakan oleh David McClelland, yang mengatakan bahwa tiga kebutuhan manusia, yaitu: 1) Kebutuhan berprestasi, yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya; 2) Kebutuhan untuk berkuasa, yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain; 3) Kebutuhan afiliasi, “kebutuhan untuk disukai, mengembangkan, atau memelihara persahabatan dengan orang lain. Kecendrungan teori motivasi untuk organisasi di pemerintah lebih dekat kepada *Three Need Theory* (David McClelland, 1961). Ketiga dimensi tersebut dijadikan penilaian bagaimana motivasi dijalankan pada Direktorat Jenderal Ketahanan dan Pengembangan Akses Industri Internasional.

**Kepemimpinan Transformasional.** Robbin (2003:40) berpendapat bahwa pemimpin terkait dengan kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. Pendapat lain menurut Yukl (2009:26) bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama. Bass dan Avolio mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I” pada tahun 2004. Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengkoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata *to transform* yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita dan mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata. Dimensi kepemimpinan menurut Bass dan Avolio (2004) adalah : *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation* dan *Individualized consideration*. Indikator- Indikator di atas adalah refleksi dari keempat dimensi kepemimpinan menurut Bass dan Avolio (2004) yang dianggap sangat berhubungan dalam kegiatan kepemimpinan di Ditjen KPAII.

**Lingkungan Kerja Non Fisik.** Lingkungan kerja adalah segala sesuatu baik fisik dan non fisik yang ada disekitar para pekerja yang mempengaruhi tugas-tugas yang dibebankan namun secara umum pengertian lingkungan kerja adalah merupakan lingkungan dimana para pegawai melaksanakan tugas dan pekerjaannya (Melba, 2012). Anil P. Sarode (2012 : 2735), menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah: 1) Penerangan / cahaya di tempat kerja; 2) Sirkulasi udara di tempat kerja; 3) Kebisingan di tempat kerja; 4) Tata warna di tempat kerja; 5) Furniture di tempat kerja. Robbins (2007) mengemukakan lingkungan kerja fisik juga merupakan faktor penyebab stress kerja pegawai yang berpengaruh pada prestasi kerja. Dan pendapat menurut Ruchi Jain (2014 : 2) lingkungan kerja dapat dibagi menjadi tiga kategori yaitu : 1) *Physical environment*, terdiri dari : ventilasi dan temperature, kebisingan, infrastruktur dan interior, fasilitas; 2) *Mentale environment*, terdiri dari : kelelahan, kebosanan, monoton, sikap dan perilaku dari atasan serta rekan kerja; 3) *Social environment*, lingkungan sosial menunjukkan kepada kelompok pada posisi yang mana karyawan harus sesuai.

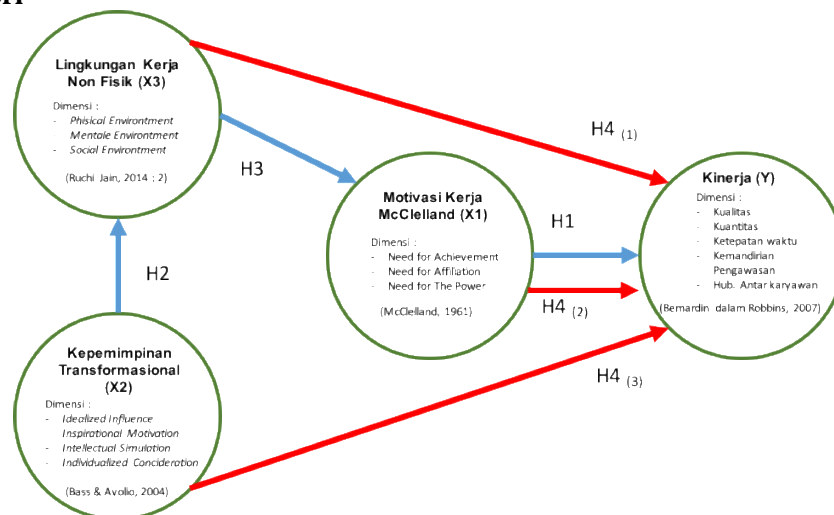
**Kinerja Pegawai.** Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2011:394). Menurutnya kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh sejumlah usaha yang dilakukan seseorang, tetapi dipengaruhi pula oleh kemampuannya, seperti : pengetahuan, pekerjaan, keahlian serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakannya. Menurut Bernardin dalam Robbins (2007:260) dimensi dan indikator kinerja

