

**ANALISIS PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DENGAN PENGARUH DARI  
KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA  
PADA SEKRETARIAT DAERAH (SETDA) KABUPATEN KUANTAN SINGINGI**

**Retni Pratiwi dan Sri Indarti**  
Universitas Riau

**ABSTRACT**

*This research was conducted at the Regional Secretariat (SETDA) of Kabupaten Kuantan Singingi. The aims of the research are to examine and to obtain the empirical evidence about the effect of leadership on performance, the effect of motivation on performance, the effect of Work discipline on performance and the effect of leadership, motivation, and Work discipline on the performance. The population of the research were 139 civil servants, whereas the sample were 103 Civil Servants by using Proportional Cluster Sampling and Purposive Sampling method. The data collection technique was using questionnaires and the data sources were from primary and secondary data. The data analysis technique was descriptive analysis and inferential statistical analysis (Multiple Liner Regression) by using Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Ver.21. The results showed that partially and simultaneously the leadership, motivation, and work discipline has a positive and significant effect on the performance.*

**Keywords:** Leadership, Motivation, Work Discipline, Performance

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan memperoleh bukti empiris tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, pengaruh motivasi terhadap kinerja, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja dan pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja. Populasi penelitian adalah 139 Pegawai Negeri Sipil, sedangkan sampel adalah 103 Pegawai Negeri Sipil dengan menggunakan metode sampling Klaster Proporsional dan *Purposive Sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan sumber data berasal dari data primer dan data sekunder. Teknik analisis data adalah analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial (*Multiple Liner Regression*) dengan menggunakan *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) Ver. 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja

## 1. PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kemajuan organisasi. Semakin tinggi atau semakin baik kinerja pegawai, maka tujuan organisasi akan semakin mudah dicapai. Begitu pula sebaliknya yang terjadi apabila kinerja pegawai rendah dan tidak baik, maka tujuan itu akan sulit dicapai dan juga hasil yang diterima tidak akan sesuai keinginan organisasi. Oleh karena itu, kinerja pegawai perlu diperhatikan dalam upaya mencapai tujuan yang maksimal.

Keberhasilan atas kinerja pegawai dalam mencapai tujuan yang maksimal, diperlukan dukungan dari organisasi berupa pengarahan dari seorang pemimpin, motivasi yang diberikan sebagai penyemangat pegawai, tata tertib yang diterapkan, suasana kerja yang nyaman dan dukungan sumber daya seperti, memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai sangat diperlukan untuk kinerja pegawai.

Suatu organisasi, baik pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja individu / perorangan dengan kinerja organisasi.

Kondisi kualitas profesionalisme rata-rata birokrasi yang masih belum memuaskan, salah satu penyebabnya adalah karena praktik manajemen sumber daya manusia yang belum benar. Manusia merupakan faktor yang paling menentukan dalam setiap organisasi, termasuk dalam hal ini birokrasi pemerintah yang diawaki sumber daya aparaturnya sebagai birokrat.

Pemerintah Kabupaten Kuantan Singingi dalam hal ini Sekretariat Daerah sebagai sebuah organisasi memerlukan manusia, sebagai sumber daya utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber Daya Manusia yang berkualitas akan memajukan organisasi pemerintahan dimana organisasi pemerintahan adalah sebagai salah satu wadah peningkatan kinerja. Untuk mengelola sumber daya manusia yang ada diperlukan sarana dan prasarana yang mendukung serta mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif yang mampu mendorong pegawai selalu berinovasi dan berkreasi dalam menjalankan tugas sehari-hari. Sekretariat Daerah juga merupakan sebagai patokan bagi dinas-dinas atau SKPD lainnya baik dalam hal kinerja serta kedisiplinannya.

