

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN  
KEPEGAWAIAN PENGEMBANGAN SUMBER  
DAYA MANUSIA KABUPATEN DEIYAI  
PROVINSI PAPUA**

**TESIS**

**YUSTINUS EDOWAI  
NIM 4617104055**



Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar  
Magister

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PASCASARJANA UNIVERSITAS BOSOWA  
MAKASSAR  
2020**

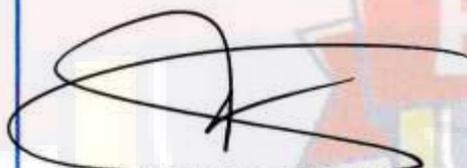
**TESIS**

**Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja,  
Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian  
Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Kabupaten Deiyai Provinsi Papua**

**YUSTINUS EDOWAI**  
**NIM : 4617104055**

**Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada Tgl. 14 Maret' 2020  
Dinyatakan telah memenuhi syarat**

Menyetujui  
Komisi Pembimbing



Dr. Chahyono, SE., M.Si  
Ketua



Dr. Seri Suriani, S.E., M.Si  
Anggota

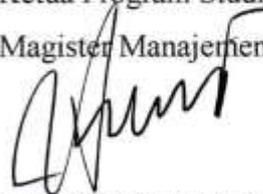
Mengetahui:

Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Bosowa



  
Prof. Dr. Ir. Batara Surya, M.Si

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



Dr. Hasanuddin Remmang, S.E., M.Si

### HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari/ tanggal : Sabtu/ 14 Maret' 2020

Tesis atas nama : Yustinus Edowai

NIM : 4617104055

Telah diterima oleh Panitia Ujian Tesis Program Pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister pada Program Studi Manajemen.

### PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Dr. Chahyono, SE., M.Si  
(Pembimbing I)

Sekretaris : Dr. Seri Suriani, S.E., M.Si  
(Pembimbing II)

Anggota Penguji : 1. Dr. Sukmawati Mardjuni, SE., M.Si  
2. Dr. Miah Said, S.E., M.Si



Makassar, 14 Maret' 2020

Direktur,



Prof. Dr. Ir. Batara Surya, M.Si  
NIDN. 0913017402

## **PERNYATAAN ORISINALISASI TESIS**

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain, untuk memperoleh gelar Akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan saya bersedia tesis ini dibatalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.2 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Papua, Maret 2020

Mahasiswa,

**YUSTINUS EDOWAI**

**NIM 4617104055**

## RIWAYAT PENULIS

Berisi :

Yustinus Edowai, Pagokebo, 08 Juli 1980 anak dari ayah Alm. Paul Edowai dan ibu Alm. Hana Pakage, SD di Kabupaten Deiyai lulus tahun 1993, SMP di Kabupaten Deiyai lulus tahun 1996, SMA di Kabupaten Paniai lulus tahun 1999, S1 di Kota Jayapura lulus tahun 2010. Pengalaman kerja sebagai Kepala Seksi Pengembangan Karier pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Deiyai Provinsi Papua tahun 2013.

Papua, Maret 2020

## PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas berkat dan kasih karunia serta pertolongan-Nyalah sehingga penulis dapat merampungkan penyusunan tesis ini. Adapun penyusunan tesis dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Ini dimaksudkan dalam rangka memenuhi salah satu syarat penyelesaian Studi Strata Dua (S2) Program Pasca Sarjana Universitas Bosowa Makassar.

Dalam kesempatan ini penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dorongan dan masukan dalam penyelesaian penyusunan tesis ini terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Batara Surya ST., M.Si selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Bosowa Makassar
2. Bapak Dr. Hasanuddin Remmang., S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi Pasca Sarjana Universitas Bosowa Makassar yang telah membantu dengan begitu baik dan dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan kepada peneliti, menyediakan waktu, tenaga, serta pikiran demi megarahkan peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Dr. Chahyono., S.E., M.Si selaku Ketua dan Ibu Dr. Seri Suryani., S.E., M.Si selaku Anggota yang telah meluangkan waktunya memberikan bimbingan, arahan, dan saran-saran yang telah diberikan kepada peneliti.
4. Para Dosen dan Asisten Dosen yang tidak disebutkan namanya satu persatu yang telah banyak memotivasi dan membantu sehingga penyelesaian studi

pada Program Pasca Sarjana Universitas Bosowa Makassar dapat diselesaikan dengan baik.

5. Ucapan terima kasih kepada pimpinan dan staf Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua yang telah memberikan izin untuk mengadakan penelitian
6. Sembah sujud Ananda kepada Ayahanda dan Ibunda yang senantiasa memanjatkan doa dan melimpahkan kasih sayangnya sehingga peneliti termotivasi dalam menyelesaikan studi.
7. Rekan-rekan Mahasiswa yang tidak sempat peneliti sebutkan namanya satu persatu yang telah bersama dalam suka dan duka selama di bangku kuliah. Semua akan menjadi kenangan indah di masa yang akan datang.
8. Buat Istriku dan anak-anak tercinta yang telah memberikan dorongan moril serta pengertian yang mendalam kepada peneliti selama menuntut ilmu di Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Bosowa, Makassar.
9. Pegawai Perpustakaan, karyawan fotocopy, dan semua pihak yang terlibat tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu terima kasih atas bantuannya yang tidak ternilai, semoga Tuhan memberikan Pehala yang erlipat ganda kepada kita semua.

Mengingat keterbatasan yang dimiliki, maka dengan penuh kerendahan hati peneliti sangat mengharapkan masukan berupa kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca dari kesempurnaan tulisan ini ke depannya.

Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan. Dengan segala kerendahan hati peneliti harapkan adanya kritikan dan

saran guna penyempurnaannya. Mudah-mudahan tesis ini dapat memberikan manfaat, khususnya dalam peningkatan mutu pendidikan.

Papua, Maret, 2020

Peneliti

**Yustinus Edowai**

UNIVERSITAS

**BOSOWA**

## ABSTRAK

Yustinus Edowai, Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua (Dibimbing oleh Chahyono dan Seri Suryani)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan mengambil sampel yakni pegawai yang ditentukan sebanyak 76 orang pegawai. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, interview, kuesioner, dan dokumentasi, sedangkan teknik analisis data dengan menggunakan uji instrument penelitian, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda serta pengujian hipotesis.

Hasil analisis menemukan bahwa bahwa kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Sedangkan dari hasil pengujian regresi maka diketahui bahwa variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua adalah kepemimpinan.

Kata kunci : Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin, dan kinerja pegawai

## **ABSTRACT**

*Yustinus Edowai, The Effect of Leadership, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in the Human Resources and Human Resources Development Agency of Deiyai Regency, Papua Province (Supervised by Chahyono and Seri Suryani).*

*This study aims to determine and analyze the influence of leadership, motivation and work discipline on employee performance of the Human Resources and Human Resources Development Agency of Deiyai Regency, Papua Province. This research uses quantitative methods by taking a sample of 76 employees. Data collection is done through observation, interviews, questionnaires, and documentation, while data analysis techniques are using research instrument tests, classic assumption tests, multiple linear regression analysis and hypothesis testing.*

*The results of the analysis found that leadership, motivation and work discipline had a positive and significant effect on employee performance at the Human Resources and Human Resources Development Agency of Deiyai Regency, Papua Province. While from the results of regression testing it is known that the dominant variable influencing the performance of employees at the Human Resources Development and Human Resources Development Agency in Deiyai Regency, Papua Province is leadership.*

*Keywords: Leadership, Motivation, Discipline, and employee performance*

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN KEORSINILAN .....	iii
PRAKATA .....	iv
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Lingkup Penelitian .....	9
F. Sistematika.....	9
BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR .....	11
A. Perspektif Teori .....	11
1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
a) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
b) Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
2. Perilaku Organisasi .....	17
3. Kepemimpinan .....	19
a) Pengertian kepemimpinan .....	19
b) Teori Kepemimpinan .....	22
c) Teori Perilaku Kepemimpinan .....	27
d) Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	30
4. Motivasi .....	34

a) Pengertian Motivasi .....	34
b) Tujuan Motivasi .....	40
5. Disiplin .....	42
a) Pengertian Disiplin . .....	42
b) Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja . .....	44
c) Jenis-Jenis Disiplin Kerja .....	46
6 Kinerja .....	49
a) Pengertian Kinerja .....	49
b) Unsur-Unsur dan Tujuan Sistem Penilaian Kinerja .....	54
B. Penelitian Terdahulu .....	60
C. Kerangka Pikir .....	65
D. Hipotesis .....	70
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>71</b>
A. Jenis Penelitian .....	71
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	71
C. Populasi Dan Sampel .....	72
D. Instrumen Penelitian .....	72
E. Variabel Penelitian .....	73
F. Jenis dan Sumber Data .....	73
G. Teknik Pengumpulan Data .....	73
H. Teknik Analisis Data .....	74
I. Definisi Operasional .....	78
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>80</b>
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	80
1. Sejarah Singkat Kabupaten Deiyai .....	80
2. Badan Pemerintahan .....	81
3. Obyek Wisata Danau Tigi.....	82
4. Akses ke Danau Tigi.....	83
5. Visi dan Misi .....	83
6. Struktur Organisasi .....	83
B. Hasil Penelitian .....	86

1. Identitas Profil Responden .....	86
2. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian .....	91
3. Uji Instrumen Penelitian .....	100
4. Uji Asumsi Klasik .....	103
5. Analisis Regresi Linear Berganda .....	107
6. Uji Hipotesis .....	109
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	113
1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai .....	113
2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	115
3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	116
4. Kepemimpinan Merupakan Variabel Yang Dominan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai .....	118
BAB V PENUTUP.....	119
A. Simpulan.....	119
B. Saran .....	120
DAFTAR PUSTAKA .....	121

## DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
4.1.	Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	87
4.2.	Identifikasi Responden Berdasarkan Umur .....	88
4.3.	Identifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	89
4.4.	Identifikasi Responden Berdasarkan Masa kerja .....	90
4.5.	Identifikasi Responden Berdasarkan Status .....	91
4.6	Kriteria Analisis Deskripsi .....	92
4.7	Persepsi Responden Mengenai Kepemimpinan .....	93
4.8	Persepsi Responden Mengenai Motivasi Kerja .....	95
4.9	Persepsi Responden Mengenai Disiplin Kerja .....	97
4.10	Persepsi Responden Mengenai Kinerja Pegawai .....	99
4.11	Hasil Uji Validitas Dengan Korelasi Bivariate .....	101
4.12	Hasil Uji Reliabilitas .....	102
4.13	Hasil Uji Normalitas .....	104
4.14	Hasil Uji Multikolinieritas .....	105
4.15	Hasil Uji Heterokedastisitas .....	106
4.16	Hasil Uji Linearitas dalam Uji Asumsi Klasik .....	107
4.17	Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....	108
4.18	Hasil Uji Anova .....	111
4.19	Model Summary .....	112

## DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
2.1	Proses Motivasi .....	37
2.2	Kerangka Pikir .....	69
2.3	Model Penelitian .....	69
4.1	Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua .....	85

UNIVERSITAS

**BOSOWA**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar belakang**

Salah satu unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi adalah sumber daya manusia. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada produktifitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi.

Organisasi merupakan suatu sistem yang saling mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu dari sub sistem tersebut rusak, maka akan mempengaruhi sub-sub sistem yang lain. Sistem tersebut dapat berjalan dengan semestinya jika individu-individu yang ada di dalamnya berkewajiban mengaturnya, yang berarti selama anggota atau individunya masih suka dan melaksanakan tanggung jawab sebagaimana mestinya maka organisasi tersebut akan berjalan dengan baik.

Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada keandalan dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di instansi tersebut, karena tujuan instansi dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam setiap instansi yang dilihat dari kinerja kerja yang dicapai oleh pegawai.

Menurut Prawirosentono (2017) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja pegawai merupakan salah satu tolok ukur dari kinerja organisasi, sehingga dalam hal ini perlu selalu mengevaluasi prestasi kerja tersebut dalam rangka untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja organisasi dan sebaliknya prestasi kerja yang sudah baik harus dipertahankan atau bahkan selalu ditingkatkan.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain faktor kepuasan kerja, komunikasi, pengalaman kerja, kedisiplinan, kepemimpinan, kompetensi, motivasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja. Namun dalam hal ini peneliti ingin menengahkan tiga faktor, yaitu faktor kepemimpinan, motivasi dan disiplin. Pemilihan ini didasarkan pada kenyataan bahwa ketiga faktor tersebut paling sering muncul dalam teori yang membicarakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan merupakan masalah pokok dalam kepengurusan organisasi dan sangat menentukan berhasil tidaknya kegiatan manajemen. Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya, seorang pemimpin perlu memperhatikan gaya kepemimpinannya karena gaya kepemimpinan mempunyai peran yang penting dalam mempengaruhi cara kerja pegawai, penampilan gaya kepemimpi-

nan akan memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kinerja pegawai yang dipimpinnya, sebagaimana dikemukakan oleh Suwatno dan Priansa (2014:139) bahwa kepemimpinan yang diembannya memiliki fungsi strategis yang menentukan kinerja pegawai, hal ini disebabkan karena pemimpin dapat menggerakkan orang atau karyawan kearah tujuan yang dicita-citakan, dan akan menjadi anutan dan teladan. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahannya dengan baik agar mereka dapat bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan organisasi, karena dengan adanya motivasi ini diharapkan dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja khususnya bagi seorang pemimpin sebagai pusat kendali dan pengelola sebuah organisasi. Seorang pemimpin juga harus dapat mempelajari karakter pegawainya sehingga dapat mengevaluasi dirinya dan mengetahui apakah gaya kepemimpinannya telah sesuai dengan kemauan, kemampuan maupun harapan pegawai. Karena gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan pegawai akan memberikan peran besar dalam kemajuan suatu organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Azahraty (2018), Komalasari (2014) dan Kiswanto (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana kepemimpinan memiliki kedudukan strategis karena kepemimpinan merupakan titik sentral dan dinamisor seluruh proses kegiatan organisasi. Sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sentral di dalam menentukan kebijakan dalam organisasi sesuai sumber-sumber yang ada. Namun berbeda dengan penelitian Mahendra, dkk (2014) bahwa kepemimpinan memiliki

pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja perawat yang merawat pasien di bangsal RSJ Menur Surabaya. Sehingga ditemukan ada *research gap* dalam penelitian ini.

Selain kepemimpinan, maka faktor kedua yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Motivasi menjadi sangat penting dalam pencapaian kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sutrisno (2019:117) bahwa motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan organisasi maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para pegawai, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Ini berarti bahwa motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang pegawai dalam mengejar suatu tujuan, motivasi berkaitan erat dengan kepuasan dan performansi pekerjaan.

Pegawai memiliki keinginan yang kuat yang muncul akibat adanya dorongan dari dalam diri untuk terlibat serta berpartisipasi dalam organisasi dengan mengerjakan segala tugas dan pekerjaan yang dibebankan dan secara berkelanjutan pegawai akan terus mendedikasikan diri melalui segala tugas dan pekerjaan secara sukarela karena kenyamanan serta rasa senang yang didasari motivasi yang kuat. Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat, MM, Taufiq (2012), Murty dan Hudiwinarsih (2012) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Indriyati (2017) hasil temuan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh negatif tidak langsung terhadap kinerja karyawan, sehingga penelitian ini ditemukan *research gap*, dimana hasil temuan tidak konsisten karena ada yang menemukan berpengaruh namun ada pula yang menemukan tidak berpengaruh.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin. Disiplin kerja merupakan bentuk ketaatan dari perilaku seseorang dalam mematuhi ketentuan-ketentuan ataupun peraturan-peraturan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan dan diberlakukan dalam suatu organisasi. Disiplin kerja perlu dimiliki oleh setiap orang agar kehidupan organisasi bisa aman, tertib dan lancar. Hilangnya disiplin kerja akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2019:86) bahwa kedisiplinan kerja perlu mendapat perhatian yang serius dalam setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta. Hal ini disebabkan ketidakdisiplinan pegawai akan besar pengaruhnya terhadap hasil suatu pekerjaan yang dilakukan dengan tidak dilandasi disiplin kerja. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, sehingga pegawai akan lebih disiplin dalam bekerja dan hal ini akan mempengaruhi peningkatan kinerja kerja yang dicapai oleh pegawai. Seseorang dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi akan lebih produktif dibandingkan dengan seseorang yang memiliki tingkat kedisiplinan rendah, karena semangat kerja, gairah kerja dan tanggungjawab terhadap pekerjaan dan tugas-tugasnya akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan

semaksimal mungkin. Penelitian yang dilakukan oleh Sudarmo, dkk (2015) dan Kuddy (2017), hasil penelitian menemukan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian Mahendra, dkk (2014) menemukan bahwa disiplin Kerja memiliki pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. Sehingga ditemukan *riset gap* dalam penelitian ini.

Penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah instansi yang bergerak di bidang pelayanan sosial di bawah naungan Pemerintah Daerah Kabupaten Deiyai Propinsi Papua, yang memiliki tugas untuk tetap mampu meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau oleh masyarakat agar terwujudnya derajat yang setinggi-tingginya, meskipun dengan banyak keterbatasan.

Menurut observasi yang dilakukan peneliti berbagai hal permasalahan tersebut ditemukan di lokasi penelitian yaitu pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai. Dimana terlihat bahwa sebagian pegawai menunjukkan disiplin kerja rendah dilihat dari absensi, pegawai banyak yang tidak mengikuti apel pagi, kemudian pegawai datang terlambat, masih adanya pegawai yang pulang lebih cepat. Dari observasi dan informasi yang didapatkan dari kepala Sub Bagian Kepegawaian masih ditemukan pegawai tidak mengisi absensi sesuai yang seharusnya, masih adanya pegawai yang suka duduk santai pada jam kerja, sambil bergosip dan semangat untuk menjalankan aktivitas masih rendah, adanya gaya kepemimpinan yang kurang tegas, tidak adanya sanksi yang tegas, keluhan pegawai yang sangat tinggi pada akhirnya

kehadiran yang sangat kurang dan dibawah ke pemerintahan dan hal itu menunjukkan masih rendahnya kinerja sebagian pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Oleh karena itu, dengan adanya permasalahan yang terjadi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Propinsi Papua, maka peneliti tertarik untuk mengangkat tema ini dengan memilih judul : **Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti dapat merumuskan pokok permasalahan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Deiyai Provinsi Papua
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Deiyai Provinsi Papua
3. Apakah disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Deiyai Provinsi Papua
4. Diantara variabel kepemimpinan, motivasi dan disiplin, variabel manakah yang memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Deiyai Provinsi Papua

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk menjawab dan menganalisa berbagai pertanyaan yang tertera dalam rumusan masalah. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Deiyai Provinsi Papua
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Deiyai Provinsi Papua
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Deiyai Provinsi Papua
4. Diantara variabel kepemimpinan, motivasi dan disiplin, variabel manakah yang memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Deiyai Provinsi Papua

### **D. Manfaat Penelitian**

Peneliti berharap bahwa dengan adanya penelitian ini dapat membawahkan manfaat kepada beberapa pihak sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan kepustakaan/referensi penelitian empiris mengenai pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan tambahan dalam mengembangkan keilmuan dibidang manajemen sumber daya manusia tentang berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, khususnya untuk variabel kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja.