adalah sebagai berikut : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Ada dua indikator kinerja lainnya selain yang telah disebutkan diatas yaitu : pengawasan dan hubungan antar karyawan disebutkan dalam Kasmir (2016:210).

## METODE

Penelitian ini termasuk jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*), dengan menggunakan desain penelitian kausal yang akan menjelaskan hubungan kausal antara variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui pengujian hipotesis (Sugiyono, 2015). Penelitian ini dilakukan pada Direktorat Jenderal Ketahanan dan Pengembangan Akses Industri Internasional. Total populasi adalah sebesar 87 pegawai, jumlah sampling 82 sampel dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* tipe *disproportionate stratified random sampling*, data diambil semuanya (sensus) karena data berstrata tetapi kurang proporsional. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Berdasarkan hasil instrumen tes untuk uji kualitas data yaitu pada uji validitas dan uji reabilitas hasil dari alat ukur kuesioner adalah valid dan reliabel. Uji hipotesis dilakukan setelah berhasil melalui perhitungan *Goodness of Fit Index* (GoF). Peneliti dalam menganalisis dan mengetahui tingkat signifikan dan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan, menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisa verifikatif statistik pada penelitian menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) dibantu software SmartPLS 3.0.

## Model Teori



Gambar 3. Model Teori

**Hipotesis.** Hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Motivasi kerja McClelland berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja non fisik
- H3 : Lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja McClelland
- H4 : Motivasi kerja McClelland, kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

## Definisi Operasional dan indikator

Tabel 1.Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Kuesioner
<b>Motivasi Kerja McClelland (X1)</b> Motivasi sebagai keinginan seseorang yang menyebabkan seseorang bertindak untuk mencapai suatu tujuan	1. <i>Need for achievement</i>	a. Nilai pekerjaan	1
		b. Mencapai standar kerja	2
		c. Meraih Sukses	3
		d. Menerima resiko tinggi	4
		e. Memberikan umpan balik	5
		f. Bertanggung jawab dalam pekerjaan	6
	2. <i>Need for affiliation</i>	a. Menjaga hubungan yang ramah dan akrab dengan rekan kerja.	7
		b. Menjaga hubungan kerjasama dengan rekan kerja.	8
		c. Memiliki sikap kooperatif	9
	3. <i>Need for the power</i>	a. Keinginan pemimpin untuk berperilaku seperti yang diinginkan.	10
		b. Mengendalikan orang lain.	11
		c. Mencapai posisi lebih tinggi.	12
		d. Selalu ingin memimpin dalam setiap kegiatan.	13
		e. Memiliki karakter yang cocok sebagai pemimpin.	14
		f. Memiliki ide untuk memenangkan kompetisi	15
<b>Kepemimpinan Transformasional (X2)</b> Kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita dan mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata	1. <i>Idealized Influence</i>	a. Rasa Hormat dari Karyawan	16
		b. Dapat Dipercaya	17
		c. Dapat menjadi panutan	18
	2. <i>Inspirational Motivation</i>	a. Dapat menjadi motivator	19
		b. Dapat menetapkan tujuan kelompok	20
	3. <i>Intellectual Simulation</i>	a. Memunculkan Ide Kreatif	21
		b. Problem Solver	22
	4. <i>Individualized Concideration</i>	a. Memperhatikan pengembangan karir karyawannya	23
		b. Menciptakan lingkungan kerja yang baik	24
		c. Memiliki hubungan yang baik dengan karyawan	25