Penilaian kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi dapat dilihat dari hasil penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang dilakukan tiap tahunnya. Berikut rekapitulasi hasil nilai SKP Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Rekapitulasi Nilai SKP Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi Tahun 2014 – 2015**

No	Kategori Nilai	2014	2015
1	91 – 100(Sangat Baik)	4	4
2	76 – 90(Baik)	143	135
3	61 – 75(Cukup)	-	-
4	51 – 60(Kurang)	-	-
5	50 kebawah(Buruk)	-	-
Jumlah		147	139

*Sumber :Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi*

Dari Tabel 1 diatas menunjukkan nilai SKP seluruh pegawai tergolong sudah baik. Namun demikian target-target pekerjaan masih banyak yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu. Kelalaian lain juga terlihat dari masih banyaknya pegawai yang mangkir dalam bekerja. Kondisi terumum saat jam kerja pegawai tidak terfokus pada penyelesaian tugas, namun cenderung melakukan aktifitas lain yang tidak penting. Jika sebagian besar pegawai mangkir dari tugas tentunya jam kerja yang tersedia akan habis sia-sia sehingga instansi ternilai tidak mampu menjalankan tugas dengan baik.

Sejak Tahun 2011 hingga Tahun 2015 jumlah target kegiatan terus bertambah namun tidak diikuti dengan kenaikan dalam realisasi pelaksanaan kegiatan, dimana persentase mengalami penurunan. Target kegiatan itu sendiri dapat dilihat dari Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) sedangkan realisasi kegiatan dapat dilihat dari Surat Pertanggungjawaban (SPJ) , Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD), dan juga dari Peraturan Daerah (PERDA). Target kerja

yang tidak terealisasi mengindikasikan rendahnya kinerja pegawai di Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Kuantan Singingi.

Salah satu penyebab tidak terlaksananya beberapa kegiatan akibat dari rendahnya penyerapan anggaran yang disebabkan oleh : (1) Proses tender yang lambat; (2) Terlambatnya pengesahan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) SKPD yang pada bulan Maret baru disahkan; (3) Kualitas SDM yang kurang; (4) Kurangnya pembinaan dari pemerintah pusat; (5) Kegamangan pegawai untuk ditunjuk sebagai Pejabat Pembuat Komitmen (PPK); dan (6) Susahnya mendapatkan pegawai yang mempunyai sertifikat pelatihan pengadaan barang dan jasa (Sumber : <https://swamandiri.wordpress.com/2011/02/12/problematika-penyerapan-anggaran-di-daerah/>).

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi secara parsial dan simultan.

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1. Kinerja

Kinerja menurut Siagian (2002: 168) adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada pegawai sesuai dengan *job description*-nya.

Menurut Wirawan (2013: 732) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau dimensi pekerjaan atau profesi yang dilaksanakan oleh sumber daya manusia atau pegawai dalam waktu tertentu.

Unsur-unsur yang perlu digunakan dalam mengukur kinerja atau untuk menilai kinerja pegawai menurut Hasibuan (2007:95) yaitu : kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab pekerjaan. , adalah menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya serta perilaku kerjanya.

Mangkunegara (2009: 10) mengemukakan beberapa tujuan dari evaluasi kinerja meningkatkan saling pengertian antara sesama karyawan tentang persyaratan kinerja, mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang, mendefenisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan serta memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

### 2.2. Kepemimpinan

Marshall dan Molly GSashkin (2003:7) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang baik adalah mengerjakan sedikit dan menjadi semakin lebih baik.

Salah satu cara untuk menilai sukses atau gagal nya pemimpin dalam memimpin, antara lain, dapat dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat sifat dan kualitas mutu perilakunya yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Winardi (2004:304) yang mengatakan bahwa Seorang pemimpin memiliki sifat sifat unggul sehingga mampu menempatkan diri pada posisinya secara efektif terhadap segala hubungan yang terjadi antara sesama anggota atau antara kelompok dan juga karena kecakapan kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinya untuk mengerahkan usaha bersama ke arah pencapaian sasaran sasaran tertentu.

Dalam menjelaskan sifat kepemimpinan, Davis (1981) juga menjelaskan empat sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin dalam kepemimpinan yaitu kecerdasan, kedewasaan dan keeluasaan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi serta sikap hubungan kemanusiaan.

Gaya kepemimpinan adalah sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pada gaya kepemimpinan inilah yang menyebabkan seseorang terpilih sebagai pemimpin atau pimpinan, sebab hal ini sangat berhubungan erat dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai, jenis-jenis kegiatan yang harus dipimpin, karakteristik para tenaga kerja, dan lain-lain.

Gaya kepemimpinan erat kaitannya dengan anggota yang dipimpin. Dharma (2004 : 37), mendefenisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain.