## **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dan pengetahuan tambahan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, khususnya dilihat dari faktor kepemimpinan, motivasi dan disiplin.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau saran kepada para pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui inovasi atau pembaharuan terhadap organisasi yang dipimpinnya selama ini.

## **E. Lingkup Penelitian**

Pengertian dari Ruang lingkup adalah Batasan. Ruang lingkup juga dapat dikemukakan pada bagian variabel-variabel yang diteliti yaitu kepemimpinan, motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.

## **F. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan merupakan garis besar penyusunan penelitian ini yang bertujuan untuk mempermudah dalam memahami secara keseluruhan isi dari penyusunan penelitian ini. Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini dapat diperincikan sebagai berikut :

## BAB I : Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian, dan sistematika penulisan

## BAB II : Kajian Teori dan Kerangka Pikir

Bab ini tinjauan pustaka yang berisikan kajian teori, penelitian terdahulu, kerangka pikir dan hipotesis

## BAB III : Metode Penelitian

Bab ini berisi jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, instrument penelitian, variabel penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, definisi operasional

## BAB IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan.

Bab ini berisikan analisis deskripsi karakteristik responden, analisis tanggapan responden, analisis validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, pengujian hipotesis, serta pembahasan.

## BAB V : Penutup

Bab ini berisi simpulan, saran dari hasil penelitian yang telah dikemukakan.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR**

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **a) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia. Pendekatan terhadap manajemen manusia tersebut didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi di samping itu efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh manajemen manusia.

Jadi manajemen sumber daya manusia dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun objeknya sama-sama manusia, namun pada hakikatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia.

Sulistiyani dan Rosidah (2018 : 13) mengemukakan bahwa : manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.

Dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu :

1. Fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
2. Fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.
3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan.

Berdasarkan dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Menurut Schuler dalam buku Sutrisno (2019 : 4) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Fokus manajemen sumber daya manusia terletak pada upaya mengelola sumber daya manusia di dalam dinamika interaksi antara organisasi pekerja yang seringkali memiliki kepentingan berbeda. Manajemen sumber daya manusia meliputi penggunaan sumber daya manusia secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajementi setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Hasibuan (2019 : 10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

Rivai (2014 : 1) mengemukakan bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian manusia.

Oleh karena itu sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hal penelitian dalam bidang sumberdaya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Yuniarsih dan Suwatno (2011 : 3) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Sofyandi (2013 : 6) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading, and controlling*, dalam setiap aktivitas/ fungsi organisasi sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif pegawai meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif pegawai tidak diikutsertakan. Mengatur pegawai adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Pegawai tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung.

## **b). Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktifitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan.

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menentukan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam menjalani setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing dari suatu organisasi.

Menurut Sutrisno, dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2019 :.7-8), tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemeliharaan standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

Sementara itu menurut Sutrisno, (2019 : 8), setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Dari beberapa sumber diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa tujuan sumber daya manusia penting bagi setiap perusahaan seperti yang sudah disebutkan diatas, dapat memperbaiki tingkat produktivitas dan memperbaiki kualitas kehidupan kerja sehingga dapat membantu dalam pengembangan strategi khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

## 2. Perilaku Organisasi

Istilah perilaku organisasi merupakan terjemahan dari organizational behavior. Menurut Thoha, Perilaku organisasi merupakan suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Perilaku organisasi meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia, serta aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap aspek organisasi. Sedangkan menurut Fred Luthans, perilaku organisasi merupakan pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan dari studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Perilaku organisasi pada umumnya adalah hal yang membahas secara khusus mengenai tingkatan individu dan kelompok pada suatu organisasi dan kinerja yang dimiliki dari setiap tingkat. Peran dari setiap tingkatan dalam organisasi tentu akan memiliki dampak tersendiri kepada kinerja secara individual, organisasi, dan kelompok. Pentingnya organisasi menjadikan berbagai bidang ilmu mempelajari secara khusus untuk mendalami perilaku organisasi.

Pada dasarnya suatu organisasi dapat menjadi bidang ilmu tersendiri yang sangat menarik untuk dipelajari. Pengertian perilaku organisasi merupakan langkah awal yang perlu dipahami ketika akan mempelajari peran dan pentingnya organisasi. Perilaku organisasi dapat melakukan kontrol terhadap suatu kelompok dan melakukan prediksi. Peran perilaku organisasi dalam suatu kelompok dapat menjadi sangat penting karena memiliki peranan utama dalam perkembangan organisasi dan keberhasilan kerja.

Setiap lembaga ataupun instansi pasti memiliki struktur organisasi yang dapat mengatur sistem berjalan dan meraih kesuksesan. Setiap lembaga pasti memiliki tujuan dan alasan tersendiri untuk terbentuk seperti untuk memperoleh keuntungan, menjalankan tugas tertentu, ataupun memberikan layanan kepada masyarakat. Tanpa adanya organisasi, suatu instansi akan sulit untuk mencapai tujuan dan mendapatkan hasil yang sesuai dengan harapan.

Menurut Hasibuan (2019:120) mengatakan bahwa struktur organisasi adalah suatu system perserikatan, formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari kelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja.

Adapun pengertian lain dari perilaku organisasi menurut W. Jack Duncan Thoha (2017:5) mengatakan bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuannya praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Rivai dan Mulyadi (2013:171) mengemukakan budaya organisasi adalah apa yang dirasakan karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan. Budaya sebagai “suatu pola teladan dari penerimaan dasar ketika ditemukan, atau yang dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai upaya belajar untuk mengatasi permasalahan dari adaptasi

eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup lancar untuk menjadi mempertimbangkan yang sah dan oleh karena itu, untuk mengajarkan anggota yang baru sebagai cara yang benar untuk merasa, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah.

### **3. Kepemimpinan**

#### **a). Pengertian Kepemimpinan**

Topik mengenai pemimpin dan kepemimpinan senantiasa memberikan daya tarik yang kuat pada setiap orang. Hal ini disebabkan pemimpin dan kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan individu atau sekelompok individu dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Seorang pemimpin juga mempunyai peranan yang sangat penting dan dominan dalam organisasi yang dipimpinnya, tetapi tidak berarti mengurangi atau mengabaikan peran bawahan. Tenaga pelaksana atau bawahan perlu dibina, dibimbing, diarahkan dan digerakkan sedemikian rupa agar mau dan mampu mengerahkan keahlian, keterampilan, tenaga dan waktunya bagi kepentingan organisasi. Kepemimpinan seorang atasan ditunjukkan melalui perilakunya sehingga akan dinilai oleh bawahan yang kemudian bawahan akan menentukan sikap tentang bagaimana bertindak berdasarkan kepemimpinan atasannya dalam kehidupan organisasi.

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Disini dapat ditangkap suatu pengertian bahwa jika seorang telah mulai berkeinginan untuk mengetahui perilaku orang lain, maka disini kegiatan kepemimpinan itu telah

dimulai. Pengaruh dan kekuasaan dari seseorang pimpinan mulai tanpa relevansinya. Demikian pula peranan kepemimpinan di dalam mengatasi konflik.

Terry dalam buku Thoha (2017 : 5) bahwa : "Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan seringkali dipertanyakan oleh orang-orang, apa bedanya dengan manajemen demikian pula pemimpin dan manajer."

Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Menurut Hasibuan (2019 : 170), "Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi"

Dari beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Anoraga dalam Sutrisno (2019 : 214) mengemukakan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses pemanfaatan kekuasaan untuk mempengaruhi individu atau pihak lain agar produktivitas meningkat sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dengan mempengaruhi bawahannya, seorang pemimpin berharap bawahannya bisa bergerak dalam suatu ikatan tertentu, aktivitas terarah, sadar dan bekerjasama dengan penuh tanggung jawab atas pekerjaannya tersebut

Dengan memperhatikan beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah :

1. Kemampuan untuk mengarahkan, menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang lain agar bersedia mengikuti tindakan-tindakan yang terarah pada tujuan melalui pemberanian mengambil keputusan.
2. Kemampuan, kesiapan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun dan memberikan motivasi, yang selanjutnya berbuat sesuatu untuk melaksanakan pencapaian tujuan yang diinginkan.
3. Proses mempengaruhi baik antar pribadi maupun kelompok dalam situasi tertentu.

Kepemimpinan dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dalam melakukan inisiasi terhadap kelompok perlu didukung oleh kemampuan pemimpin. Kemampuan tersebut merupakan modal utama yang perlu dipupuk dan dikembangkan dari waktu ke waktu. Kemampuan yang dimaksud sebagai modal utama ini berasal dari faktor intrinsik atau berada dalam diri seorang pemimpin itu sendiri.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

#### **b. Teori Kepemimpinan**

Hellriegel dan Slocum dalam Sedarmayanti (2017 : 250) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan itu dapat dibedakan menjadi tiga golongan yaitu :

##### **1. Teori Ciri atau Sifat**

Ciri atau sifat yang dimiliki pemimpin akan membedakannya dari pemimpin lain atau orang yang bukan pemimpin.

##### **2. Teori Tingkah Laku**

Pemimpin dapat dibedakan dari tingkah laku yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

##### **3. Teori Kontigensi (Situasional)**

Terdapat beberapa parameter yang mempengaruhi keefektifan seorang pemimpin, seperti sifat seorang pemimpin serta situasi sosial dan ekonomi dari lingkungan dimana pemimpin berada.

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Fiedler (*Fiedler's Contingency Model*) kemudian oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard yang disebut *Life Cycle Theory* G.R Terry dalam Kartono, (2015 : 71-80) mengelompokkan teori tentang kepemimpinan ke dalam sembilan teori. Penulis merangkum kesembilan teori tersebut, yaitu :

1. Teori otokratis dan pemimpin otokratis. Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pelaksanaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer atau sebagai wasit. Dalam hal ini melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinan berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas.
2. Teori psikologis. Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisator maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Maka kepemimpinan yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia seperti pengakuan atau recognizing, martabat, status sosial, kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan pekerja, minat, suasana hati, dan lain-lain.
3. Teori sosiologis. Menurut teori ini, kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar-relasi dalam organisasi, dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisator antara pengikutnya, agar

tercapai kerja sama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir.

Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya.

4. Teori suportif. Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin, dan bekerja dengan penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui policy tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerja dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan keterampilannya, dan menyadari benar keinginan sendiri untuk maju.
5. Teori Laissez Faire. Kepemimpinan Laissez Faire ditampilkan oleh seorang tokoh "ketua dewan" yang sebenarnya tidak cukup bagus mengurus dan menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggotanya. Dia adalah seorang "ketua" yang bertindak sebagai simbol, dengan macam-macam hiasan atau ornamen yang mentereng. Biasanya dia tidak memiliki keterampilan teknis. Sedangkan kedudukan sebagai pemimpin (direktur, ketua dewan, kepala sekolah, komandan, dan lain-lain) dimungkinkan oleh sistem nepotisme atau melalui praktek penyuapan.

6. Teori kelakuan pribadi. Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kehidupan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, dia harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk sesuatu masalah. Sedangkan masalah sosial itu tidak akan pernah identik sama di dalam runtunan waktu yang berbeda.
7. Teori sifat orang-orang besar atau Traits of Great Man. Sudah banyak usaha yang dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan berkualitas, yang diharapkan ada pada seorang pemimpin, untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Ada beberapa ciri unggul sebagai predisposisi yang diharapkan akan dimiliki oleh seseorang pemimpin, yaitu memiliki inteligensi tinggi, banyak inisiatif, enerjik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi, dan lain-lain.
8. Teori situasi. Teori ini menjelaskan, bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi pada pemimpin untuk menyelesaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan itu harus dijadikan tantangan untuk diatasi. Maka pemimpin itu harus mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual. Sebab permasalahan-permasalahan hidup dan saat-saat krisis (perang, revolusi, dan lain-lain) yang penuh pergolakan dan

ancaman bahaya, selalu akan memunculkan satu tipe kepemimpinan yang relevan bagi masa itu.

9. Teori humanistik. Fungsi kepemimpinan menurut teori ini adalah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insan, yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat. Untuk melakukan hal ini, perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik, yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan rakyat. Organisasi tersebut juga berperan sebagai sarana untuk melakukan kontrol sosial, agar pemerintah melakukan fungsinya dengan baik, serta memperhatikan kemampuan dan potensi rakyat. Semua itu dapat dilaksanakan melalui interaksi dan kerja sama yang baik antara pemerintahan dan rakyat, dengan memperhatikan kepentingan masing-masing. Penelitian ini menggunakan teori kontingensi. Situasi akan memberi dukungan pada seorang pemimpin apabila ketiga dimensi yaitu hubungan pemimpin-anggota, tingkat struktur tugas, dan kekuatan posisi pimpinan, tergolong pada kategori tinggi. Dengan kata lain, jika pemimpin secara umum diterima dan dihormati oleh bawahan (dimensi tinggi pertama), jika tugas sangat terstruktur dan semuanya dijelaskan secara terbuka (dimensi kedua tinggi), dan jika otoritas dan wewenang secara formal dihubungkan dengan posisi pemimpin (dimensi ketiga tinggi), maka situasinya akan menyenangkan. Sebaliknya, jika ketiga dimensi dalam keadaan rendah maka situasi akan tidak menyenangkan bagi pemimpin. Fiedler melalui risetnya menyimpulkan bahwa situasi menyenangkan yang digabungkan dengan gaya kepemimpinan akan menentukan efektivitas.

### **c). Teori Perilaku Kepemimpinan**

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku diantaranya adalah (1) Konsiderasi dan struktur inisiasi ; Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Di samping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi. (2) Berorientasi kepada bawahan dan produksi ; Perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan.

Kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan serta ditetapkan dengan jelas peran dan tugas-tugasnya. Kepemimpinan transaksional aktif menekankan pemberian penghargaan kepada bawahan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu secara pro aktif seorang pemimpin memerlukan informasi untuk menentukan apa yang saat ini dibutuhkan bawahannya. Maka dapat dikatakan bahwa prinsip utama dari kepemimpinan transaksional adalah mengaitkan kebutuhan individu pada apa yang diinginkan pemimpin untuk dicapai dengan apa penghargaan yang diinginkan oleh bawahannya memungkinkan adanya peningkatan motivasi bawahan.

Perilaku seorang pemimpin ketika memimpin anak buah akan memperoleh tanggapan atau reaksi dapat berupa sikap atau perilaku bawahan. Reaksi perilaku itu tidak saja gerakan badan, tetapi termasuk ucapan, sepak terjang sebagai reaksi pengikut terhadap kepemimpinan seorang pemimpin. Tanggapan itu dapat bersifat terang-terangan atau tersembunyi dengan berbagai bentuk.

Teori perilaku adalah teori yang menjelaskan bahwa suatu perilaku tertentu dapat membedakan pemimpin dan bukan pemimpin pada orang-orang. Konsep teori X dan Y dikemukakan oleh Douglas McGregor dalam buku *The Human Side Enterprise* di mana para manajer/pemimpin organisasi perusahaan memiliki dua jenis pandangan terhadap para pegawai / pegawai yaitu teori x atau teori y.

#### 1. Teori X

Teori ini menyatakan bahwa pada dasarnya manusia adalah makhluk pemalas yang tidak suka bekerja serta senang menghindar dari pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pekerja memiliki ambisi yang kecil untuk mencapai tujuan perusahaan namun menginginkan balas jasa serta jaminan hidup yang tinggi. Dalam bekerja para pekerja harus terus diawasi, diancam serta diarahkan agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

#### 2. Teori Y

Teori ini memiliki anggapan bahwa kerja adalah kodrat manusia seperti halnya kegiatan sehari-hari lainnya. Pekerja tidak perlu terlalu diawasi dan diancam secara ketat karena mereka memiliki pengendalian serta penerahan diri untuk bekerja sesuai tujuan perusahaan. Pekerja memiliki kemampuan kreativitas, imajinasi, kepandaian serta memahami tanggungjawab dan prestasi atas

pencapaian tujuan kerja. Pekerja juga tidak harus mengerahkan segala potensi diri yang dimiliki dalam bekerja. Ini adalah salah satu teori kepemimpinan yang masih banyak penganutnya. Menurut McGregor, organisasi tradisional dengan ciri-cirinya yang sentralisasi dalam pengambilan keputusan, terfokus dalam dua model yang dia namakan Teori X dan Teori Y.

Teori X menyatakan bahwa sebagian besar orang-orang ini lebih suka diperintah, dan tidak tertarik akan rasa tanggung jawab serta menginginkan keamanan atas segalanya. Lebih lanjut menurut asumsi teori X dari McGregor ini bahwa orang-orang ini pada hakekatnya adalah :

1. Tidak menyukai bekerja
2. Tidak menyukai kemauan dan ambisi untuk bertanggung jawab, dan lebih menyukai diarahkan atau diperintah.
3. Mempunyai kemampuan yang kecil untuk berkreasi mengatasi masalah-masalah organisasi.
4. Hanya membutuhkan motivasi fisiologis dan keamanan saja.
5. Harus diawasi secara ketat dan sering dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk menyadari kelemahan dari asumsi teori X itu maka McGregor memberikan alternatif teori lain yang dinamakan teori Y. asumsi teori Y ini menyatakan bahwa orang-orang pada hakekatnya tidak malas dan dapat dipercaya, tidak seperti yang diduga oleh teori X. Secara keseluruhan asumsi teori Y mengenai manusia adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu pada hakekatnya seperti bermain dapat memberikan kepuasan kepada orang. Keduanya bekerja dan bermain merupakan aktivitas fisik

dan mental. Sehingga di antara keduanya tidak ada perbedaan, jika keadaan sama-sama menyenangkan.