Tabel 1.1 (Lanjutan) Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Kuesioner	
<b>Lingkungan Kerja Non Fisik (X3)</b> Lingkungan kerja adalah segala sesuatu baik fisik dan non fisik yang ada disekitar para pekerja yang mempengaruhi tugas-tugas yang dibebankan namun secara umum pengertian lingkungan kerja adalah merupakan lingkungan dimana para pegawai melaksanakan tugas dan pekerjaannya	1. <i>Phisycal Environment (Kondisi Fisik)</i>	a. Penerangan ditempat kerja b. Tata warna ditempat kerja c. Furniture ditempat kerja d. Ventilasi dan temperatur ruangan e. Interior ditempat kerja f. Kebisingan g. Sirkulasi Udara h. Fasilitas dan infrastruktur teknologi i. Peralatan kerja		
	2. <i>Mentale Environment (Non Fisik)</i>	a. Kelelahan b. Kebosanan c. Hubungan dengan atasan d. Hubungan dengan rekan kerja		
	3. <i>Social Environment (Non Fisik)</i>	a. Bekerja <i>Team Work</i>		
	<b>Kinerja Pegawai (Y)</b> Kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan	1. Kuantitas Hasil Kerja	a. Frekuensi kesalahan dan kegagalan	40
			b. Menyelesaikan tugas dan tanggung jawab	41
			c. Lingkup pekerjaan jelas	42
			d. Jumlah pekerjaan	43
		2. Kualitas Hasil Kerja	a. Memahami tugas	44
			b. Menargetkan kerja	45
c. Selaraskan pekerjaan dengan tujuan pimpinan			46	
3. Ketepatan waktu		a. Tugas tepat waktu dan berkualitas	47	
		b. Waktu istirahat dan jam kerja	48	
4. Kehadiran		a. Ketidakhadiran	49	
		b. Pemantauan	50	
		c. Tanggung jawab	51	

Sumber : Data diolah, 2018

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Karakteristik Responden.** Hasil dari responden mengenai karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki yaitu 56,09% dari total 82 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Responden sebagian besar berusia antara 31-40, yaitu sebanyak 51,21% sedangkan umur 51-60 tahun sebanyak 29,26%. Berdasarkan jenjang pendidikan responden lulusan S-2 merupakan responden mayoritas yaitu 46,34 % , sedangkan yang berpendidikan S1 sebesar 41,46 %. Dan berdasarkan pencapaian jenjang karir, responden yang dapat mencapai jenjang karir di Eselon IV sebesar 35,36 % dan jenjang karir di Eselon III sebesar 15,85 % dengan usia rata-rata diatas 40 tahun.

**Uji Kualitas Instrumen / Outer Model**

**Validitas Konvergen / Convergent Validity.** Seluruh *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai faktor loading  $> 0,7$ , validitas konvergen juga ditunjukkan dari hasil nilai AVE. Hasil output Smart PLS untuk AVE pada penelitian ini menggambarkan bahwa nilai AVE  $> 0,5$  seperti digambarkan dalam tabel 1 dibawah ini.

**Tabel 1.** Nilai AVE Konstruk Penelitian

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))	P Values
Kepemimpinan Transformasional	0.772	0.773	0.044	17.530	0.000
Kinerja	0.701	0.695	0.074	9.945	0.000
Lingkungan Kerja Non Fisik	0.686	0.682	0.046	15.007	0.000
Motivasi Kerja McClelland	0.775	0.763	0.068	11.435	0.000

Sumber : Pengolahan Output Program SmartPLS, 2018

**Validitas Diskriminan/Discriminant Validity.** Validitas diskriminan diukur melalui nilai *cross loading* dan nilai perbandingan AVE dan akar kuadrat AVE. Semua indikator mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dengan masing-masing konstruknya dibandingkan dengan nilai koefisien korelasi indikator pada blok konstruk pada kolom lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator dalam blok adalah penyusun konstruk dalam kolom tersebut. Berdasarkan output Smart PLS, validitas diskriminan konstruk penelitian digambarkan dalam tabel 2 dibawah ini.