Siagian (2002) mengatakan bahwa terdapat faktor-faktor atau persyaratan bagi seorang pemimpin yang baik, sehingga menimbulkan kepemimpinan yang baik pula, disebutkannya antara lain : (1) layanan perintah yang luas, (2) kemampuan berkembang secara mental, (3) ingin tahu (kreatif dan inovatif), (4) kemampuan analitis, (5) memiliki daya ingat yang kuat, (6) kemampuan mendengar, (7) adaptabilitas dan fleksibilitas, (8) Ketegasan.

### 2.3. Motivasi

Kata Motivasi (*Motivation*) kata dasarnya adalah motif yang berarti dorongan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu, dengan demikian menurut Nawawi (2003:351) motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Motivasi adalah suatu proses menstimulasi manusia untuk melakukan kegiatan dalam upaya mencapai sasaran atau sasaran-sasaran yang diinginkan secara efektif dan efisien. Sasaran yang dimaksud tentunya adalah yang menyangkut kepentingan organisasi atau manajemen, mengingat para pelaksana kegiatan adalah para pribadi atau kelompok manusia, maka kegiatan manusia harus dilihat dari dua kepentingan, yaitu kepentingan organisasi atau manajemen dan sasaran individual sebagai sumber kepuasan pribadi.

Dalam rangka mewujudkan pelaksana pembangunan daerah dan pemberian pelayanan kepada masyarakat, maka para pegawai dituntut untuk bekerja secara maksimal sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan masyarakat. Walaupun demikian pada kenyataannya para pegawai tidak mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, penyebabnya kemungkinan besar adalah kurangnya dorongan (motivasi) baik dari dalam maupun dari luar dirinya sehingga tidak bisa bekerja secara baik, oleh karena itu masalah motivasi merupakan hal yang sangat penting bagi setiap organisasi.

### 2.4. Disiplin

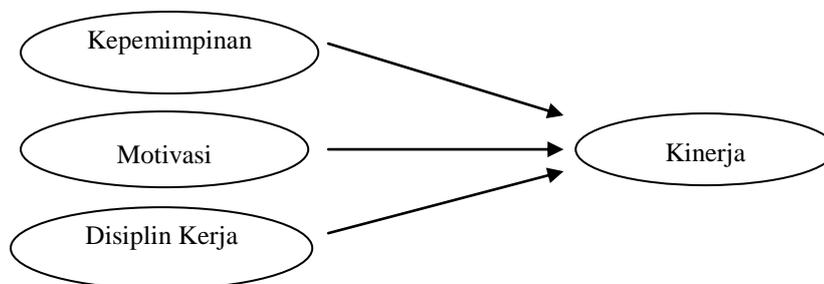
Menurut Nitisemito (2001 :264), disiplin kerja lebih tepat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan , baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap yang menaati peraturan/tata tertib kerja organisasi perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis dan tidak untuk menerima sanksi apabila melalui pelanggaran.

Manulang (2001 :35), menyatakan bahwa hakikat dari kepatuhan adalah disiplin, yakni melakukan apa yang sudah disetujui bersama antara pimpinan dengan para pegawai, baik persetujuan tertulis, lisan atau berupa pengaturan tak tertulis. Disiplin sangat penting karena suatu usaha tidak akan mengalami kemajuan tanpa adanya pelaksanaan dan apa yang telah disepakati bersama tersebut. Aspek hubungan internal pegawai yang perlu tetapi sangat berat pelaksanaannya adalah penerapan tindakan disipliner.

Menurut Nitisemito (2001:119), terdapat empat faktor yang menunjang Disiplin kerja antara lain disebutkan : Ketegasan Pimpinan, Kesejahteraan, ancaman dan teladan pimpinan.