2. Manusia dapat mengawasi diri sendiri, dan hal itu tidak bisa dihindari dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi.
3. Kemampuan untuk berkreaitivitas di dalam memecahkan persoalan-persoalan organisasi secara luas didistribusikan kepada seluruh pegawai.
4. Motivasi tidak saja berlaku pada kebutuhan-kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri tetapi juga pada tingkat kebutuhan-kebutuhan fisiologi dan keamanan.
5. Orang-orang dapat mengendalikan diri dan kreatif dalam bekerja jika dimotivasi secara tepat.

Dengan memahami asumsi dasar teori Y ini, McGregor menyatakan selanjutnya bahwa merupakan tugas yang penting bagi manajemen untuk melepaskan tali pengendali dengan memberikan kesempatan mengembangkan potensi yang ada pada masing-masing individu. Motivasi yang sesuai bagi orang-orang untuk mencapai tujuannya sendiri sebaik mungkin, dengan memberikan pengarahan usaha-usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **d). Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Perilaku para pemimpin ini secara singkat disebut gaya kepemimpinan (*leadership style*). Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahanya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin

umumnya dipengaruhi oleh sifat-sifat pemimpin itu sendiri, dimana sifat-sifat tersebut dapat terlihat melalui kepribadian sehari-harinya.

Thoha (2017 : 63) mengatakan bahwa “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”

Menurut Rivai dan Mulyadi (2013, : 42), gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi dan konsistensi dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Dengan demikian berdasarkan uraian di atas, secara konseptual gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku dan strategi, yang merupakan hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain, dalam mengambil keputusan, dan dalam melaksanakan kegiatan pengendalian.

Suksesnya seorang pimpinan tergantung pada kemampuannya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan lingkungan dan karakteristik individual bawahannya. Untuk menentukan gaya yang paling efektif dalam menghadapi keadaan tertentu maka perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam tiga unsur, yaitu diri pimpinan, bawahan, dan situasi secara menyeluruh.

Dengan karakter yang dimiliki, maka setiap pemimpin cenderung memiliki gaya atau cara yang tersendiri dalam memimpin perusahaannya. Menurut Tohardi dikutip oleh Sutrisno (2019 : 222) menyatakan bahwa Gaya-gaya kepemimpinan yaitu :

1. *Gaya persuasive*
2. *Gaya Refresif*
3. *Gaya partispatif*
4. *Gaya Inovatif*
5. *Gaya investigative*
6. *Gaya Inspektif*
7. *Gaya Motivasiif*
8. *Gaya Naratif*
9. *Gaya Edukatif*
- 10 *Gaya Retrogresif*

Hal di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Gaya Persuasif*

Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.

2. *Gaya Refresif*

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.

3. *Gaya Partisipatif*

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan.

#### 4. Gaya Inovatif

Yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

#### 5. Gaya Investigasi

Yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigan terhadap bawahannya menimbulkan yang menyebabkan kreatifitas, inovasi, serta insiatif dari bawahan kurang berkembang karena bawahan takut kesalahan-kesalahan.

#### 6. Gaya Inspektif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

#### 7. Gaya Motivatif

Yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide bawahan-bawahan dan kebijakan dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau.

#### 8. Gaya Naratif

Pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.

## 9. Gaya Edukatif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterlampiran kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalamanyang lebih baik dari hari ke hari, sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif tidak akan pernah menghalangi bawahan ingin meembangkan pendidikan dan keterlampiran.

## 10. Gaya Restrogresif

Yaitu pemimpin yang tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya, untuk itu pemimpin yang bergaya restrogresif selalu menghalangi bawahan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterlamiplan. Sehingga dengan kata lain pemimpin yang bergaya restrogresif sangat senang melihat bawahan selalu terbelakang bodoh dan sebagainya.

## 4. Motivasi

### a). Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau penggerakan. Secara umum motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dan keinginan serta upaya yang muncul dari diri seorang individu untuk melakukan suatu hal. Motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Motivasi adalah merupakan suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah kepada tercapainya tujuan tersebut. Kebutuhan yang dimaksudkan adalah suatu

keadaan dalam diri (*internal state*) yang menyebabkan hasil-hasil atau keluaran-keluaran tertentu yang menarik.

Menurut Sunyoto (2015 : 11) menjelaskan bahwa motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya, misalnya : rasa lapar, haus dan dahaga. Kemudian Suwatno dan Priansa (2014 : 171) motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tersebut.

Hasibuan (2019: 95) bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Wahjono (2012 : 78) mengemukakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Lain halnya dengan pendapat yang dikemukakan oleh Bangun (2012:315) berpendapat bahwa motivasi sebagai suatu tindakan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur, motivasi merupakan tugas bagi manajer untuk mempengaruhi orang lain (pegawai) dalam suatu perusahaan, dimana indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi berdasarkan teori hierarki kebutuhan melalui kebutuhan fisiologis, kebutuhan

akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri.

Motivasi diibaratkan sebagai jantungnya manajemen pegawai. Motivasi merupakan dorongan yang membuat pegawai melakukan sesuatu dengan cara dan untuk mencapai tujuan tertentu. Tidak ada keberhasilan mengerjakan sesuatu, seperti mengelola pegawai, tanpa adanya motivasi, baik dari manajer maupun dari pegawai. Manajer membutuhkan keterampilan untuk memahami dan menciptakan kondisi di mana semua anggota tim kerja dapat termotivasi. Ini merupakan tantangan besar karena tiap pegawai memiliki perbedaan karakteristik dan respons pada kondisi yang berbeda.

Sementara kondisi itu sendiri, termasuk jenis masalah, selalu berubah-ubah sepanjang waktu. Semua itu merupakan prasyarat untuk mencapai motivasi pegawai yang efektif yang didukung oleh lingkungan manajemen dan kepemimpinan yang nyaman. Sebaliknya pegawai yang tidak memiliki motivasi dicirikan antara lain oleh sering stres, sakit fisik, malas bekerja, kualitas kerja rendah, komunikasi personal yang kurang, dan masa bodoh dengan tugas pekerjaannya.

Seorang manajer harus mengenal konsep motivasi agar manajer juga memahami bahwa bawahan juga orang (manusia) seperti dirinya yang mempunyai martabat, harga diri, kepribadian, emosi, keyakinan, kepercayaan, keinginan dan harapan. Dengan mengenal dan memahami konsep motivasi maka manajer tidak akan memperlakukan bawahan sebagai objek perahan akan tetapi bawahan akan dijadikan sebagai partner kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, berikut ini

dikemukakan proses motivasi menurut Imam dan Siswandi (2012 : 117) dapat dilihat melalui gambar dibawah ini :



**Gambar 2.1. Proses Motivasi**

Skema di atas merupakan penggambaran dari proses motivasi dasar bagi semua orang. Secara sistemik, motivasi terdiri dari interaksi dan ketergantungan dari kebutuhan, dorongan dan tujuan yang akan diraih. Semua perilaku manusia mempunyai maksud tertentu yang secara sadar atau tidak sadar (umumnya secara sadar) diarahkan kepada tujuan tertentu. Ketiga unsur dari proses motivasi dasar di atas akan diuraikan di bawah ini :

1. **Kebutuhan.** Umumnya kebutuhan manusia tidak mungkin dapat dipenuhi seluruhnya dan dalam keadaan demikian maka manusia harus membuat skala prioritas guna menentukan kebutuhan yang harus dicapai terlebih dahulu dan setelah untuk dicapai berikutnya. Kebutuhan manusia yang belum dapat dicapai menjadi persoalan bagi dirinya dan manusia akan selalu berusaha untuk mencapainya.
2. **Dorongan.** Dorongan (*drives*) sering kali disebut juga dengan motif (*motives*). Motif atau dorongan didefinisikan sebagai keadaan atau keinginan kuat yang ada pada diri seseorang yang menjadi tenaga penggerak kegiatan (aktivitas) serta mengarahkan perilaku individu ke arah yang telah ditetapkan.
3. **Tujuan.** Tujuan akhir dari motivasi adalah tercapainya suatu keinginan sehingga tujuan dapat dijadikan arah dari semua perilaku dan tindakan orang

yang berada di dalam organisasi. Dengan tercapainya tujuan maka akan tercapailah keseimbangan fisiologis dan psikologis seseorang, ketika tujuan belum tercapai maka setiap orang akan selalu bekerja keras untuk dapat meraih tujuannya dan ketika tujuannya telah tercapai maka kinerja keras yang selama ini dilakukan akan menurun intensitasnya.

Berdasarkan definisi yang telah disebutkan, maka karena sangat luasnya ranah motivasi dalam peri kehidupan manusia maka untuk memahami motivasi perlulah dipahami asumsi dasar motivasi, yang terdapat empat asumsi dasar motivasi yaitu :

- a. Motivasi adalah hal-hal yang baik, seseorang menjadi termotivasi karena dipuji atau sebaliknya bekerja dengan penuh motivasi dan karenanya seseorang dipuji.
- b. Motivasi adalah satu dari beberapa faktor yang menentukan prestasi karena seseorang, faktor yang lain adalah kemampuan, sumber daya, kondisi tempat kerja, kepemimpinan dan lain-lain.
- c. Motivasi bisa habis dan perlu ditambah suatu waktu, seperti pada beberapa faktor psikologis yang lain yang bersifat siklikal, maka pada saat berada pada titik terendah motivasi perlu ditambah.
- d. Motivasi adalah alat yang dapat dipakai untuk mengatur hubungan pekerjaan dalam organisasi.

Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan, semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Sedarmayanti (2017 : 154-155) bahwa jenjang kebutuhan yang diterapkan oleh Maslow adalah :

- a. Kebutuhan fisiologis
- b. Kebutuhan rasa aman
- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan penghargaan
- e. Kebutuhan aktualisasi diri.

Berikut ini akan diuraikan satu persatu dapat dilihat melalui uraian di bawah ini :

- a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang paling mendasar berkaitan langsung dengan keberadaan kelangsungan hidup manusia.

- b. Kebutuhan rasa aman

Paling mudah disimak adalah keinginan untuk bebas dari bahaya yang mengancam kehidupannya.

- c. Kebutuhan sosial

Manusia adalah makhluk sosial sehingga sika bahkan butuh berhubungan dengan orang lain dan menjadi bagian dari yang lain.

- d. Kebutuhan penghargaan

Melalui berbagai, orang ingin dirinya diterima di pandang penting. Hal ini merupakan salah satu contoh dari kebutuhan pengharagaan ini.

- e. Kebutuhan aktualisasi diri.

Aktualisasi diri merupakan kebutuhan manusia yang paling tinggi dalam hierarki, tetapi juga paling kurang dipahami orang.

Terlepas dari kritik yang ada, teori jenjang kebutuhan dari Maslow memiliki implikasi praktis yang berguna bagi pimpinan. Teori ini menawarkan

pola konsepsi untuk memahami dan menangani masalah motivasi orang ditempat kerja. Pimpinan organisasi memahami pola kebutuhan staf akan dapat membantu melibatkan diri dalam aktivitas dan menyediakan lingkungan kerja yang dapat memuaskan kebutuhan mereka.

Ansory, dkk (2018 : 261) mengatakan bahwa motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri setiap individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dimana perilaku yang bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang kuat. Selain itu konsep motivasi digunakan untuk menunjukkan arah perilaku.

#### **b). Tujuan Motivasi**

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Makin jelas tujuan yang diharapkan atau yang akan dicapai, makin jelas pula bagaimana tindakan motivasi itu dilakukan. Setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

Tujuan motivasi menurut Hartatik (2014 : 162) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai

5. Mengefektifkan pengadaan pegawai
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
9. Mempertinggi rasa tanggungjawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Berkaitan dengan bahasan tentang tujuan motivasi kerja, berikut ini dikemukakan pendapat seorang ahli sebagaimana dikemukakan oleh Kadarisman (2014 : 291) mengatakan pada hakekatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para pegawai adalah untuk :

- a. Mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- c. Meningkatkan disiplin kerja
- d. Meningkatkan prestasi kerja
- e. Meningkatkan rasa tanggungjawab
- f. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
- g. Menumbuhkan loyalitas pegawai pada perusahaan.

Dari uraian yang telah dikemukakan, maka tujuan pemberian motivasi kepada para pegawai adalah untuk mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa dalam pemberian motivasi, sebenarnya terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan-kekurangannya. Dalam melakukan pekerjaan, seorang pegawai

berbuat atau tidak berbuat bukanlah semata-mata didorong oleh faktor-faktor ratio (pikiran), tetapi juga kadang-kadang dipengaruhi oleh faktor emosi (perasaan).

Oleh karena itu faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian dalam pemberian motivasi, supaya motivasi itu betul-betul menjadi tepat sasaran. Jadi perubahan perilaku di sini adalah perilaku kerja, dalam arti bahwa pemberian motivasi kepada para pegawai, agar mereka tetap bersedia melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kecakapan yang mereka miliki.

Oleh karena itu, diharapkan mereka bukan saja asal mau bekerja, tetapi juga yang terpenting adalah pekerjaan itu sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Selanjutnya, tujuan pemberian motivasi kepada para pegawai adalah meningkatkan gairah dan semangat kerja.

## **5. Disiplin**

### **a). Pengertian Disiplin**

Faktor tingkat kedisiplinan sumber daya manusia dapat dijadikan salah satu tolak ukur pencapaian prestasi dan produktivitas kerja yang mampu diraih oleh karyawan yang pada akhir berpengaruh pada tujuan yang diharapkan perusahaan. Tingkat kedisiplinan ini merupakan salah satu fungsi kegiatan manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan harus lebih diperhatikan, karena semakin baik disiplin karyawan, maka akan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sulit bagi karyawan dalam mencapai prestasi kerja yang diharapkan tanpa adanya disiplin kerja yang baik dan bertanggung jawab yang ditunjukkan oleh karyawan bersangkutan. Tanpa disiplin karyawan dengan baik

dan adil, sulit pula bagi organisasi perusahaan untuk mencapai hasil optimal yang ingin diharapkan pada karyawannya.

Menurut Mangkuprawira (2016 : 122) mengemukakan bahwa kedisiplinan karyawan adalah sifat seorang yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Kedisiplinan sangat memengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan. Kedisiplinan seharusnya dipandang sebagai bentuk-bentuk latihan bagi karyawan dalam melaksanakan aturan-aturan perusahaan. Semakin disiplin semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan.

Menurut Hasibuan (2019 : 193) menyatakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Siagian (2014: 305) menyatakan bahwa disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut.

Dari uraian definisi yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan kegiatan dari manajemen perusahaan yang berfungsi sebagai bentuk pengendalian karyawan dalam menjalankan standar organisasional perusahaan yang teratur demi tercapainya sasaran tujuan perusahaan.

## **b) Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja**

Setiap tenaga kerja memiliki banyak motif dan hampir tak ada satu orang tenaga kerja pun yang memiliki motif sama. Ini berarti kenyataannya tidak satu motif pun yang menentukan bagaimana setiap tenaga kerja harus bereaksi terhadap seluruh beban yang ada. Oleh karena itu, tak ada teknik dan strategi yang dapat menjamin terpenuhinya moral dan disiplin kerja yang tinggi bagi setiap tenaga kerja di mana pun juga. Beberapa tenaga kerja bekerja hanya untuk mendapatkan uang, ada yang bekerja mencari keselamatan, dan ada pula yang bekerja karena tertarik pada pekerjaannya. Bahkan mungkin ada beberapa tenaga kerja yang tidak tahu apa yang akan mereka lakukan. Akan tetapi generalisasi terhadap motif mana pun yang bersifat universal amat sulit untuk dipertahankan.

Banyak problem yang dihadapi dalam memahami motif yang terbentuk dalam diri setiap tenaga kerja. Dengan demikian, amat sulit menerapkan disiplin terhadap pekerjaan bagi setiap tenaga kerja. Tampaknya motif setiap tenaga kerja menerima struktur dan dinamika sendiri. Struktur tersebut seringkali disebut hierarki, yaitu suatu motif biasanya lebih kuat dibandingkan motif yang lain. Oleh karena itu, motif juga kuat pengaruhnya terhadap disiplin kerja tenaga kerja dibandingkan motif-motif yang lain. Akan tetapi, sebenarnya struktur tersebut tidak tetap. Motif utama tenaga kerja yang ada saat ini mungkin bukan merupakan motif yang utama untuk hari esok. Perubahan susunan motif tersebut terjadi kapan saja setelah suatu motif terpenuhi dengan baik dan motif yang lain muncul menggantikannya. Motif lama yang sudah terpuaskan akan menjadi tenang dan mungkin tak akan banyak mendorong tenaga kerja untuk bertindak dan berperilaku dibandingkan dengan motif baru yang masih belum terpuaskan.

Motif-motif para tenaga kerja yang memiliki struktur dan selalu timbul apabila motif yang satu terpenuhi amat mempengaruhi kondisi disiplin kerja para tenaga kerja. Dampak tersebut perlu mendapatkan porsi pembinaan dengan prioritas utama dari para manajemen. Dengan demikian, disiplin kerja para tenaga kerja diharapkan terus dibina dan ditegakkan.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sebagai contoh, beberapa karyawan terbiasa terlambat untuk bekerja, mengabaikan prosedur keselamatan, melalaikan pekerjaan detail yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, tindakan yang tidak sopan

Tujuan utama dari pembinaan disiplin kerja adalah untuk memastikan bahwa perilaku karyawan konsisten dengan aturan perusahaan. Secara khusus tujuan pembinaan disiplin kerja, menurut Sastrohadiwiryono (2015 : 292) antara lain:

1. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.

3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
5. Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

### **c) Jenis-Jenis Disiplin Kerja**

Pemimpin perusahaan harus mampu mengenal dan mempelajari perilaku dan sifat karyawannya. Hal ini dapat membantu pemimpin dalam memilih jenis motivasi kerja mana yang sesuai dengan karyawannya. Selain itu, perilaku dan sifat karyawan juga berpengaruh terhadap pemilihan jenis pendisiplinan mana yang dapat diterapkan kepada karyawan.

Terdapat beberapa tipe kegiatan pendisiplinan menurut Handoko (2014 : 208), antara lain :

#### **1. Disiplin Preventif**

Adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.