**Tabel 2.** Validitas Diskriminan Konstruk Penelitian

Variabel	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja McClelland
Kepemimpinan Transformasional	<b>0.879</b>			
Kinerja	0.295	<b>0.837</b>		
Lingkungan Kerja Non Fisik	0.546	0.469	<b>0.828</b>	
Motivasi Kerja McClelland	0.251	0.777	0.468	<b>0.880</b>

Sumber : Pengolahan Output Progrxam SmartPLS, 2018

**Composite Reliability.** Nilai *Cronbach's Alpha* dalam penelitian ini  $\geq 0,7$  dan dapat dikatakan bahwa indikator penelitian dapat diandalkan. Selain *Cronbach's Alpha*, uji reliabilitas juga menggunakan nilai *Composite Reliability* yang diinterpretasikan sama dengan nilai *Cronbach's Alpha*. Berikut ini digambarkan *Composite Reliability* konstruk penelitian dalam tabel 3 dibawah ini.

**Tabel 3.** Composite Reliability Konstruk Penelitian

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))	P Values
Kepemimpinan Transformasional	0.971	0.971	0.007	135.143	0.000
Kinerja	0.942	0.938	0.023	40.926	0.000
Lingkungan Kerja Non Fisik	0.867	0.863	0.027	32.518	0.000
Motivasi Kerja	0.954	0.949	0.019	50.226	0.000

Sumber : Pengolahan Output Program SmartPLS, 2018

**Uji Model Struktural/Inner Model**

**Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).** Berdasarkan hasil output Smart PLS disimpulkan bahwa koefisien determinasi model penelitian tinggi karena nilainya sebesar 0,620 (Nilai  $R^2$  sebesar 0,75 termasuk kategori tinggi, 0,50 termasuk kategori sedang, dan nilai 0,25 termasuk kategori lemah). Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) penelitian digambarkan pada tabel 4 dibawah ini.

**Tabel 4.** Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	P Values
Kinerja	0.620	0.622	0.118	5.244	0.000

Sumber : Pengolahan Output Program SmartPLS, 2018

**Goodness of Fit Index (GoF) dan Predictive Relevance ( $Q^2$ ).** GoF dan  $Q^2$  dilakukan untuk mengukur fit atau tidaknya model penelitian. Nilai GoF dan  $Q^2$  dihitung secara manual dengan rumus:

$$\begin{aligned} \text{a. GoF} &= \sqrt{(\text{AVE} \times R^2)} \\ &= \sqrt{(0,701 \times 0,619)} \\ &= 0,658 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{b. } Q^2 &= 1 - (1 - R^2) \\ &= 1 - (1 - 0,619) \\ &= 0,619 \end{aligned}$$

Dilihat dari output Smart PLS yang dengan nilai  $R^2$  sebesar 0,619 , perhitungan nilai GoF sebesar 0,658 (nilai GoF lebih besar dari 0,36) dan nilai  $Q^2$  sebesar 0,619 , maka disimpulkan bahwa *measurement model (outer model)* konstruk reflektif telah memenuhi syarat. Dengan demikian dapat dilanjutkan untuk melakukan uji *path coefficient*, uji *effect size* ( $f^2$ ) dan terakhir adalah uji hipotesis.

**Effect Size ( $f^2$ ).** Untuk mengevaluasi apakah *exogenous construct* yang dihilangkan tersebut dapat berdampak penting pada *endogenous constructs* (variabel terikat/dependent) maka dapat dilihat interpretasi dari hasil *effect size* ( $f^2$ ) digambarkan pada tabel 5 dibawah ini.