### 2.5. Model Penelitian

Kerangka konseptual ini digunakan untuk mengarahkan dan sekaligus mencerminkan alur berpikir sebagai deskripsi alur hubungan kualitas dan permasalahan utama yang menyangkut variabel variabel penelitian dan sebagai dasar perumusan hipotesis yang akan diuji kebenarannya sesuai metode penelitian ilmiah. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

## 2.6. Hipotesis

Berdasarkan pengkajian dari uraian pada latar belakang masalah, perumusan masalah yang didukung dengan kajian teori yang dilengkapi juga dengan kerangka hubungan fungsi variabel independen dengan variabel dependen sehingga, diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1 :Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi.
- H2 : Motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi.
- H3 : Disiplin mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi.
- H4 : Kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi

## 3. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi yang berlokasi di Komplek Perkantoran Pemerintah Daerah Kabupaten Kuantan Singingi. Pada penelitian ini populasi adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) dikantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi yang berjumlah 139 orang termasuk Sekretaris Daerah. Sedangkan pengambilan sampel menggunakan Rumus Slovin, yaitu dengan formula:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Dimana : n = Ukuran Sampel  
 N = Ukuran Populasi  
 1 = Konstanta  
 e = Error( 5 % )

Maka jumlah sampel untuk penelitian ini adalah :

$$139 / [ 1 + 139(0,05)^2 ] = 103,15 \text{ dibulatkan menjadi } 103 \text{ orang}$$

Penyebaran sampel dengan menggunakan metode *Purposive Sampling* dan *Proportional Cluster Sampling*. Adapun komposisi populasi dan proporsi sampel pada tiap bagian dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2. Proporsi Pengambilan Sampel**

N o	Bagian	Jumlah Populasi	Perhitungan	Jumlah Sampel
1	Keuangan	40	( 40 / 139 ) x 103	30
2	Ekonomi Pembangunan	11	( 11 / 139 ) x 103	8
3	Pemerintahan Umum	11	( 11 / 139 ) x 103	8
4	Hukum	8	( 8 / 139 ) x 103	6
5	Kesejahteraan Sosial	9	( 9 / 139 ) x 103	7
6	Umum	36	( 36 / 139 ) x 103	27
7	Pertanahan	10	( 10 / 139 ) x 103	7
8	Perlengkapan	14	( 14 / 139 ) x 103	10
<b>Jumlah</b>		<b>139</b>	<b>-</b>	<b>103</b>

Sumber :Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi

### 3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini perlu diuji sampai sejauh mana alat ukur yang benar, apa yang ingin diukur (Validitas), dan juga sampai sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten (Reliabilitas). Hal ini dilakukan agar pengujian hipotesis penelitian dapat mengenai sarannya, oleh karena itu data yang dipakai untuk menguji hipotesis harus diuji validitasnya dan reliabilitasnya.

Uji instrument untuk menguji validitas dan Reliabilitas Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi. Suatu kuesioner dikatakan valid jika instrumen tersebut dapat dipergunakan untuk mengukur apa yang sebenarnya diukur, Sugiyono (2008) menyatakan bahwa untuk mengukur validitas butir kuesioner dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor variable dari masing-masing variabel.

### 3.2. Analisis Regresi Linear Berganda

Teknis analisis statistik untuk menguji hipotesis digunakan analisis regresi linear berganda (Algifari, 2001) yaitu untuk melihat hubungan dan pengaruh antara variabel variabel independent (X1,X2,dan X3) dengan variabel dependent (Y). dan model persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja  
 b = Koefisien regresi  
 a = Konstans  
 X1 = Kepemimpinan  
 X2 = Motivasi  
 X3 = Disiplin Pegawai  
 e = Estimate of Error

### 3.3. Uji Heteroskedasitas

Gejala Heteroskedasitas terjadi sebagai akibat ketidaksamaan, atau bervariasinya data yang diteliti. Salah satu cara untuk mendeteksi kemungkinan terjadinya gejala tersebut adalah dengan menggunakan uji korelasi *Rank Spearman* (Situmorang :2012). Deteksi ada tidaknya Heteroskedasitas dapat juga dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu *scatterplot diagram*. Jika pada *scatterplot* ada pola tertentu, seperti titik titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi Heteroskedasitas dan sebaliknya.

### 3.4. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas menunjukkan adanya korelasi antara variabel bebas dalam persamaan regresi yang menyebabkan *standar error* menjadi tinggi dan sensitif terhadap perubahan data, sehingga koefisien regresi menjadi kurang teliti, dan tingkat signifikansi yang salah juga semakin besar. Cara untuk mengetahui ada tidaknya gejala Multikolinieritas antara lain dengan melihat nilai *variance inflation factor (VIF)* , apabila VIF kurang dari 10 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas.