#### **2. Disiplin Korektif**

Adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

#### **3. Disiplin Progresif**

Adalah memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Sasaran pokok dari disiplin preventif adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan dapat menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen. Manajemen harus mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan suatu iklim disiplin preventif di mana berbagai standar diketahui dan dipahami. Bila para karyawan tidak mengetahui standar-standar apa yang harus dicapai, mereka cenderung menjadi salah arah. Di samping itu, manajemen hendaknya menetapkan standar-standar secara positif dan bukan secara negatif. Para karyawan biasanya perlu mengetahui alasan-alasan yang melatarbelakangi suatu standar agar mereka dapat memahami dan menjalankannya. Sedangkan pada disiplin korektif kegiatannya biasanya dapat diaplikasikan dalam suatu bentuk hukuman atau disebut juga sebagai tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Tindakan pendisiplinan ini dapat berupa peringatan maupun skorsing.

Adapun sasaran tindakan pendisiplinan dapat dibagi menjadi tiga menurut Handoko (2014 : 209), antara lain sebagai berikut :

- a. Untuk memperbaiki pelanggar,
- b. Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa,
- c. Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisiten dan efektif.

Sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya bersifat positif, bersifat mendidik dan mengoreksi. Sasaran tindakan pendisiplinan bukan merupakan tindakan negatif yang dapat menjatuhkan karyawan yang berbuat salah. Maksud pendisiplinan itu sendiri adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan

datang bukannya malah menghukum kegiatan di masa lalu. Pendekatan negatif dalam menerapkan disiplin kerja karyawan yang bersifat menghukum biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan, seperti hubungan emosional terganggu, absensi karyawan meningkat, apati atau kelesuan, dan juga ketakutan yang dapat mengganggu kinerja karyawan.

Disiplin progresif dijalankan dengan tujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman yang lebih serius diberikan. Disiplin progresif memungkinkan manajemen untuk membantu karyawan memperbaiki kesalahannya. Tindakan pendisiplinan dapat diberikan berurut, misalnya :teguran secara lisan oleh pimpinan, setelah itu teguran tertulis, dengan catatan dalam file personalia, skorsing dari pekerjaan dalam jangka waktu tertentu, penurunan jabatan (demosi), dan yang terakhir pemecatan. Bentuk tindakan pendisiplinan terakhir yang dapat diambil oleh manajemen perusahaan adalah pemecatan. Tindakan ini sering dikatakan sebagai kegagalan manajemen sumber daya manusia, tetapi pandangan tersebut tidaklah realistik. Tidak ada manajer maupun karyawan yang sempurna, sehingga hampir pasti ada saja berbagai masalah yang tidak dapat dipecahkan.

Urutan tindakan pendisiplinan tersebut di atas disusun berdasarkan atas dasar tingkat berat atau kerasnya hukuman. Untuk pelanggaran-pelanggaran serius tertentu, dapat dikecualikan dari disiplin progresif, dan karyawan tersebut dapat langsung dipecat, tanpa harus lagi melalui susunan tindakan pendisiplinan yang ditetapkan perusahaan.

## 6. Kinerja

### a). Pengertian Kinerja

Perkembangan dan kemajuan suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen kinerja memberi pengaruh sebagai driven force (kekuatan pendorong) yang mampu memberi percepatan kearah sana. Kualitas kinerja yang baik tidak dapat diperoleh dengan hanya membalik telapak tangan namun itu harus dilakukan dengan kerja keras dan kedisiplinan yang tinggi, baik secara jangka pendek maupun jangka panjang. Istilah kinerja juga dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan/organisasi, alat fungsi-fungsi manajemen (produksi, pemasaran, keuangan), atau keluaran seorang pegawai.

Ada banyak definisi tentang kinerja yang dikemukakan para ahli terutama mereka yang memiliki keahlian dalam bidangnya. Karena setiap definisi kinerja itu sendiri memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing, dalam pengertian itu cocok diterapkan di suatu perusahaan/ organisasi yang menganut suatu konsep dan budaya yang berbeda (*concept and culture*) yang seperti ini namun tidak tepat diterapkan pada perusahaan yang menganut konsep dan budaya yang berbeda. Sehingga untuk menerapkan suatu format manajemen kinerja yang baik adalah dengan cara adalah dengan cara mengedepankan konsep fleksibilitas yang bersifat aspiratif. Artinya fleksibelitas dengan tetap mengedepankan tujuan inti perusahaan yaitu mewujudkan suatu perusahaan yang professional dan disenagi oleh para mitra bisnis dan pesaing. Wirawan (2015 : 5) mendefinisikan bahwa : “ Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungs-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.”

Definisi di atas menerangkan bahwa suatu pekerjaan atau profesi mempunyai sejumlah fungsi atau indikator yang dapat digunakan untuk mengukur hasil pekerjaan tersebut. Misalnya, indikator pekerjaan sopir bus Trans Jakarta antara lain mengemudikan bus di jalan khusus (*busway*) yang sudah disediakan mematuhi peraturan lalu lintas, mencatat kehadiran di halte an station, menaikkan dan menurunkan penumpang dan melayani penumpang. Kinerja seorang sopir bus TransJakarta adalah jumlah dari nilai keluaran semua indikator-indikator pekerjaan tersebut. Indikator pekerjaan seorang manajer adalah merencanakan pekerjaan, mengorganisasikan pekerjaan, memimpin pelaksanaan pekerjaan, dan mengontrol pelaksanaan pekerjaan.

Sedangkan menurut Tika (2014: 121) mendefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.”

Dari definisi di atas, diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari :

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan.
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan/pegawai seperti motivasi, kecakapan, persepsi, peranan, dan sebagainya
3. Pencapaian tujuan organisasi
4. Periode waktu tertentu.

Berdasarkan hal-hal di atas maka kinerja adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksud di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan ekonomi. Motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya.

Sedangkan pengaruh eksternal antara lain berupa peraturan ketenaga kerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar. Pelaksanaan hasil pekerjaan/prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja perusahaan adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.

Sutrisno (2019 : 170) berpendapat bahwa kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi privat

dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan.

Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan atau organisasi juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja keras, diberi gaji sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan masa depan yang lebih baik.

Menurut Fahmi (2016 : 2) berpendapat bahwa “ Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi (*strategi planning*) suatu organisasi.”

Suatu organisasi yang professional tidak akan mampu mewujudkan suatu manajemen kinerja yang baik tanpa ada dukungan yang kuat dari seluruh komponen manajemen perusahaan dan juga tentunya para pemegang saham. Karena dalam konteks manajemen modern suatu kinerja yang sinergis tidak akan bisa berlangsung secara maksimal jika pihak pemegang saham atau para komisaris perusahaan hanya bertugas untuk menerima keuntungan tanpa memenuhi berbagai persoalan internal dan eksternal yang terjadi di perusahaan tersebut.

Permasalahan yang dihadapi oleh manajemen perusahaan juga menjadi masalah yang harus dipecahkan oleh pihak pemegang saham. Penerapan manajemen kinerja merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerja sama secara harmonis dan terintegrasi antara pemimpin dan bawahannya. Manajemen kinerja akan dapat diwujudkan jika ada hubungan dan keinginan yang sinergi antara atasan dan bawahan dalam usaha bersama-sama mewujudkan konsep manajemen kinerja adalah dengan mengembangkan dan mengedepankan komunikasi yang efektif antar berbagai pihak baik di lingkungan internal perusahaan dan eksternal perusahaan.

Sutrisno (2019 :172) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Dengan keempat aspek kinerja di atas dapat dikatakan bahwa individu mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa dalam sistem, berapa pun ukurannya, semua pekerjaan

saling berhubungan. Hasil dari seperangkat kinerja pekerjaan adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya. Karena saling bergantung, apa yang tampaknya merupakan perolehan kinerja yang kecil dalam suatu aspek pekerjaan dapat menghasilkan perolehan besar secara keseluruhan. Jadi, produktivitas suatu sistem bergantung pada kecermatan dan efisiensi perilaku kerja.

Kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan peluang. Peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Dan waktu, yang tidak kita miliki, yang tidak memberi peluang, bahkan memiliki sedikit nilai. Perbaikan kinerja untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam menunjang peningkatan kinerja organisasi. Hasil penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam perencanaan strategis manajemen. Sekalipun penekanannya ditekankan pada kinerja individu dan kelompok. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan lembaga atau organisasi.

#### **b). Unsur-unsur dan Tujuan Sistem Penilaian Kinerja**

Sistem penilaian kinerja tersusun dari sejumlah unsur. Sistem penilaian kinerja memerlukan standar kinerja yang berfungsi sebagai tolok ukur (*benchmark*) untuk mengukur kinerja. Agar efektif, standar yang digunakan hendaknya terkait dengan hasil yang diharapkan dari sebuah pekerjaan. Dalam kaitan ini, analisis jabatan berguna untuk mengungkapkan kriteria kinerja yang spesifik.

Untuk menjaga agar semua karyawan bertanggungjawab (*accountable*) atas tugas-tugasnya, perlu disusun catatan tertulis tentang standar yang digunakan.

Standar ini hendaknya diberitahukan kepada karyawan sebelum berlangsungnya evaluasi. Idealnya, penilaian kinerja setiap karyawan didasarkan atas kinerja sesungguhnya pada unsur-unsur kritis/penting yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan.

Evaluasi kinerja juga memerlukan ukuran-ukuran kinerja (*performance measures*) yang dapat diandalkan, yakni rating yang digunakan untuk menilai kinerja. Agar bermanfaat, ukuran tersebut harus mudah digunakan, andal, dan mencatat perilaku kritis yang menentukan kinerja. Ukuran-ukuran yang dapat diandalkan juga memungkinkan orang lain yang menggunakan ukuran yang sama untuk membandingkan standar yang sama untuk memperoleh kesimpulan yang sama tentang kinerja, sehingga reliabilitas sistem penilaian kinerja meningkat. Sebagai contoh, seorang penyelia perusahaan telepon harus mengamati ukuran-ukuran berikut ini dari setiap operator yang dibawahinya.

- a. Penggunaan prosedur perusahaan bersikap tenang, menerapkan tarif resmi untuk setiap panggilan telepon, dan mengikuti peraturan perusahaan.
- b. Perilaku bertelepon yang menyenangkan berbicara jelas dari sopan
- c. Akurasi penyambungan panggilan telepon menghubungkan panggilan telepon secara akurat melalui operator.

Pengamatan tersebut dapat dilakukan secara langsung atau tidak langsung. Pengamatan langsung terjadi bila penilai benar-benar melihat kinerja karyawan. Pengamatan tidak langsung, yang akurasinya lebih rendah, terjadi bila penilai dapat mengevaluasi substitusi atau pengganti kinerja actual, substitusi ini disebut konstruk. Contohnya seorang penyelia yang memantau

hubungan yang dilakukan seorang operator dan melakukan pengamatan langsung. Sementara tes tertulis bagi operator telepon tentang prosedur perusahaan untuk menangani panggilan darurat, adalah sebuah konstruk, dan oleh sebab itu hanya merupakan pengamatan tidak langsung atas kinerja sesungguhnya.

Ukuran-ukuran kinerja bisa bersifat obyektif dan subyektif. Ukuran kinerja obyektif adalah indikasi kinerja yang dapat diverifikasi oleh orang lain dan biasanya berbentuk kuantitatif. Para spesialis SDM selalu menyukai ukuran kinerja yang bersifat obyektif dan langsung.

Contoh bila dua penyelia memantau hubungan telepon seorang operator, mereka dapat menghitung jumlah kesalahan sambung yang dilakukan. Hasilnya obyektif dan dapat diverifikasi, karena setiap penyelia memperoleh persentase akurasi sambungan panggilan (*call placement*) yang sama.

Ukuran kinerja subyektif adalah rating yang didasarkan atas standar atau opini pribadi dari orang-orang yang melakukan evaluasi dan tidak dapat diverifikasi oleh orang lain. Karena ukuran subyektif juga bersifat tidak langsung, akurasi menjadi semakin rendah.

Sastrohadiwiryo (2015 : 235) pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan dalam penilaian kinerja adalah :

#### 1. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksudkan adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku tenaga kerja yang bersangkutan dalam

kegiatan sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kesetiaan tenaga kerja terhadap perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdian. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi.

#### 2. Prestasi kerja

Yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kerja seorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan.

#### 3. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul risiko atas kepuasan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

#### 4. Ketaatan

Yang dimaksud dengan ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tak tertulis.

#### 5. Kejujuran

Yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketentuan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya

#### 6. Kerja sama

Kerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

#### 7. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dan manajemen lainnya.

#### 8. Kepemimpinan

Yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsur kepemimpinan bagi tenaga kerja sebenarnya khusus diperuntukkan bagi tenaga kerja yang memiliki jabatan seluruh hirarki dalam perusahaan.

Penilaian kinerja (selanjutnya disebut PK) adalah salah satu alat motivasi paling ampuh yang tersedia bagi pemimpin atau manajer. Menurut Marwansyah

(2014 : 232) berpendapat bahwa penilaian kinerja memiliki tiga tujuan utama berikut ini :

1. Untuk mengukur kinerja secara fair dan obyektif berdasarkan persyaratan pekerjaan. Ini memungkinkan karyawan yang efektif untuk mendapat imbalan atas upaya mereka dan karyawan yang tidak efektif mendapat konsekuensi sebaliknya atas kinerja buruk.
2. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan pengembangan yang spesifik. *“If you don't know where you are going any road will take you there”*
3. Untuk mengembangkan tujuan karir sehingga karyawan dapat selalu menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika organisasi. Semakin lama, setiap pekerjaan dalam organisasi menjadi semakin menantang dengan persyaratan-persyaratan baru. Seorang karyawan yang efektif kinerjanya saat ini belum terjamin akan efektif pula kinerjanya di masa depan. Ia perlu diberi peluang berkembang dalam pekerjaannya dan dalam organisasi.

Secara lebih spesifik, kegunaan sistem Penilaian kinerja adalah :

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk :
  - a) mempromosikan pekerja yang berprestasi,
  - b) menindak pekerja yang kurang atau tidak berprestasi,
  - c) melatih, memutasikan atau mendisiplinkan pekerja,
  - d) memberikan atau menunda kenaikan imbalan/balas jasa.

Singkatnya, PK berfungsi sebagai masukan pokok dalam penerapan sistem *reward and punishment* yang bersifat formal.

2. Sebagai kriteria untuk melakukan validasi tes atau menguji keabsahan sebuah alat tes. Caranya, hasil tes dikorelasikan dengan hasil PK untuk menguji hipotesis yang menyatakan bahwa skor tes dapat memprediksi kinerja. Meskipun demikian, jika PK tidak dilakukan secara benar, atau jika ada pertimbangan lain yang mempengaruhi hasil PK, maka PK tidak dapat digunakan secara sah untuk tujuan apapun.
3. Memberikan umpan balik kepada para karyawan, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi dan pengembangan karir.
4. Bila kebutuhan pengembangan pekerja dapat diidentifikasi, maka penilaian kinerja dapat membantu penentuan tujuan program pelatihan.
5. Jika tingkat kinerja karyawan dapat ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah-masalah organisasi. Penilaian kinerja dapat melakukan hal ini dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan syarat-syarat lain yang perlu dipertimbangkan dalam seleksi. Penilaian kinerja dapat pula menjadi dasar untuk membedakan pekerja yang efektif dan tidak efektif. Oleh sebab itu, penilaian kinerja lebih menggambarkan awal dari sebuah proses daripada sebagai sebuah produk akhir.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai telah banyak dilakukan seperti yang dikemukakan beberapa peneliti yakni menurut Mohammad Fajar Purnomo, (2016) Pengaruh

Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang. Berdasarkan hasil hipotesis diperoleh bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada hasil penelitian ini kepemimpinan adalah variabel yang memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai. Faktor pemicu kepemimpinan yaitu bekerja di PDAM Tirta Moedal Semarang selalu mampu berkomunikasi dengan karyawan dan dapat menciptakan suasana yang kondusif, dalam menyelesaikan pekerjaan dengan suasana yang nyaman pada perusahaan sehingga karyawan terdorong untuk memiliki kinerja yang baik. Dengan adanya Kepemimpinan yang baik dan tinggi dalam melakukan kinerja maka karyawan akan bekerja secara optimal dan akan meningkatkan hasil kinerja tersebut.

Andarias Kuddy (2017) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara simultan (bersama-sama) maupun secara parsial (individu), variabel kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua. Disamping itu, penelitian ini juga dapat membuktikan bahwa variabel disiplin memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi.

Gilang Prasetyo (2018) Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi empiris pada BPPKAD Kabupaten Grobogan) Hasil penelitian menunjukkan bahwa, secara simultan disiplin kerja, motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara parsial disiplin kerja, motivasi dan lingkungan kepemimpinan yang tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Sudarmo, dkk (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Empat Enam Jaya Abadi Balikpapan. Bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan yakni  $F_{hitung}$  yang diperoleh sebesar  $= 1,544 > F_{tabel} 0,209$ . Bahwa variabel Disiplin kerja secara parsial berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Empat Enam Jaya Abadi Balikpapan adalah disiplin kerja dimana nilai korelasi parsial paling besar, sebesar 0,042 dengan nilai  $t$  hitung sebesar  $2,062 > 0,178$  nilai tabel.

Sudarmin Manik (2015) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Huda Pekanbaru. Hasil pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja guru” terbukti kebenarannya. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien regresi sebesar 0,354 dan tingkat signifikansi 0,013 lebih kecil dari alpha 5%. Hal ini berarti semakin tinggi disiplin kerja akan meningkatkan kinerja guru MTs. Al-Huda Pekanbaru. Jika seorang guru disiplin dalam setiap pekerjaan yang diberikan, baik datang dan

pulang tepat waktu serta mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh pimpinan, maka kinerja guru tersebut akan menjadi maksimal.

Endah Susetyo Indriyati (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pemahaman Etika Kerja Islami. Hasil dari analisis moderating (analisis jalur) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Motivasi memiliki pengaruh negatif tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Pemahaman Karyawan Terhadap Etika Kerja Islami berpengaruh positif tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, dan Pemahaman Karyawan Terhadap Etika Kerja Islami secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Rachmi Yulianti, (2015) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Banten. Jadi hasil penelitian ini menginformasikan bahwa variabel Kepemimpinan dan Motivasi adalah dua faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Banten.

Hapid (2014) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Financia Multi Finance Palopo. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

I Gusti Ngurah Truly Mahendra, dkk (2014) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Kinerja Perawat Pelaksana Di

Ruang Rawat Inap RSJ Menur Surabaya . Penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, Disiplin Kerja memiliki pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dan Kepemimpinan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja perawat yang merawat pasien di bangsal RSJ Menur Surabaya. Diantara variabel disiplin kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, dan kinerja, ditemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terbesar pada disiplin kerja, dan kinerja sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja perawat yang merawat pasien di bangsal RSJ Menur Surabaya JMM17

Bungawati (2016) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,374 dan  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa semakin baik peran pemimpin maka kinerja guru akan semakin baik. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,310 dan  $\text{sig} = 0,004 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa semakin baik motivasi kerja maka kinerja guru akan semakin baik. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,301 dan  $\text{sig} = 0,008 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa semakin baik disiplin kerja maka kinerja guru akan semakin baik.