**Tabel 5.** Nilai *effect size* ( $f^2$ )

	$f^2$	Interpretasi Hasil
Motivasi_Kerja --> Kinerja	1.046	0,35 (Pengaruh besar)
Kepemimpinan -->□ Lingkungan Kerja	0.424	0,35 (Pengaruh besar)
Lingkungan Kerja --> Motivasi Kerja	0.200	0,15 (Pengaruh sedang)

Sumber : Pengolahan Output Program SmartPLS, 2018

**Uji Hipotesis.** Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitasnya dan *t-statistic*. Untuk nilai probabilitas, nilai *p-value* dengan alpha 5% adalah kurang dari 0,05 dan signifikansi 5% yakni 1,990 (t-tabel) , sehingga kriteria penerimaan Hipotesa adalah ketika *t-statistic* > t-tabel (Haryono, 2017). Berikut ini digambarkan hasil uji hipotesis konstruk penelitian dalam tabel 6 dibawah ini.



Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

	<i>Original Sample(O)</i>	T Statistics ( O/STERR )	P Values	R <sup>2</sup>	Hasil Uji Hipotesis
Motivasi_Kerja --> Kinerja	0.714	6.597	0.000		Hipotesis diterima
Kepemimpinan --> Lingkungan_Kerja	0.546	8.092	0.000		Hipotesis diterima
Lingkungan_Kerja --> Motivasi_Kerja	0.472	2.737	0.006		Hipotesis diterima
Motivasi_Kerja, Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja --> Kinerja				0.619	Hipotesis diterima

Sumber : Pengolahan Output Program SmartPLS, 2018

### Pembahasan

**Pengaruh motivasi kerja McClelland terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Ketahanan dan Pengembangan Akses Industri Internasional (KPAII).** Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja McClelland berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Ditjen KPAII. Hal ini dilihat dari nilai  $\beta = 0,714$  dan hasil  $t_{hitung} = 6,597$  dengan  $p$  value (0,000). Dikarenakan nilai  $t_{hitung} = 6,597 > t_{tabel} = 1,990$  (signifikan level = 5%) dan  $p$  value (0,000)  $< 0,05$ , maka dapat diartikan motivasi kerja McClelland berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja pegawai Ditjen KPAII. Adapun besarnya pengaruh tersebut dapat diketahui berdasarkan nilai  $\beta = 0,714$  pada kolom *original sample* yaitu sebesar 0,714. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel motivasi kerja McClelland dengan kinerja adalah signifikan dengan nilai pengaruhnya sebesar 71,4%. Salah satu tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sampai sejauh mana pengaruh motivasi kerja McClelland terhadap kinerja pegawai Ditjen KPAII dari mulai staf pelaksana, pejabat eselon IV dan pejabat eselon III yang terdiri dari 82 responden atau seluruh populasi. Pendekatan teori yang digunakan untuk penelitian variabel motivasi di lingkungan pemerintah ini dengan menggunakan teori *three need theory* yang dikemukakan oleh David McClelland (1961). Salah satu dimensi motivasi dari teori tersebut yaitu *need for power* perlu digaris bawahi dalam penelitian ini, ada 5 (lima) orang responden yang tidak diikutkan dalam pengambilan data sampling yaitu : 4 (empat) orang pejabat eselon II dan 1 (satu) orang pejabat eselon I karena motivasi khususnya untuk dimensi *need for power* sudah berbeda.

**Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap lingkungan kerja non fisik pegawai Direktorat Jenderal Ketahanan dan Pengembangan Akses Industri Internasional.** Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja non fisik pegawai Ditjen KPAII. Hal ini dilihat dari nilai  $\beta = 0,546$  dan hasil  $t_{hitung} = 8,092$  dengan  $p$  value (0,000). Dikarenakan nilai  $t_{hitung} = 8,092 > t_{tabel} = 1,990$  (signifikan level = 5%) dan  $p$  value (0,000)  $< 0,05$ , maka dapat diartikan kepemimpinan tranformasional berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja non fisik pegawai Ditjen KPAII. Adapun besarnya pengaruh tersebut dapat diketahui berdasarkan nilai  $\beta$  pada kolom *original sample* yaitu sebesar 0,546. Dari hasil penelitian ditemukan tidak adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan tidak adanya pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja McClelland tetapi kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap lingkungan kerja.

**Pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap motivasi kerja McClelland pegawai Direktorat Jenderal Ketahanan dan Pengembangan Akses Industri Internasional.** Hasil

penelitian ini menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja McClelland pegawai Ditjen KPAII. Hal ini dilihat dari nilai  $\beta = 0,472$  dan hasil  $t_{hitung} = 2,737$  dengan  $p\ value (0,006)$ . Dikarenakan nilai  $t_{hitung} = 2,737 > t_{tabel} = 1,990$  (signifikan level = 5%) dan  $p\ value (0,006) < 0,05$ , maka dapat diartikan lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja McClelland pegawai Ditjen KPAII. Adapun besarnya pengaruh tersebut dapat diketahui berdasarkan nilai  $\beta$  pada kolom *original sample* yaitu sebesar 0,472. Lezita (2010) telah meneliti bahwa faktor lingkungan kerja yang paling mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah faktor hubungan dengan rekan kerja. Lingkungan kerja dengan suasana kerja, hubungan dengan rekan sekerja dan tersedianya fasilitas kerja yang nyaman dapat memberikan ketenangan karyawan dalam bekerja dan memotivasi karyawan sehingga kinerjanya optimal.

**Pengaruh motivasi kerja McClelland, kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik, secara simultan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Ketahanan dan Pengembangan Akses Industri Internasional.** Motivasi kerja McClelland, kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,620 sudah termasuk kategori cukup baik. Variabel lingkungan kerja non fisik, motivasi kerja McClelland dan kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan varians kinerja sebesar 62% sedangkan sisanya 38% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lain. Hasil ini membuktikan bahwa motivasi kerja McClelland, kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Akan tetapi motivasi kerja McClelland memiliki pengaruh yang lebih besar dalam meningkatkan kinerja dibandingkan dengan lingkungan kerja non fisik dan kepemimpinan transformasional.

## PENUTUP

### Kesimpulan.

- 1) Motivasi kerja McClelland berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Ditjen Ketahanan dan Pengembangan Akses Industri Internasional (KPAII). Dimensi yang paling signifikan mempengaruhi kinerja adalah *need for affiliation*.
- 2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja pegawai Ditjen Ketahanan dan Pengembangan Akses Industri Internasional. Dimensi yang paling signifikan mempengaruhi lingkungan kerja adalah *Idealized Influence*.
- 3) Lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja McClelland pegawai Ditjen Ketahanan dan Pengembangan Akses Industri Internasional. Dimensi yang paling signifikan mempengaruhi motivasi kerja adalah *Social Environment*.
- 4) Motivasi kerja McClelland, kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Ditjen Ketahanan dan Pengembangan Akses Industri Internasional. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja McClelland.

### Saran.

- 1) Motivasi kerja McClelland berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Ditjen Ketahanan dan Pengembangan Akses Industri Internasional (KPAII), maka perlu dilakukan kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan motivasi kerja melalui program pelatihan motivasi kerja dan peningkatan kerja dengan materi *reborn professionalism, building powerful and effective team* dan *goal setting*. Selain pelatihan tersebut yang paling berpengaruh untuk meningkatkan motivasi adalah peningkatan kondisi lingkungan kerja non fisik.
- 2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja non fisik pegawai Direktorat Jenderal Ketahanan dan Pengembangan Akses Industri

Internasional, maka perlu dilakukan kegiatan-kegiatan bertujuan meningkatkan kepedulian para pemimpin atau direktur terhadap lingkungan kerja non fisik *mentale environment* dan *social enviroment*. Program kegiatan peningkatan kepemimpinan transformasional dititik beratkan pada pelatihan kepemimpinan transformasional yang bertema kepada *individualized concideration, inspirational motivation, intellectual simulation* dan *idealized influence*.