## **C. Kerangka Pikir**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis di antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin (ada relasi interpersonal). Kepemimpinan ini bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian satu tujuan tertentu. Dengan begitu pemimpin tersebut ada bila terdapat kelompok atau satu organisasi. Maka keberadaan pemimpin itu selalu ada di tengah-tengah kelompoknya (anak buah, bawahan, rakyat).

Nilai penting kepemimpinan (leadership) dalam organisasi memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kartono (2015:31) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Kemudian penelitian terdahulu didukung oleh Azahraty (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dimana kepemimpinan memiliki kedudukan strategis karena kepemimpinan merupakan titik sentral dan dinamisator seluruh proses

kegiatan organisasi. Sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sentral di dalam menentukan kebijakan dalam organisasi sesuai sumber-sumber yang ada. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja pegawai, karena pada dasarnya kepemimpinan adalah tingkah laku seorang pemimpin dalam mendorong, mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yanti Komalasari (2014) dan M. Kiswanto (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

## **2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Teori motivasi merupakan suatu pandangan yang dapat digunakan sebagai acuan untuk memberikan motivasi kepada orang-orang atau kelompok tertentu dalam suatu unit bisnis. Motivasi dapat menyebabkan seseorang untuk berperilaku baik, oleh karena itu motivasi pegawai yang tinggi berbanding lurus dengan kinerja organisasi. Seorang pegawai yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Sebaliknya para pegawai yang memiliki motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya. Akibatnya kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya kinerja perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan organisasi, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para pegawai, maka hal ini

merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Rivai (2014 : 548) berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Prestasi kerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi atau kinerja kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Zainul Hidayat, MM & Muchamad Taufiq, MH (2012), Windy Aprilia Murty & Gunasti Hudiwinarsih (2012) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan tingkat kepemimpinan yang dirasakan oleh masing-masing karyawan berbeda-beda.

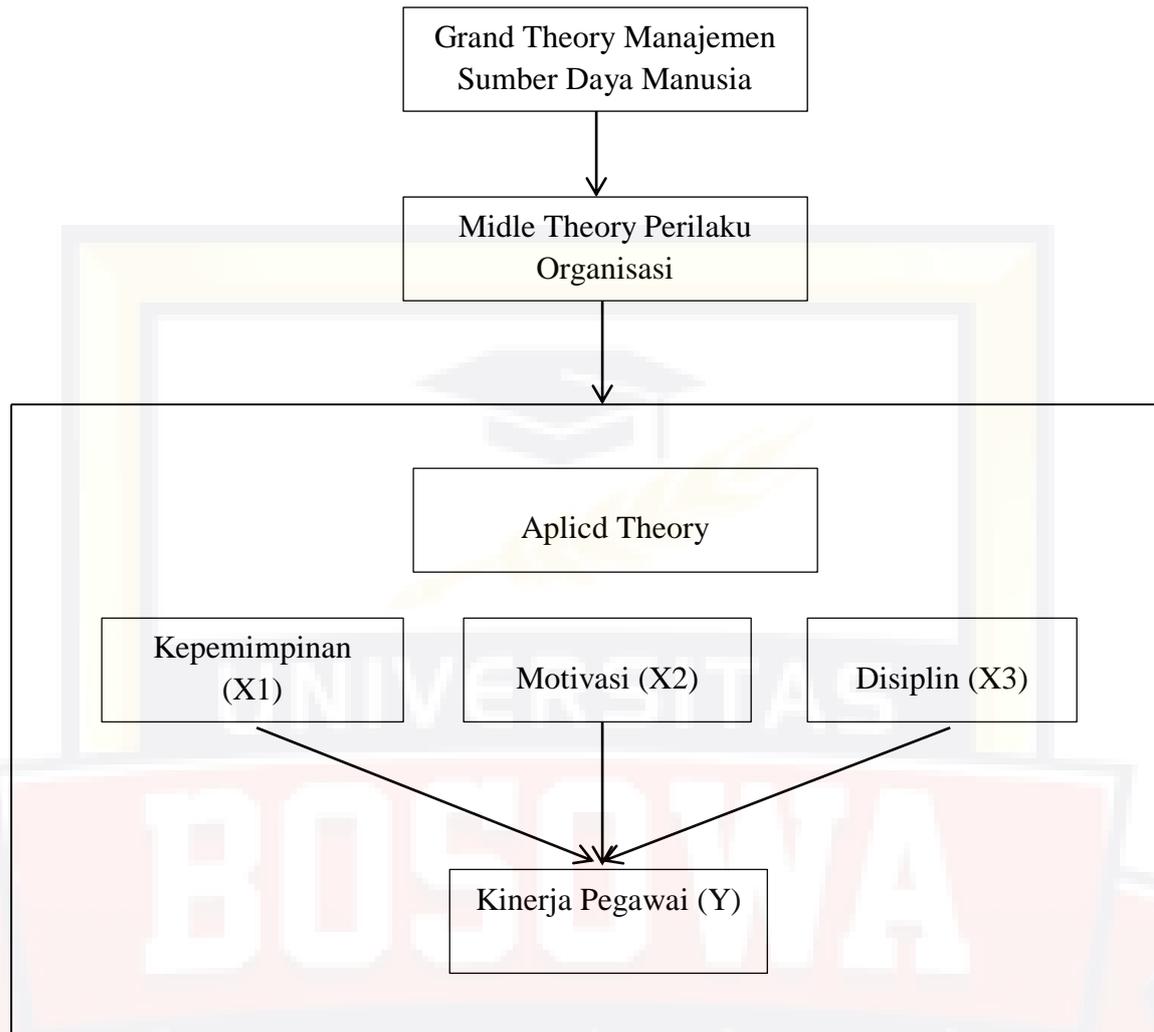
### **3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Sutrisno (2019:86) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Faktor tingkat kedisiplinan sumber daya manusia dapat dijadikan salah satu tolak ukur pencapaian prestasi dan produktivitas kerja yang mampu diraih oleh pegawai yang pada akhir berpengaruh pada tujuan yang diharapkan organisasi.

Tingkat kedisiplinan ini merupakan salah satu fungsi kegiatan manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan harus lebih diperhatikan, karena semakin baik disiplin pegawai, maka akan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sulit bagi pegawai dalam mencapai prestasi kerja yang diharapkan tanpa adanya disiplin kerja yang baik dan bertanggung jawab yang ditunjukkan oleh pegawai bersangkutan. Tanpa kedisiplinan, sulit pula bagi organisasi untuk mencapai hasil optimal yang ingin diharapkan pada pegawainya.

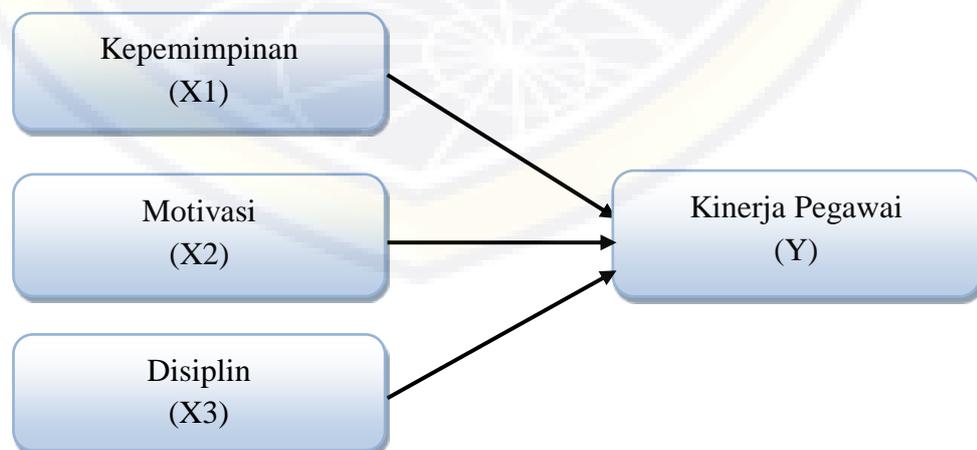
Hal ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya oleh Rizky Angga Saputra, Firmansyah Kusasi, Marlia Saridewi (2018), menemukan bahwa disiplin kerja mempunyai hubungan positif atau pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Susilo & Manalu (2017:613) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah bentuk pelatihan pegawai untuk meningkatkan dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai, sehingga pegawai secara sukarela berusaha bekerja sama dengan pegawai lain dan meningkatkan kinerjanya.

Berikut ini akan disajikan bagan kerangka pikir yang digunakan dalam penelitian ini :



Gambar 2.2 Kerangka Pikir

Mengacu pada gambar 2.2 maka model penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.3 Model Penelitian

#### **D. Hipotesis**

Jawaban atau dugaan sementara dari masalah pokok yang akan dikemukakan adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Deiyai Provinsi Papua
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Deiyai Provinsi Papua
3. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Deiyai Provinsi Papua
4. Variabel yang dominan berpengaruh dari ketiga variabel yang diteliti dalam meningkatkan kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Deiyai Provinsi Papua adalah kepemimpinan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Rancangan penelitian yang digunakan adalah desain deskriptif analitik kuantitatif yang bertujuan menguraikan sifat dan karakteristik data-data atau variabel yang akan diujikan. Selain itu, desain penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan apa adanya mengenai suatu variabel, gejala, keadaan, atau fenomena tertentu, sehingga dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh secara mendalam dengan harapan dapat diketahuinya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam hal ini variabel yang akan diuji adalah variabel bebas yaitu Kepemimpinan (X1), motivasi (X2), disiplin kerja (X3), terhadap kinerja pegawai (Y) yaitu variabel terikat. Penelitian ini juga menggunakan desain kausal yang bertujuan untuk menganalisa hubungan atau tingkat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, apakah hubungan cukup signifikan melalui uji regresi. Dalam penelitian ini data yang diperoleh dianalisis secara statistik menggunakan software SPSS 23.

#### **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada BKPSDM Kabupaten Deiyai Provinsi Papua Persandian Kabupaten Deiyai yang beralamat di Jalan. Trans Waghete, Kecamatan Tigi Kabupaten Deiyai. Waktu yang digunakan selama melakukan penelitian diperkirakan kurang lebih tiga bulan dimulai dari bulan Januari sampai dengan bulan Maret tahun 2020.

## C. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai yang berjumlah 76 orang.

### 2. Sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai. Pada penelitian ini jumlah populasi relatif sedikit sehingga menggunakan metode sensus (sampel jenuh) untuk menentukan sampel penelitian, dimana semua populasi di anggap sebagai sampel.

## D. Instrumen penelitian

Instrumen penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data yang merupakan penjelasan variabel yang akan diteliti dan berfungsi sebagai pembuktian hipotesis.

Sedangkan penyusunan skala pengukuran digunakan metode *Likerts Summated Ratings* (LSR), dengan alternatif pilihan 1 sampai dengan 5 jawaban pertanyaan menurut Sugiyono (2016:136) dengan ketentuan sebagai berikut :

1. SS = Sangat Setuju                      diberi skor 5
2. S = Setuju                                      diberi skor 4
3. N = Netral                                      diberi skor 3
4. TS = Tidak Setuju                      diberi skor 2
5. STS = Sangat Tidak Setuju      diberi skor 1

### **E. Variabel Penelitian**

Variabel penelitian yang dikemukakan dalam penelitian ini dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Variabel endogen (Bebas)

Variabel bebas (X) dalam penelitian ini meliputi:

- a. Kepemimpinan (X1)
- b. Motivasi (X2)
- c. Disiplin (X3)

2. Variabel Eksogen (Terikat (Y))

Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai.

### **F. Jenis Dan Sumber Data**

Data yang diperlukan dalam penelitian ini untuk dianalisis yaitu :

1. Data primer adalah data yang bersumber secara langsung bagi para responden, yakni pegawai pada BKPSDM Kabupaten Deiyai Provinsi Papua
2. Data sekunder adalah data yang diolah atau diperoleh dari dokumen atau laporan tertulis lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian ini, yang berupa literatur-literatur yang digunakan untuk pengembangan teori.

### **G. Tehnik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam pembahasan ini adalah meliputi :

1. Observasi, yakni melakukan pengamatan langsung terhadap kegiatan organisasi khususnya pegawai pegawai pada BKPSDM Kabupaten Deiyai Provinsi Papua
2. Kuesioner (Daftar pertanyaan) yakni penelitian yang dilakukan dengan menyebarkan angket yang berisi pertanyaan-pertanyaan kepada pegawai pegawai pada BKPSDM Kabupaten Deiyai Provinsi Papua
3. Dokumentasi, yakni pengumpulan data berdasarkan catatan-catatan, dokumen dan laporan tertulis lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

#### **H. Tehnik Analisis Data**

Agar data yang dikumpulkan dapat dimanfaatkan, data tersebut diolah, dianalisis terlebih dahulu sehingga dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan. Data yang diperoleh dalam penelitian ini akan diolah dengan menggunakan software SPSS versi 23. Metode analisis yang digunakan adalah :

##### **1. Analisis deskriptif**

Analisis deskriptif bertujuan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul tanpa bermaksud memuat kesimpulan. Untuk data kategori dijelaskan dengan angka/nilai jumlah dan persentase masing-masing kelompok, sedang data nomerik digunakan nilai rata-rata. Analisis yang berkaitan dengan penjelasan berbagai perilaku variabel dilakukan dengan analisis deskriptif berdasarkan teori dan pendekatan yang relevan. Data untuk analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini diolah dengan bantuan SPSS 23.

## 2. Analisis regresi linear berganda

Analisis regresi linear berganda yakni suatu analisis untuk melihat sejauh mana. Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai, dengan menggunakan rumus Supriyadi (2014 : 100) yaitu :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Keterangan :

Y = Kinerja Pegawai

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1 - \beta_3$  = Koefisien Regresi

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Motivasi

$X_3$  = Disiplin

$\epsilon$  = Error (Kesalahan Residual)

## 3. Uji Instrumen Penelitian

- a. Uji Validitas adalah suatu alat ukur yang menunjukkan kesesuaian dari alat ukur tersebut yaitu item-item pernyataan dalam kuesioner, dengan apa yang ingin diukur. Dimana butir pernyataan yang valid digunakan apabila nilai  $r = 0,30$ .
- b. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Uji reliabilitas dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *cronbach's alpha* di atas 0,60.

#### 4. Uji asumsi klasik

##### a. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid.

##### b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Meski regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi digunakan matrik korelasi variabel-variabel bebas dan melihat nilai *tolerance* dan *Variance inflation Factor* (VIF) dengan perhitungan bantuan program SPSS for windows.

##### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang terdapat homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

5. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan dua pengujian yakni uji f (serempak) dan Uji t (parsial) yang dapat diuraikan adalah :

a. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen dalam regresi.

Hipotesa yang digunakan dalam uji ini adalah :

Ho : Variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

Ha : Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen

Dengan tingkat signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 5%, maka :

Jika probabilitas  $t < \alpha$ , berarti Ho ditolak

Jika probabilitas  $t > \alpha$ , berarti Ho diterima.

b. Uji f

Uji serempak (Uji f) digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebasnya secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  pada derajat kesalahan 5% ( $\alpha = 0.05$ ).

6. Koefisien determinasi (*adjusted*  $R^2$ ). Uji  $R^2$  merupakan uji yang dilakukan terhadap model yang dibentuk dengan tujuan menjelaskan seberapa besar kontribusi dari variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Nilai  $R^2$  mempunyai range antara 0 sampai dengan 1 ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Semakin besar nilai  $R^2$  maka semakin bagus model regresi yang digunakan. Sedangkan semakin kecil nilai  $R^2$  artinya variabel bebas yang digunakan terhadap variabel terikat semakin kecil.

## I. Definisi Operasional

Seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini diukur menggunakan skala likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang dengan memberikan nilai kepada masing masing jawaban. Berikut ini definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan seringkali dipertanyakan oleh orang-orang, apa bedanya dengan manajemen demikian pula pemimpin dan manajer. Thoha (2017 : 5) Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Tanggungjawab Pemimpi
2. Perhatian pemimpin
3. Pemimpin mengikutsertakan pegawai
4. Pemimpin memberikan imbalan'
5. Pemimpin mendorong pegawai

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Hasibuan (2019: 95) Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Memberikan penghargaan
2. Kreativitas kerja pegawai
3. Meningkatkan potensi diri
4. Promosi jabatan
5. Sarana pendukung dan peralatan kerja

Kedisiplinan karyawan adalah sifat seorang yang secara karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Kedisiplinan sangat memengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan. Mangkuprawira (2016 : 122) Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Hadir tepat waktu
2. Mempunyai tanggungjawab
3. Bekerja secara sungguh-sungguh
4. Memiliki sikap dan perilaku yang baik
5. Sanksi disiplin

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsifungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Wirawan (2015 : 5) Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Kecekatan
2. Keahlian
3. Hasil kerja
4. Ketepatan waktu
5. Bekerja sama

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **1. Sejarah Kabupaten Deiyai**

Kabupaten Deiyai merupakan Kabupaten baru yang dimekarkan dari Kabupaten Induk Paniai, diresmikan sebagai kabupaten baru dengan diberlakukan Undang-Undang No.55 tahun 2008. Kabupaten Deiyai secara geografis terletak pada 40 02 42,12 Lintang Selatan dan 1360 16 48,32" Bujur Timur diketinggian 1700 meter di atas permukaan laut.

Kabupaten yang wilayahnya mengelilingi Danau Tigi ini ber-ibu kota di Distrik Tigi. Bupatinya sekarang berkantor di kota Waghete, yang masuk wilayah Distrik Tigi. Kantor Bupati baru selesai dibangun pada 2010, dibangun di atas tanah seluas 500 x 300 meter persegi, yang dibeli dari masyarakat setempat. Kota Waghete terletak dipinggir danau purba yang berada di Provinsi Papua, yakni danau Tigi, wilayah Tigi merupakan satuan lembah dengan kemiringan 0-15%, sedangkan kota Waghete sendiri secara keseluruhan kondisi topografi wilayahnya cukup bervariasi yaitu antara 0 s/d 45% ketinggian >45% terlihat disekitar area rencana pengembangan bandara disekitar wilayah tengah dan utara, ketinggian relatif datar 0-15% terlihat dibagian selatan, utara, dan terutama disekitar danau Tigi.

Kabupaten Deiyai adalah salah satu Kabupaten di Provinsi Papua, Indonesia. Dulunya pernah menjadi bagian dari wilayah Kabupaten Paniai.

Kabupaten ini diresmikan oleh Menteri Dalam Negeri Indonesia, Mardiyanto, pada 29 Oktober 2008. Dasar hukum pembentukan kabupaten ini adalah Undang-Undang Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 55. Pusat pemerintahan berada di Tigi. "Pemekaran diharapkan tidak membebani keuangan negara," kata Menteri Dalam Negeri Mardiyanto saat menyampaikan pandangan pemerintah dalam rapat paripurna pengesahan pembentukan 12 daerah pemekaran baru di Gedung MPR/DPR, Rabu (29/10). Ke-12 daerah baru tersebut, yaitu Kabupaten Mesuji, Kabupaten Tulang Bawang dan Kabupaten Pringsewu (ketiganya di Provinsi Lampung), Kota Gunung Sitoli, Kabupaten Nias Utara, Kabupaten Nias Barat (di Provinsi Sumatera Barat), Kabupaten Tombrauw (Provinsi Papua Barat). Kemudian Kabupaten Pularu Morotai (Provinsi Maluku Utara), Kabupaten Intan Jaya, Kabupaten Deiyai (di Provinsi Papua), Kabupaten Sabu Raijua di Provinsi Nusa Tenggara Timur, serta Kabupaten Tangerang Selatan di Provinsi Banten.

## **2. Badan Pemerintahan**

Kabupaten Deiyai mempunyai beberapa Badan, antara lain:

- a. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
- b. Badan Kepegawaian Daerah
- c. Badan Pemberdayaan Masyarakat Kampung, Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana

Kabupaten Deiyai mempunyai beberapa Kantor, antara lain:

- a. Kantor Lingkungan Hidup
- b. Kantor Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan masyarakat
- c. Kantor Satuan Polisi Pamongpraja

- d. DPRD
- e. Kantor Bupati dan Wakil Bupati
- f. Inspektorat daerah

Kabupaten Deiya mempunyai beberapa Dinas, antara lain:

- a. Dinas Pendidikan Kebudayaan Pemuda dan Olahraga
  - b. Dinas Kesehatan dan Sosial
  - c. Dinas Pekerjaan Umum
  - d. Dinas Perhubungan Pariwisata Komunikasi dan Informasi
  - e. Dinas Kependudukan, Catatan sipil, Tenaga kerja dan Transmigrasi
  - f. Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah
  - g. Dinas Pertanian Perkebunan Kehutanan Peternakan dan Perikanan
  - h. Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan Unit Kecil Menengah
- Kabupaten Deiyai mempunyai beberapa Sekretariat, antara lain:
- a. Sekretariat Daerah
  - b. Sekretariat DPRD

### **3. Obyek Wisata Danau Tigi**

Danau Tigi berada di Kabupaten Deiyai, Papua. Danau ini terletak 1.700 meter di atas permukaan laut dan memiliki kedalaman hingga 150 meter. Danau ini beriklim pegunungan yang sangat dingin. Danau tigi memiliki wisata alam yang luar biasa, suasana yang sejuk dan menyegarkan, hamparan air yang jernih, serta pemandangan yang memesona di bawah kaki gunung deiyai. Di tengah Danau Tigi terdapat Pulau Duamo. Tempat wisata yang sangat menarik perhatian bagi wisatawan. Sehingga banyak wisatawan lokal berkunjung di Pulau Duamo

itu. Sayangnya, danau tersebut hingga kini tidak ada pengunjung dari wisatawan regional maupun manca negara.

#### **4. Akses ke Danau Tigi**

Akses ke Danau Tigi, dapat memulai perjalanan dari Kota Nabire. Dari Kota Nabire, tersedia dua jalur menuju kawasan Danau Tigi. Pertama, menggunakan jalur darat dengan menyewa mobil untuk melintasi medan jalan yang terjal dan berkelok-kelok. Kedua, mengambil jalur udara dengan menumpang pesawat AMA, MAF, Trigana dan Merpati, yang bisa mendarat di wilayah dataran tinggi dengan karakteristik landasan dari tanah.

#### **5. Visi dan Misi**

##### **Visi**

Kabupaten Deiya merupakan gerakan pembangunan masyarakat Kampung

##### **Misi**

- a. Utamakan pengembangan sumber daya manusia
- b. Meningkatkan kapasitas pembangunan Kabupaten Deiya
- c. Menikmati pembangunan masyarakat di Kampung
- d. Menikmati pembangunan sumber daya alam
- e. Mewujudkan visi misi Motto Kabupaten Deiya
- f. Meningkatkan pengembangan sumber daya manusia ke depan
- g. Peningkatan fasilitas mendukung sarana prasarana Kabupaten Deiya
- h. Memfasilitasi dan mewujudkan menikmati pembangunan di kampung\

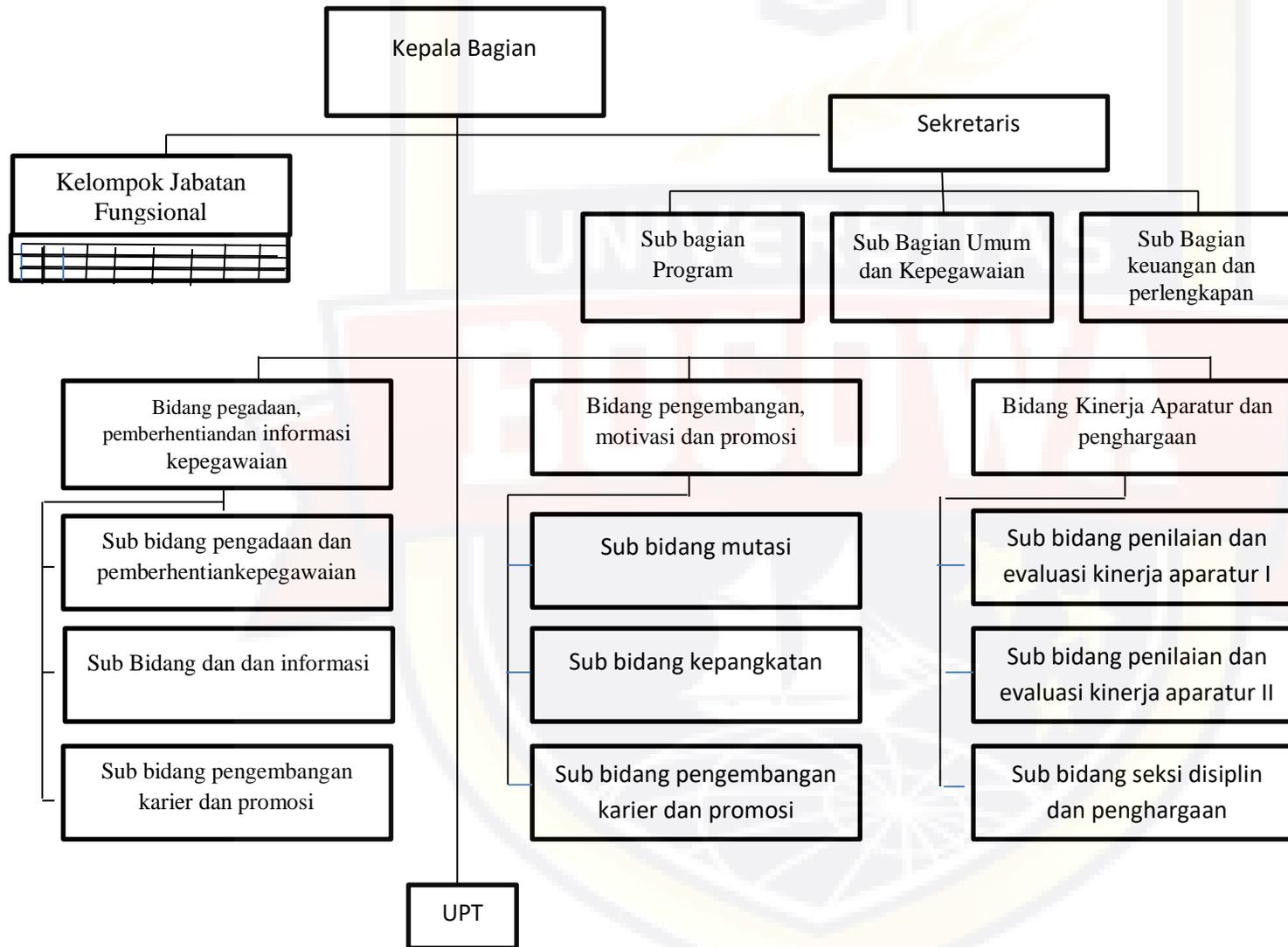
#### **6. Struktur Organisasi**

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi dalam menjalankan kegiatan

operasional untuk mencapai tujuan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Sehingga dengan adanya bagan struktur organisasi maka menjelaskan secara detail tugas, wewenang dan tanggungjawab antara masing-masing bagian dalam organisasi. Adapun bagan struktur organisasi pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua dapat disajikan pada gambar 4.1 berikut ini :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiya Provinsi Papua



## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Identifikasi Profil Responden**

Penelitian ini mengangkat permasalahan mengenai pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Oleh karena itu untuk menjawab permasalahan tersebut maka adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai yang berjumlah sebanyak 76 orang pegawai. Mengingat jumlah responden dibawah dari 100 maka teknik penarikan sampel dengan menggunakan sampling jenuh, yang artinya bahwa seluruh populasi yang ada dapat dijadikan sebagai keseluruhan jumlah sampel dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai, maka para responden telah mengisi secara benar dan lengkap, kemudian langkah selanjutnya adalah akan diidentifikasi berdasarkan pengelompokkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, lama bekerja dan status responden. Identifikasi ini dilakukan untuk mengetahui gambaran umum atau karakteristik secara umum para responden yang menjadi sampel penelitian ini. Untuk lebih jelasnya pengidentifikasian mengenai gambaran umum sebagai kelayakan responden dapat dilihat deskripsi dari responden sebagai berikut :

### a) Identifikasi Responden berdasarkan jenis kelamin

Identifikasi responden berdasarkan jenis kelamin adalah mengelompokkan responden dalam dua kategori yakni responden laki-laki dan responden perempuan, dimana dalam melakukan identifikasi berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1. Identifikasi Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Kategori	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	56	73,7
2	Perempuan	20	26,3
	Total	76	100,0

Sumber : Data diolah, 2020

Responden dalam penelitian ini terlihat bahwa responden laki-laki lebih banyak yakni sebanyak 56 orang responden jika dibandingkan dengan responden perempuan yakni sebanyak 20 orang, sehingga hal ini dapat diartikan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papu adalah didominasi oleh pegawai laki-laki, alasannya karena pegawai laki-laki pada Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia lebih menguasai mengenai masalah pengembangan sumber daya manusia, sehingga lebih banyak pegawai laki-laki yang dibutuhkan jika dibandingkan dengan pegawai perempuan.

### b) Identifikasi Responden berdasarkan umur

Identifikasi responden menurut umur maka akan dilihat umur para responden, dimana dalam melakukan identifikasi berdasarkan umur, hasil selengkapnya dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2. Identifikasi Responden berdasarkan Umur

No.	Kategori	Jumlah	Persentase
1	22-29 tahun	10	13,2
2	30-39 tahun	36	47,4
3	40-49 tahun	24	31,6
4	> 50 tahun	6	7,9
Total		76	100,0

Sumber : Data diolah, 2020

Hasil olahan data mengenai identitas responden berdasarkan umur, nampak bahwa umur responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah umur responden antara 30-39 tahun yakni sebanyak 36 orang, diikuti oleh responden yang berumur antara 40-49 tahun dengan jumlah responden sebanyak 24 orang. Sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua adalah berumur produktif yakni berumur antara 30-39 tahun. Alasannya karena dengan umur produktif tersebut maka akan mempermudah dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari di kantor.

#### c) Identifikasi Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan identifikasi responden menurut pendidikan terakhir maka dikelompokkan atas dua kategori yakni lulusan D3 dan S1. Hasil identifikasi responden berdasarkan pendidikan terakhir, hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3. Identifikasi Responden berdasarkan Pendidikan terakhir

No.	Kategori	Jumlah	Persentase
1	SMA	18	23,7
2	D3	8	10,5
3	S.1	43	56,6
4	S.2	7	9,2
	Total	76	100,0

Sumber : Data diolah, 2020

Data tersebut di atas terlihat bahwa identifikasi responden berdasarkan pendidikan terakhir didominasi oleh responden yang lulusan S1 dengan jumlah responden sebanyak 43 orang, diikuti oleh responden yang memiliki pendidikan terakhir SMA yakni sebanyak 18 orang. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua adalah lulusan S1. Alasannya karena sudah menjadi persyaratan bagi setiap instansi pemerintah bahwa untuk menjadi calon PNS minimal harus memiliki atau lulusan sarjana (S1), karena dengan pendidikan tersebut akan memudahkan dalam menyelesaikan tugas-tugas atau pekerjaan yang diberikan.

#### **d) Identifikasi responden berdasarkan Lama Bekerja**

Berdasarkan identifikasi responden menurut Lama Bekerja maka akan dilihat berapa lama para responden bekerja atau mengabdikan dirinya pada kantor Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Dimana dalam melakukan identifikasi menurut lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4. Identifikasi Responden berdasarkan Masa kerja

No.	Kategori	Jumlah	Persentase
1	< 2 tahun	7	9,2
2	2,1 – 5 tahun	15	19,7
3	5,1 – 7 tahun	30	39,5
4	7,1 - 10 tahun	21	27,6
5	> 10 tahun	3	3,9
Total		76	100,0

Sumber : Data diolah, 2020

Data responden menurut lama bekerja, terlihat bahwa lama bekerja responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah lama bekerja antara 5,1-7 tahun yakni dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, kemudian diikuti lama bekerja antara 7,1 – 10 tahun yakni sebanyak 21 orang responden. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua adalah sudah berpengalaman karena memiliki lama bekerja antara 5,1-7 tahun. Ini berkaitan dengan umur pegawai yang bekerja pada Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua, bahwa dengan umur produktif tersebut maka pengalaman kerja yang dimiliki akan semakin tinggi.

#### e) Identifikasi responden berdasarkan Status

Identifikasi responden berdasarkan status diklasifikasikan atas dua kategori yakni responden dengan status kawin dan belum kawin. Dimana hasil pengelompokan responden berdasarkan status dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5. Identifikasi Responden berdasarkan Status

No.	Kategori	Jumlah	Persentase
1	Kawin	60	78,9
2	Belum kawin	16	21,1
	Total	76	100,0

Sumber : Data diolah, 2020

Dari data identifikasi responden berdasarkan status maka didominasi oleh responden dengan status kawin yakni sebanyak 60 orang responden, dan sisanya adalah berstatus belum kawin yakni sebanyak 16 orang. Sehingga dapat dikatakan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua berstatus kawin atau sudah berkeluarga. Alasannya karena dikaitkan dengan umur pegawai maka sudah tergolong kedalam umur yang sudah boleh berkeluarga.

## 2. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian bertujuan untuk menggambarkan persepsi responden dengan sejumlah indikator yang digunakan pada penelitian ini sehingga perlu adanya skor nilai rata-rata dari setiap indikator dari masing-masing variabel dengan menggunakan formulasi perhitungan kelas interval dengan rumus (Muhidin dan Abdurahman, 2012:146) :

$$\text{Panjang kelas interval} = \frac{\text{Titik tertinggi} - \text{Titik terendah}}{\text{Skala Pengukuran}}$$

$$\text{Panjang kelas interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Selanjutnya dari persamaan tersebut di atas, maka dapat ditentukan skor melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.6. Kriteria Analisis Deskripsi

Rentang Kategori Skor	Penafsiran
1,00 – 1,79	Sangat Tidak baik/Sangat rendah
1,80 – 2,59	Tidak baik/Rendah
2,60 – 3,39	Cukup/Sedang
3,40 – 4,19	Baik/tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Baik/Sangat Tinggi

Sumber : Muhidin, Sambas Ali dan Maman Abdurrahman (2011:146)

Berdasarkan hasil penentuan panjang kelas interval yang telah diuraikan, maka selanjutnya dapat disajikan deskripsi variabel penelitian yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

#### **a) Analisis deskripsi variabel Kepemimpinan**

Kepemimpinan mempunyai peran yang penting dalam mempengaruhi cara kerja pegawai, penampilan gaya kepemimpinan akan memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kinerja pegawai yang dipimpinnya. Karena kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka dapat bekerja sesuai dengan keinginan pemimpin. Menurut Hasibuan (2019:170) bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Analisa deskripsi terhadap variabel kepemimpinan akan dilakukan berdasarkan dari hasil pernyataan responden, dimana nilai rata-rata hasil pernyataan responden melalui hasil penyebaran kuesioner dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.7. Persepsi Responden mengenai Kepemimpinan

Pertanyaan	Hasil Scoring Jawaban Responden					Rata-rata
	STS	TS	N	S	SS	
Pemimpin menetapkan keputusan dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kerja	0	0	22 (28,9)	39 (51,3)	15 (19,7)	3,91
Pemimpin senantiasa melakukan pengawasan ketat dan memberikan instruksi secara ketat	0	0	19 (25)	34 (44,7)	23 (30,3)	4,05
Pemimpin menunjukkan perhatian, bersahabat dan mudah ditemui	0	0	21 (27,6)	34 (44,7)	21 (27,6)	4,00
Pimpinan senantiasa memberikan bantuan, ketika ada permasalahan yang terkait pekerjaan	0	0	13 (17,1)	38 (50)	25 (32,9)	4,16
Pemimpin memberikan imbalan sebagai alat pendorong produktivitas kerja	0	0	19 (25)	35 (46,1)	22 (28,9)	4,04
Pemimpin mengikut sertakan pegawai dalam merumuskan pelaksanaan kerja	0	0	18 (23,7)	37 (48,7)	21 (27,6)	4,04
Pemimpin mampu mengatasi perbedaan dan kesulitan serta bersedia menanggung keberhasilan maupun kegagalan dalam suatu organisasi.	0	0	18 (23,7)	37 (48,7)	21 (27,6)	4,04
Pemimpin memberikan kepercayaan penuh pada bawahannya untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung-jawabnya	0	0	20 (26,3)	39 (51,3)	17 (22,4)	3,96
Pemimpin mendorong bawahan untuk senantiasa meningkatkan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai.	0	0	17 (22,4)	41 (53,9)	18 (23,7)	4,01
Pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai lainnya untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi	0	0	21 (27,6)	38 (50)	17 (22,4)	3,95
Rata-rata Indeks per Variabel						4,02

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2020

Berdasarkan Tabel 4.7 yakni tanggapan responden mengenai variabel kepemimpinan, maka diperoleh nilai rata-rata indeks variabel kepemimpinan sebesar 4,02 dan apabila dilihat dari kategori skor maka ditafsirkan baik. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua sudah berjalan dengan baik. Dimana indikator yang memberikan kontribusi tertinggi dari variabel kepemimpinan adalah pada pernyataan bahwa Pimpinan senantiasa memberikan bantuan, ketika ada permasalahan yang terkait pekerjaan (4,16), dan hal ini sangat memberikan manfaat yang besar bagi setiap pegawai yang merasa kesulitan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan atau tugas-tugas yang diberikan. Alasannya karena dengan umur yang tergolong masih produktif maka masih perlu mendapatkan arahan-arahan dan bantuan dari pimpinan apabila mengalami kesulitan dalam bekerja.