- 3) Lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, maka diperlukan adanya kegiatan-kegiatan untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja non fisik yang baik seperti program *training outbond* pegawai dan keikutsertaan para direktur dalam training tersebut.
- 4) Para pegawai di Direktorat Jenderal Ketahanan dan Pengembangan Akses Industri Internasional berusaha untuk meningkatkan kinerja dengan tidak hanya mengandalkan motivasi dan perbaikan lingkungan kerja tetapi dengan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Amstrong, Michael ; Stephen, Taylor. (2014). *Amstrong's Handbook of Human Resources Management Practice*. United Kingdom : Kogan Page Limited.
- Armanu, Armanu. (2017). *The Role of Shared Leadership and Work Environment in Strengthening the Influence of Compensation on Nurse's Performance*. *European Research Studies Journal*. Vol. 20, Issue 3A, 2017, p. 82-95
- Amusa, Oyintola Isiaka; Iyoro, Abiodun Olaide dan Olabisi, Ajani Florence. (2013). *Work environments and job performance of librarians in the public universities in South – west Nigeria*. *Global Science Research Journals*. Vol. 2, No. 3, p. 61- 65
- Bass, Bernard M.; Avolio, Bruce J. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. *Public Administration Quarterly*. Vol. 17, No. 1 (SPRING), p.112-121
- Chandrasekar. (2011). *Workplace Environment and its Impact on Organizational Performance in Public Sector Organisations*. *International Journal of Enterprise Computing and Business*. Vo.1. Issue, 1 January 2011. p.95-109
- Jeffrey, Ignatius; Reisz Valleyway Dantes . (2017). *The Effect of Leadership, Work Motivation, Work Environment Toward Employee's Performance* . *International Journal Advanced Research*. Vol 5 (8) , p. 1450-1458.
- Jain, Ruchi; Kaur, Surinder. (2014). *Impact of Work Environment on Job Satisfaction*. *International Journal of Scientific and Research Publications*. Vol. 4, Issue 1, January 2014. p. 1-8.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada
- Khuong, Mai Ngoc and Hoang, Dang Thuy. (2015). *The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam*. *International Journal of Trade, Economics and Finance*. Vol.6, No. 4, August 2015. p. 210 - 217
- Lezita. (2010). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan*. IPB Scientific Repository, UT - Management - 2207
- Munira Naharuddin, Nina; Sadegi, Mohammad. (2013). *Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance*. *International Journal of Independent Research and Studies*. Vol 2 No.2
- Mathis; John H; Robert L. & Jackson,. (2010). *Human Resource Management*, 13<sup>th</sup> ed., South-Western, Cengage Learning
- Nilsson, Kerstin. (2017). *The Influence of Work Environmental and Motivation Factors on Seniors' Attitudes to an Extended Working Life or to Retire. A Cross Sectional Study with Employees 55 - 74 Years of Age*. *Open Journal of Social Sciences*. Vo.5, 2017, p. 30 - 41

- Porter, Tracy H.; Diane, Kelly; Dail Fields, Riesenmy. (2016). *Work environment and employee motivation to lead: moderating effects of personal characteristics. American Journal of Business. Vol. 31, Issue 2, 2017*
- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy (2013). *Organizational Behaviour*, 15<sup>th</sup> ed., USA : Prentice Hall
- Rawat, Surya Rashmi. (2015). *Impact of Transformational Leadership over Employee Morale and Motivation. Indian Journal of Science and Technology. Vol. 8, No. 6, March 2015, p. 25-34*
- Sarode, Anil P. (2012). The Affecting Employee Work Environment & it's Relation with Employee Productivity. *International Journal of Scence & Research. Vo.3. Issue 11. p. 2735- 2737.*
- Shu, Chin-Yi. (2015). *The Impact of Intrinsic Motivation on The Effectiveness of Leadership Style towards on Work Engagement. Contemporary Management Research. Vol. 11, No. 4, 2015, p. 327-350*
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Tindakan Komprehensif. Cetakan ke-1. Bandung : Alfabeta.*