#### **b) Analisis deskripsi variabel Motivasi Kerja**

Motivasi adalah sebagai salah satu faktor pendorong prestasi kerja pegawai, yang harus mendapat perhatian khusus dari pimpinan jika menghendaki kinerja pegawainya meningkat sehingga tujuan yang diharapkan bisa tercapai. Proses memotivasi sangat tergantung pada kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dalam upaya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Menurut Suwatno dan Priansa (2014:171) motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tersebut.

Analisa deskripsi terhadap variabel motivasi kerja berdasarkan dari hasil pernyataan responden, dimana nilai rata-rata hasil pernyataan responden melalui hasil penyebaran kuesioner dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.8. Persepsi Responden mengenai Motivasi Kerja

Pertanyaan	Hasil Scoring Jawaban Responden					Rata-rata
	STS	TS	N	S	SS	
Organisasi selalu memberikan penghargaan untuk pegawainya yang memiliki kinerja baik	0	10 (13,2)	24 (31,6)	29 (38,2)	13 (17,1)	3,59
Pimpinan sering memberikan pujian kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapai oleh bawahan	0	24 (31,6)	16 (21,1)	24 (31,6)	12 (15,8)	3,32
Pemimpin selalu memberikan tugas dan menuntut kreativitas kerja pegawai	0	7 (9,2)	22 (28,9)	32 (42,1)	15 (19,7)	3,72
Pimpinan sering mendelegasikan tugasnya ke bawahan	0	15 (19,7)	22 (28,9)	26 (34,2)	13 (17,1)	3,49
Saya selalu berusaha untuk meningkatkan potensi diri dengan mengikuti progam pendidikan dan latihan	0	0	33 (43,4)	26 (34,2)	17 (22,4)	3,79
Bagi pegawai berprestasi ada program promosi jabatan yang lebih tinggi dan nyaman	0	0	31 (40,8)	30 (39,5)	15 (19,7)	3,79
Pimpinan saya selalu memberikan arahan agar pegawai terarah dalam pencapaian tujuan organisasi	0	0	31 (40,8)	31 (40,8)	14 (18,4)	3,78
Pimpinan saya sering melakukan pengawasan untuk hasil kerja yang optimal	0	0	28 (36,8)	31 (40,8)	17 (22,4)	3,85
Sarana pendukung dan peralatan kerja sangat memadai dan mendukung kinerja kami	0	5 (6,6)	24 (31,6)	29 (38,2)	18 (23,7)	3,79
Saya selalu berupaya memanfaatkan fasilitas yang telah disediakan	0	0	28 (36,8)	31 (40,8)	17 (22,4)	3,85
Rata-rata Indeks per Variabel						3,70

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2020

Dari data tersebut di atas nampak bahwa rata-rata indeks variabel motivasi kerja sebesar 3,70 dan apabila dilihat dari kriteria analisis deskripsi maka berada pada rentang skor antara 3,40-4,19 dan ditafsirkan baik atau tinggi. Dimana indikator yang memberikan kontribusi tertinggi adalah pada pernyataan bahwa setiap pegawai selalu berupaya memanfaatkan fasilitas yang telah disediakan. Ini menunjukkan bahwa Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai untuk meningkatkan kinerja pegawai yakni dengan memberikan motivasi kerja atau pendorong bagi pegawai yakni dengan memanfaatkan sarana dan prasarana serta fasilitas yang telah disediakan oleh BKPSDM, seperti : komputer, kendaraan dinas bahkan rumah dinas.

### **c) Analisis deskripsi Variabel Disiplin Kerja**

Tingkat kedisiplinan pegawai merupakan salah satu fungsi kegiatan manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan harus lebih diperhatikan, karena semakin baik disiplin pegawai, maka akan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Menurut Mangkuprawira (2016:122) bahwa kedisiplinan adalah sifat seorang yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Kedisiplinan sangat memengaruhi kinerja pegawai dan organisasi. Kedisiplinan seharusnya dipandang sebagai bentuk-bentuk latihan bagi pegawai dalam melaksanakan aturan-aturan organisasi. Semakin disiplin seorang pegawai maka semakin tinggi kinerja yang dicapai oleh organisasi.

Persepsi atau tanggapan responden mengenai disiplin kerja pegawai hasil selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.9. Persepsi Responden mengenai Disiplin Kerja

Pertanyaan	Hasil Scoring Jawaban Responden					Rata-rata
	STS	TS	N	S	SS	
Pegawai semestinya hadir di tempat kerja secara tepat waktu	0	0	24 (31,6)	34 (44,7)	18 (23,7)	3,92
Pegawai telah bekerja secara sungguh-sungguh saat ini	0	0	23 (30,3)	36 (47,4)	17 (22,4)	3,92
Pegawai seharusnya memiliki tingkat ketelitian yang baik dalam bekerja	0	0	23 (30,3)	36 (47,4)	17 (22,4)	3,92
Fasilitas pribadi yang diberikan kepada pegawai harus dirawat dengan baik oleh pegawai.	0	0	28 (36,8)	33 (43,4)	15 (19,7)	3,83
Setiap pegawai diharuskan mempunyai tanggung jawab dalam bekerja	0	0	24 (31,6)	35 (46,1)	17 (22,4)	3,91
Pegawai di instansi ini telah bekerja sesuai dengan fungsi dan tugasnya	0	0	23 (30,3)	35 (46,1)	18 (23,7)	3,93
Pegawai telah bekerja berdasarkan jam kerja	0	27 (35,5)	13 (17,1)	26 (34,2)	10 (13,2)	3,25
Menurut saya pegawai telah memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam bekerja	0	14 (18,4)	18 (23,7)	35 (46,1)	9 (11,8)	3,51
Etika kerja sangat diperlukan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat	0	0	28 (36,8)	32 (42,1)	16 (21,1)	3,84
Pegawai yang tidak beretika baik akan mendapatkan sanksi	0	0	24 (31,6)	34 (44,7)	18 (23,7)	3,92
Rata-rata Indeks per Variabel						3,80

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2020

Dari tabel persepsi responden mengenai disiplin kerja maka diperoleh rata-rata indeks variabel disiplin kerja sebesar 3,80 dan apabila dilihat dari kategori skor maka berada pada kategori skor antara 3,40-4,19 dan diberikan penafsiran baik atau tinggi. Hal ini dapat dilihat bahwa indikator yang memberikan kontribusi tertinggi adalah dengan pernyataan Pegawai di instansi ini telah bekerja sesuai dengan fungsi dan tugasnya (3,92), ini menunjukkan bahwa disiplin kerja

yang diterapkan pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua sudah tinggi, alasannya karena setiap pegawai sudah bekerja sesuai dengan fungsi dan tugasnya yang tercantum dalam struktur organisasi. Ini menunjukkan bahwa dengan rata-rata pegawai yang bekerja pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua yang paling sering melanggar peraturan atau tata tertib di organisasi atau dengan kata lain setiap pegawai yang tidak beretika baik maka akan mendapatkan sanksi bagi disiplin pegawai.

#### **d) Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai**

Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi tersebut dapat dinilai secara objektif. Menurut Tika (2014: 121) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Adapun analisa deskripsi mengenai variabel kinerja pegawai dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.10. Persepsi Responden mengenai Kinerja Pegawai

Pertanyaan	Hasil Scoring Jawaban Responden					Rata-rata
	STS	TS	N	S	SS	
Saya perlu bekerja dengan cekatan teliti, terampil dan tepat sasaran	0	0	20 (26,3)	43 (56,6)	13 (17,1)	3,91
Skill yang saya miliki sesuai dengan bidang pekerjaan yang dilakukan	0	2 (2,6)	9 (11,8)	33 (43,4)	32 (42,1)	4,25
Hasil kerja senantiasa sesuai dengan harapan saya	0	0	21 (27,6)	30 (39,5)	25 (32,9)	4,05
Hasil kerja saya senantiasa mendapatkan apresiasi dari rekan kerja dan pimpinan	0	0	24 (31,6)	35 (46,1)	17 (22,4)	3,91
Pekerjaan yang dibebankan harus selesai tepat waktu	0	0	20 (26,3)	37 (48,7)	19 (25)	3,99
Tepat waktu membuat saya mampu mengatur jadwal pekerjaan	0	0	8 (10,6)	41 (53,9)	27 (35,5)	4,25
Saya senantiasa berada di tempat kerja sesuai jam kerja, kecuali ada dinas luar	0	0	26 (34,2)	27 (35,5)	23 (30,3)	3,96
Saya tidak suka membuang-buang waktu untuk kegiatan yang tidak penting	0	0	5 (6,6)	38 (50)	33 (43,4)	4,37
Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja saya	0	0	16 (21,1)	33 (43,4)	27 (35,5)	4,14
Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya mampu bekerja sama dengan atasan saya.	0	0	17 (22,4)	33 (42,4)	26 (34,2)	4,12
Rata-rata Indeks per Variabel						4,09

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2020

Berdasarkan hasil persepsi responden mengenai kinerja pegawai maka diperoleh rata-rata indeks variabel sebesar 4,09, dan apabila dilihat dari kriteria analisis deskripsi maka berada pada skor antara 3,40 – 4,19 dan dipersepsikan baik atau tinggi. Dimana indikator yang memberikan kontribusi tertinggi adalah pada pernyataan saya tidak suka membuang-buang waktu untuk kegiatan yang tidak penting (4,37). Alasannya karena adanya tuntutan dari Badan

Kepengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua untuk lebih meningkatkan kinerja kerja pegawai sehingga dituntut agar setiap pegawai harus bekerja maksimal dan tidak membuang-buang waktu untuk kegiatan yang tidak penting.

### 3. Uji Instrumen Penelitian

Salah satu cara yang dilakukan dalam menyajikan informasi yang dapat dipelajari dan dapat mendukung pengambilan keputusan yang akan dianalisis adalah melalui pengujian kualitas data penelitian. Oleh karena itulah tujuan yang dilakukan dengan menguji tingkat keakuratan data adalah melalui uji validitas dan uji reliabilitas.

#### a) Uji Validitas

Uji validitas adalah merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau keabsahan suatu alat ukur. Validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar (konstruk) pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Uji validitas dalam penelitian dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai korelasi  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ . Dimana dari hasil pengujian validitas untuk variabel penelitian yakni kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai hasil selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.11. Hasil Uji Validitas dengan Korelasi Bivariate

No.	Variabel	Kode	Nilai Rhitung	Rtabel	Ket.
1.	Kepemimpinan	X1.1	0,791	0,30	Valid
		X1.2	0,706	0,30	Valid
		X1.3	0,666	0,30	Valid
		X1.4	0,620	0,30	Valid
		X1.5	0,592	0,30	Valid
		X1.6	0,595	0,30	Valid
		X1.7	0,763	0,30	Valid
		X1.8	0,740	0,30	Valid
		X1.9	0,705	0,30	Valid
		X1.10	0,631	0,30	Valid
2.	Motivasi kerja	X2.1	0,841	0,30	Valid
		X2.2	0,697	0,30	Valid
		X2.3	0,604	0,30	Valid
		X2.4	0,766	0,30	Valid
		X2.5	0,769	0,30	Valid
		X2.6	0,819	0,30	Valid
		X2.7	0,687	0,30	Valid
		X2.8	0,584	0,30	Valid
		X2.9	0,703	0,30	Valid
		X2.10	0,667	0,30	Valid
3.	Disiplin kerja	X3.1	0,877	0,30	Valid
		X3.2	0,648	0,30	Valid
		X3.3	0,567	0,30	Valid
		X3.4	0,811	0,30	Valid
		X3.5	0,816	0,30	Valid
		X3.6	0,600	0,30	Valid
		X3.7	0,764	0,30	Valid
		X3.8	0,603	0,30	Valid
		X3.9	0,764	0,30	Valid
		X3.10	0,748	0,30	Valid
4.	Kinerja pegawai	Y1	0,712	0,30	Valid
		Y2	0,677	0,30	Valid
		Y3	0,802	0,30	Valid
		Y4	0,729	0,30	Valid
		Y5	0,704	0,30	Valid
		Y6	0,734	0,30	Valid
		Y7	0,622	0,30	Valid
		Y8	0,641	0,30	Valid
		Y9	0,789	0,30	Valid
		Y10	0,736	0,30	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 4.11 yakni hasil uji validitas untuk variabel kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai dengan menggunakan korelasi bivariante yang diolah dengan program SPSS versi 23 yang terlihat lebih besar jika dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$ . Sehingga dapat disimpulkan indikator atau kuesioner yang digunakan oleh masing-masing variabel kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai valid, alasannya karena korelasi dari setiap indikator di atas dari 0,30, karena nilai korelasi dari setiap indikator sudah di atas 0,30 maka dapatlah disimpulkan bahwa semua indikator sudah valid atau sah.

#### b) Uji Reliabilitas

Reliabilitas (keandalan) merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuisisioner. Uji reliabilitas ini dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan, dengan menggunakan *cronbach's alpha*. Apabila *cronbach's alpha* di atas dari 0,60 maka dikatakan reliabel. Hasil pengujian reliabilitas dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.12. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha</i> standar	Keterangan
Kepemimpinan	0,871	0,60	Reliabel
Motivasi kerja	0,890	0,60	Reliabel
Disiplin kerja	0,892	0,60	Reliabel
Kinerja pegawai	0,892	0,60	Reliabel

Sumber : Lampiran SPSS release 23

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa semua variabel kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai memiliki nilai koefisien *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini sudah sangat reliabel atau dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut.

#### **4. Uji Asumsi Klasik**

Sebelum melangkah pada analisis selanjutnya yakni analisis regresi linear berganda, maka untuk menentukan apakah model regresi linear berganda dapat disebut sebagai model yang baik, yakni apabila model tersebut memenuhi asumsi normalitas data dan bebas dari asumsi klasik statistik baik itu normalitas, multikolinieritas, dan linearitas yang dapat diuraikan sebagai berikut :

##### **a) Uji Normalitas**

Uji normalitas data digunakan untuk menentukan apakah data terdistribusi secara normal atau tidak. Uji normalitas data ini dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian dengan menggunakan metode *Kolmogorov smirnov test*. Untuk menentukan apakah data terdistribusi secara normal yakni apabila memiliki nilai signifikansi  $> 0,05$ . Sedangkan data berdistribusi tidak normal, jika nilai sig.  $< 0,05$ . Berikut ini akan disajikan hasil pengujian normalitas yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.13. Hasil Uji Normalitas

		Standardized Residual
N		76
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.97979590
Most Extreme Differences	Absolute	.070
	Positive	.070
	Negative	-.066
Test Statistic		.070
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Dari hasil pengujian normalitas yang dilihat dari nilai *Kolmogorov-Smirnov* di atas, maka dapat diketahui bahwa masing-masing variabel sudah berdistribusi normal, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi (*Asymp. Sig. 2-tailed*)  $0,200 > 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini sudah berdistribusi normal, sehingga dapat dilakukan penelitian selanjutnya.

#### b) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Uji multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan antar variabel independen dalam suatu model. Kemiripan antar variabel independen akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Selain itu uji ini juga untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai

pengaruh pada uji parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji multikolinieritas dapat dideteksi dengan menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF), jika VIF yang dihasilkan diantara 1-10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dengan bantuan software SPSS for window Versi 23 didapatkan dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.14. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan	0,911	1,098
Motivasi Kerja	0,888	1,126
Disiplin	0,840	1,190

Sumber : Hasil olahan data SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan yang terdapat pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi penelitian ini, karena nilai *Tolerance* kurang dari 0,10 (*Tolerance* > 0,10) yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih dari 95%. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama, tidak ada satu variabel independen pun yang memiliki nilai VIF lebih dari 10 ( $VIF < 10$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi pada penelitian ini.

### c) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas memiliki tujuan untuk menguji apakah sebuah model regresi memiliki ketidaksamaan varians dari residual dari suatu

pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas pada penelitian ini dengan menggunakan uji *Glejser*. Pengujian ini membandingkan signifikan dari uji ini dengan nilai standar. Jika signifikan  $< 0,05$  maka disimpulkan model regresi mengandung adanya heteroskedastisitas, jika sebaliknya nilai signifikansi  $> 0,05$  maka terjadi homokedastisitas. Adapun hasil pengujian heterokedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.15. Hasil Uji Heterokedastisitas

No.	Variabel	Sign.	Keterangan
1.	Kepemimpinan	0,997	Tidak ada heterokedastisitas
2.	Motivasi Kerja	0,391	Tidak ada heterokedastisitas
3.	Disiplin	0,664	Tidak ada heterokedastisitas

Sumber : Lampiran SPSS

Dari tabel hasil uji heterokedastisitas dengan menggunakan uji *glejser* maka dapat diketahui bahwa ketiga variabel independen yaitu kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa data tidak ada masalah heterokedastisitas pada model regresi.

#### d) Uji Linearitas

Data sekunder dengan model time series perlu digunakan uji linieritas. Uji linearitas adalah pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah regresi bersifat linier atau tidak. Uji linieritas dalam penelitian ini menggunakan tabel ANOVA variabel X dan Y dari nilai signifikan. Apabila nilai signifikan tabel ANOVA  $< 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa hubungan bersifat linier. Uji

linier dalam penelitian ini juga menggunakan program SPSS 23.0 dengan hasil pengujian sebagai berikut:

Tabel 4.16. Hasil Uji Linearitas dalam Uji Asumsi Klasik

No.	Variabel Penelitian	Fhit	Sign	Kesimpulan
1.	Kepemimpinan	55,742	0,981	Linearitas
2.	Motivasi Kerja	11,974	0,339	Linearitas
3.	Disiplin kerja	29,543	0,447	Linearitas

Sumber : Hasil olahan data

Tabel 4.16 yakni hasil uji linearitas untuk variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai terlihat bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki nilai sig lebih besar dari 0,05, sehingga dengan variabel penelitian yang lebih besar dari 0,05 diperoleh kesimpulan bahwa variabel penelitian yang digunakan dalam uji hipotesis ini sudah memiliki hubungan yang linear dengan kinerja pegawai. Sehingga dalam penelitian ini sudah memiliki kriteria dalam asumsi klasik.

## 5. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis statistik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Analisis ini bertujuan untuk mengukur besarnya pengaruh antara dua variabel dependen atau lebih dan memprediksi variabel dependen dengan menggunakan variabel independen. Dimana dalam penelitian ini variabel independen yang diamati adalah kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap variabel dependen yakni kinerja pegawai. Secara ringkas hasil uji regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.17. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.948	3.794		.250	.803
	Kepemimpinan	.596	.081	.563	7.347	.000
	Motivasi kerja	.140	.065	.168	2.160	.034
	Kedisiplinan	.287	.072	.317	3.974	.000

Sumber : Hasil lampiran SPSS release 23

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda pada tabel di atas, maka dapat diperoleh hasil persamaan sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Atau :

$$Y = 0,948 + 0,596X_1 + 0,140X_2 + 0,287X_3$$

Penjelasan dari persamaan fungsi regresi linear berganda di atas adalah sebagai berikut:

- Nilai konstanta ( $b_0$ ) adalah 0,948. Artinya jika kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja dalam keadaan konstan, maka kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai provinsi Papua yaitu sebesar 0,948%.
- Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan bernilai positif, yaitu 0,596. Artinya bahwa setiap peningkatan kepemimpinan sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua akan meningkat sebesar 0,596%, dengan asumsi variabel motivasi kerja dan disiplin nilainya tetap.

- c) Nilai koefisien regresi variabel motivasi kerja bernilai positif, yaitu 0,140. Artinya bahwa setiap peningkatan motivasi kerja sebesar satu satuan, maka akan diiringi dengan peningkatan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua yakni sebesar 0,140%, dengan asumsi variabel kepemimpinan dan disiplin kerja nilainya tetap.
- d) Nilai koefisien regresi variabel disiplin kerja bernilai positif, yaitu 0,287. Artinya bahwa setiap peningkatan disiplin kerja sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua akan meningkat sebesar 0,596%, dengan asumsi variabel kepemimpinan dan motivasi kerja nilainya tetap.

## **6. Pengujian Hipotesis**

### **a) Uji parsial atau uji t (t-test)**

Uji t digunakan untuk menguji apakah pernyataan dalam hipotesis itu benar. Uji-t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara individual atau sendiri-sendiri dalam menerangkan variabel dependen, pengujian dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai probabilitas dengan nilai standar dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Dari uji t dengan bantuan *software SPSS for window Versi 23* (Lihat tabel 4.17), maka penjelasan masing-masing variabel independen (kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja) terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Variabel kepemimpinan dengan kinerja pegawai

Hasil regresi diperoleh nilai sig. untuk kepemimpinan sebesar 0,000, karena nilai sig. lebih kecil dari nilai standar (0,05), berarti kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.

2) Variabel motivasi kerja dengan kinerja pegawai

Berdasarkan hasil olahan data persamaan regresi maka diperoleh nilai sig. untuk motivasi kerja sebesar 0,034, karena nilai sig. lebih kecil dari nilai standar (0,05), hal ini berarti bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.

3) Variabel disiplin kerja dengan kinerja pegawai

Dari hasil regresi diperoleh nilai sig. untuk disiplin kerja sebesar 0,000, karena nilai sig. lebih kecil dari nilai standar (0,05), berarti disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.

**b. Uji F (Uji Simultan)**

Uji F atau uji simultan digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja) berpengaruh secara bersama-sama atau serempak terhadap variabel dependen (kinerja pegawai pada

Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Dalam pengambilan keputusan ditentukan dengan cara jika:

Nilai sig.  $> \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Nilai sig.  $< \alpha$  (0,05) maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima

Berikut adalah hasil pengujian mengenai pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama atau serempak terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua yang dapat dilihat dari tabel Anova berikut ini :

Tabel 4.18. Hasil Uji Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1223.825	3	407.942	38.346	.000 <sup>b</sup>
	Residual	765.965	72	10.638		
	Total	1989.789	75			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Kedisiplinan, Kepemimpinan, Motivasi kerja

Sumber : Lampiran SPSS release 23

Berdasarkan tabel ANOVA maka diperoleh nilai sig. 0,000, karena nilai sig. lebih kecil dari nilai standar 0,05, maka sebagaimana dasar pengambilan keputusan dalam uji f, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan atau serempak terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.

### c. Koefisien Korelasi dan Determinasi ( $R^2$ )

Uji koefisien korelasi bertujuan untuk menguji keeratan hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Sedangkan koefisien determinasi bertujuan untuk memprediksi dan melihat seberapa besar sumbangan atau kontribusi pengaruh yang diberikan oleh variabel X secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel Y, yang dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.19. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.784 <sup>a</sup>	.615	.599	3.26166

a. Predictors: (Constant), Kedisiplinan, Kepemimpinan, Motivasi kerja  
 Sumber: Lampiran SPSS release 23

Berdasarkan tabel summary terlihat bahwa angka  $R = 0,784$ , ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja mempunyai korelasi atau hubungan yang kuat terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Sedangkan besarnya angka koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,599. Hal ini dapat diartikan bahwa persentase sumbangan variasi variabel kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja yakni sebesar 59,9%, sedangkan sisanya sebesar 40,1% ( $1 - 0,599 \times 100$ ) dipengaruhi oleh variabel lain di luar persamaan regresi ini atau variabel yang tidak diteliti, seperti : kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan lain-lain.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat dikatakan bahwa tiga variabel yang diteliti yakni kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Oleh karena itu pembahasan masing-masing variabel akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

#### **1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua**

Berdasarkan hasil analisis koefisien regresi maka diperoleh hasil koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan sebesar 0,598, ini berarti bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Kemudian dari hasil pengujian parsial maka diperoleh nilai sig. untuk kepemimpinan sebesar 0,000, ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dimana semakin baik kepemimpinan yang diterapkan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Dari hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh hasil temuan bahwa kepemimpinan yang diterapkan pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua sudah baik atau tinggi, hal ini dapat dilihat Pemimpin menetapkan keputusan dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kerja, Pemimpin senantiasa melakukan pengawasan ketat

dan memberikan instruksi secara ketat, Pemimpin menunjukkan perhatian, bersahabat dan mudah ditemui.

Kemudian Pimpinan senantiasa memberikan bantuan, ketika ada permasalahan yang terkait pekerjaan, Pemimpin memberikan imbalan sebagai alat pendorong produktivitas kerja, Pemimpin mengikut sertakan pegawai dalam merumuskan pelaksanaan kerja, serta Pemimpin mampu mengatasi perbedaan dan kesulitan serta bersedia menanggung keberhasilan maupun kegagalan dalam suatu organisasi.

Selanjutnya Pemimpin memberikan kepercayaan penuh pada bawahannya untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, Pemimpin mendorong bawahan untuk senantiasa meningkatkan Pendidikan dan pelatihan kepada pegawai, serta Pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai lainnya untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Sehingga dengan penerapan gaya kepemimpinan yang sudah berjalan dengan baik berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Suwatno dan Priansa (2014:139) bahwa kepemimpinan yang diembannya memiliki fungsi strategis yang menentukan kinerja pegawai, hal ini disebabkan karena pemimpin dapat menggerakkan orang atau pegawai kearah tujuan yang dicita-citakan, dan akan menjadi anutan dan teladan. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahannya dengan baik agar mereka dapat bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan organisasi, karena dengan adanya motivasi ini diharapkan dapat membantu

organisasi dalam meningkatkan kinerja khususnya bagi seorang pemimpin sebagai pusat kendali dan pengelola sebuah organisasi.

Penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Fajar Purnomo, (2016), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang. Begitu pula dengan penelitian Gilang Prasetyo (2018) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan kinerja pegawai pada BPPKAD Kabupaten Grobogan.

## **2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua**

Berdasarkan hasil pengolahan data persamaan regresi maka diperoleh hasil koefisien regresi untuk variabel motivasi kerja sebesar 0,140, ini berarti bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Kemudian dari hasil pengujian parsial maka diperoleh nilai sig. untuk motivasi kerja sebesar 0,034, ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dimana semakin baik motivasi kerja yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua maka diperoleh hasil temuan bahwa Organisasi selalu memberikan

penghargaan untuk pegawainya yang memiliki kinerja baik. Hal ini dapat dilihat bahwa Pimpinan sering memberikan pujian kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapai oleh bawahan, Pemimpin selalu memberikan tugas dan menuntun kreativitas kerja pegawai, Pimpinan sering mendelegasikan tugasnya ke bawahan, setiap pegawai selalu berusaha untuk meningkatkan potensi diri dengan mengikuti program pendidikan dan latihan.

Kemudian bagi pegawai berprestasi ada program promosi jabatan yang lebih tinggi dan nyaman, Pimpinan saya selalu memberikan arahan agar pegawai terarah dalam pencapaian tujuan organisasi, Pimpinan saya sering melakukan pengawasan untuk hasil kerja yang optimal, Sarana pendukung dan peralatan kerja sangat memadai dan mendukung kinerja pegawai, serta setiap pegawai selalu berupaya memanfaatkan fasilitas yang telah disediakan oleh Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, yakni Rachmi Yulianti (2015) dimana hasil penelitian menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Propinsi Banten. Kemudian penelitian Hapid (2014) dimana menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Financia Multi Finance Palopo.

### **3. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua**

Hasil analisis koefisien regresi maka diperoleh hasil koefisien regresi untuk variabel disiplin kerja sebesar 0,287, ini menunjukkan bahwa disiplin kerja

mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Kemudian dari hasil pengujian parsial maka diperoleh nilai sig. untuk disiplin kerja sebesar 0,000, ini berarti bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dimana semakin tinggi disiplin pegawai maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Dari hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh temuan-temuan penelitian bahwa Pegawai semestinya hadir di tempat kerja secara tepat waktu, Pegawai telah bekerja secara sungguh-sungguh saat ini, Pegawai seharusnya memiliki tingkat ketelitian yang baik dalam bekerja, Fasilitas pribadi yang diberikan kepada pegawai harus dirawat dengan baik oleh pegawai.

Kemudian setiap pegawai diharuskan mempunyai tanggung jawab dalam bekerja, Pegawai di instansi ini telah bekerja sesuai dengan fungsi dan tugasnya Pegawai telah bekerja berdasarkan jam kerja. Menurut saya pegawai telah memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam bekerja, begitu pula dengan etika kerja sangat diperlukan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, serta pegawai yang tidak beretika baik akan mendapatkan sanksi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Bungawati (2016) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja Guru SMKN 7 Makassar, kemudian Sudarmin Manik (2015) hasil penelitian bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Al-Huda Pekanbaru. Begitu pula dengan Endah Susetyo Indriyati

(2017) hasil temuan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4. Kepemimpinan merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian regresi maka diperoleh temuan bahwa variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua adalah kepemimpinan, alasannya karena kepemimpinan memiliki nilai beta yang terbesar jika dibandingkan dengan variabel motivasi dan disiplin kerja. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Anoraga dalam Sutrisno (2019 : 214) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang atau pegawai agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak yang diinginkan oleh pimpinan tersebut.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil analisis yaitu sebagai berikut :

1. Hasil temuan empiric menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.
2. Hasil temuan empirik bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pemberian motivasi kerja pegawai maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.
3. Hasil temuan empiric mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Ini berarti bahwa semakin tinggi disiplin pegawai maka akan lebih meningkatkan kinerja kerja pegawai.

4. Hasil temuan empirik kepemimpinan merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi disiplin kerja pegawai maka akan mempengaruhi terjadinya peningkatan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan maka dapat diberikan saran sebagai bahan masukan bagi pihak Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Daya Manusia Kabupaten Deiyai Provinsi Papua yaitu :

1. Disarankan agar perlunya lebih meningkatkan gaya kepemimpinan yang diterapkan selama ini yakni dengan memberikan supportnya serta senantiasa memantau aktivitas kerja pegawai sehari-hari.
2. Sebaiknya lebih ditingkatkan motivasi kerja bagi setiap pegawai yakni dengan memberikan insentif finansial terkait dengan pelaksanaan tugas yang dilakukan, sering memberikan pujian, kurang mendelegasikan tugas sehingga hal ini dapat memberikan motivasi bagi pegawai dalam bekerja.
3. Disarankan untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai maka perlunya disediakan alat *pringer print* sehingga pegawai dapat tepat waktu masuk kantor.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Sambas Muhidin dan Abdurrahman Maman. 2011. Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur Dalam Penelitian. Penerbit : Pustaka Setia, Bandung
- Andarias Kuddy (2017) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Papua. *Jurnal Manajemen & Bisnis*., PP 22–36. Volume 1, Nomor 2 Edisi Juli 2017 (ISSN 2615–0425)
- Ansory Al Fadjar, dkk. 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Indomedia Pustaka, Sidoarjo.
- Bangun, Wilson. 2012. “Manajemen Sumber Daya Manusia”. Penerbit : Erlangga, Jakarta
- B. Siswanto Sastrohadiwiryono. 2015. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional. Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Bungawati (2016) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makassar. *Jurnal Competitiveness* ISSN: 1978-3035| Vol.10, Nomor 2 Juli-Desember, 2016 <http://journal.unismuh.ac.id/index.php/competitiveness>
- Endah Susetyo Indriyati (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pemahaman Etika kerja Islami. *Jurnal Ustijogja*, E-ISSN 2580-4553
- Fahmi, Irham. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi. Penerbit : Alfabeta, Bandung
- Gilang Prasetyo (2018) Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi empiris pada BPPKAD Kabupaten Grobogan) *Jurnal Universitas Muhammadiyah Surakarta*
- Hapid (2014) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Financia Multi Finance Palopo. *Jurnal Ekonomi Pembangunan* Vol. 01 No. 02 Juli 2014 Halaman 7-16. ISSN-2339-1529
- Hartatik Puji Indah, 2014, Buku Praktis Mengembangkan MSDM, cetakan pertama, Penerbit : Laksana Yogyakarta

- Hasibuan Malayu S.P. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi, cetakan kedua puluh tiga, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Hani, T. Handoko. 2014. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Penerbit : BPFE-Yogyakarta
- Herman Sofyandi. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan kedua, Penerbit : Graha ilmu, Yogyakarta
- Hidayat Zainul, MM & Taufik Muchammad, MH. 2012“Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang” Jurnal WIGA Vol. 2 No. 1, Maret 2012. STIE Widya Gama Lumajang
- Iswanto. M..2010. “Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda”.Jurnal Eksis Vol.6 No.1, Maret 2010: 1267 -1439. Politeknik Negeri Samarinda.
- I Gusti Ngurah Truly Mahendra, dkk (2014) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Kinerja Perawat Pelaksana Di Ruang Rawat Inap RSJ Menur Surabaya . Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen April 2014, Vol. 1 No.1. hal. 22 – 42
- Kartini Kartono. 2015. Pemimpin dan Kepemimpinan.Penerbit : Raja Grafindo Perkasa. Jakarta
- Kadarisman, M. 2014. Manajemen Kompensasi, Penerbit : Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Komalasari. Ya nti. 2014 “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Patra komala di Dumai” Jurnal Tepak Manajemen Bisnis Vol. VI No. 2.
- Marwansyah. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Penerbit : Alfabeta, Bandung.
- Mangkuprawira Shafri dan Aida Vitayla Hubeis. 2016. Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia. Penerbit : Ghalia Indonesia. Jakarta
- Murty Aprilia Windy Dan Hudiwinarsi.h. Gunasti.2012 “Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada PerusahaanManufaktur Di Surabaya)”. The Indonesian
- Mohammad Fajar Purnomo, (2016) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang.. Universitas Dian Nuswantoro, Semarang

- Pabundu Tika. 2014. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan. Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Prawirosentono, Suryadi. 2017. Kebijakan kinerja Karyawan, Penerbit : BPFE, Yogyakarta.
- Rachmi Yulianti, (2015) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Propinsi Banten. Jurnal Administrasi Negara, Volume 3, Nomor 2, Jan - April, halaman 55 – 69
- Rivai, Veithzal., dan Sagala Jauvani. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Penerbit : Rajawali Pers. Jakarta
- Rivai Veitzal dan Mulyadi Deddy, 2013, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, edisi ketiga, Penerbit : Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Sedarmayanti, 2017, Perencanaan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan pertama, Penerbit : Refika Aditama, Bandung
- Sugiyono. 2016. Statistik Untuk Penelitian. Cetakan Kedua Puluh Tujuh, Penerbit : Alfabeta, Bandung.
- Sondang P. Siagian. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Penerbit : Bumi Aksara. Jakarta
- Supriyadi, Edi. 2014. SPSS+Amos. Penerbit :: In Media, Jakarta
- Sulistiyani, Teguh Ambar dan Rosidah. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit : Graha Ilmu, Yogyakarta
- Sutrisno, Edy 2019, Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan kesepuluh, edisi revisi, Penerbit : Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Sunyoto, Danang. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ketiga, Penerbit : CAPS, Yogyakarta
- Suwatno dan Donni Juni Priansa 2014, Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Penerbit Bandung
- Sudarmo, dkk (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Empat Enam Jaya Abadi Balikpapan. Jurnal Sains Terapan No. 1 vol. 2 Juni. ISSN 2406-8810.
- Sudarmin Manik (2015) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Huda Pekanbaru. Jurnal Eko & Bisnis Vo. 6 Nomor 2. Des 2015 ISSN: 1410-7988

Toha Mifta. 2017. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Cetakan kesembialanbelas, Penerbit : Raja Grafindo Persada. Jakarta

Wahjono, Imam Sentot. 2012. *Perilaku Organisasi*, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Graha Ilmu Yogyakarta

Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Edisi Keempat. Rajawali Pers. Jakarta.

Wirawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Rajawali Pers, Jakarta

Yuniarsih, Tjutju. dan Suwatno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit : Alfabeta, Bandung