### 3.5. Uji F (secara bersama sama)

Uji F dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas secara bersamaan terhadap variabel terikat. Menentukan kriteria pengujian, berdasarkan nilai signifikan untuk masing-masing variabel, dimana jika  $Sig \leq 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima dan sebaliknya.

### 3.6. Uji t masing masing/parsial

Uji t dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas secara masing masing (individu) terhadap variabel terikat. Menentukan kriteria pengujian, yaitu berdasarkan nilai signifikansi untuk masing masing variabel, dimana :Jika  $Sig \leq 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima dan sebaliknya.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Gambaran Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi yang berlokasi di Komplek Perkantoran Pemerintah Daerah Kabupaten Kuantan Singingi. Sedangkan yang menjadi subjek penelitian adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi dengan jumlah sampel sebanyak 103 orang responden.

### 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Dari hasil pengujian yang dilakukan diketahui bahwa signifikansi seluruh item pertanyaan masing-masing variabel sebesar  $0,000 < 0,05$ . Artinya adalah bahwa item-item yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel dinyatakan valid. Kemudian diketahuin nilai reliabilitas seluruh variabel  $\geq 0,6$ . Artinya adalah bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini reliable atau dapat dipercaya.

Untuk melihat responden berdasarkan karakteristik yang digunakan dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 3. Karakteristik Responden**

Karakteristik	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>		
1. Laki-laki	55	53,4
2. Perempuan	48	46,6
Jumlah	103	100,0
<b>Umur</b>		
1. < 30 tahun	9	8,7
2. 30-39 tahun	33	32,0
3. 40-49 tahun	46	44,7
4. > 50 tahun	15	14,6
Jumlah	103	100,0
<b>Pendidikan</b>		
1. SMA	8	7,8
2. D3	13	12,6
3. S1	58	56,3
4. S2	24	23,3
Jumlah	103	100,0
<b>Masa Kerja</b>		
1. < 10 tahun	27	26,2
2. 10-20 tahun	44	42,7
3. > 20 tahun	32	31,1
Jumlah	103	100,0

Sumber : Hasil Penelitian

#### 4.3. Statistik Deskriptif Variabel

Dari kuesioner yang dibagikan, dapat diketahui jawaban responden untuk masing-masing variabel, yaitu kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan kinerja. Variabel kepemimpinan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 13 pernyataan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi dinilai masih cukup efektif dan cukup mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Namun tentu diperlukan terus adanya perubahan dan peningkatan kearah yang lebih baik agar tercapai kinerja yang maksimal.

Kemudian variabel motivasi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 13 pernyataan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Selanjutnya variabel disiplin kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 9 pernyataan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi memiliki tingkat kedisiplinan yang cukup namun tidak atau belum optimal karena masih ditemukan pegawai yang melanggar aturan jam kerja.

Dan variabel kinerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 13 pernyataan. Hasil penelitian menunjukkan kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi dalam melaksanakan tugasnya cukup sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tentunya diharapkan pegawai dapat bekerja dengan lebih sungguh-sungguh dan optimal.

#### 4.4. Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan pengujian yang dilakukan diperoleh nilai signifikansi antara variabel independen dengan *unstandardized residual* sebesar 0,999; 0,761 dan 0,680 > 0,05. Sedangkan berdasarkan gambar *scatterplot* diketahui titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar secara acak diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi bebas dari gejala heterokedastisitas.

#### 4.5. Uji Multikolinearitas

Berdasarkan pengujian yang dilakukan diperoleh diketahui nilai *variance inflation factor* (VIF) < 10 dan *tolerance* > 0,10. Maka dinyatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas dalam model regresi.

#### 4.6. Uji Regresi Linear Berganda

Berdasarkan pengujian yang dilakukan, diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$K_n = 1,210 + 0,334 K_p + 0,247 M_t + 0,696 D_K + e$$

Nilai konstanta (a) sebesar 0,443. Artinya adalah apabila variabel independen diasumsikan nol (0), maka kinerja sebesar 1,210. Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan sebesar 0,334. Artinya adalah bahwa setiap peningkatan kepemimpinan sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,334 dengan asumsi variabel lain tetap.

Nilai koefisien regresi variabel motivasi sebesar 0,247. Artinya adalah bahwa setiap peningkatan motivasi sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,247 dengan asumsi variabel lain tetap.

Nilai koefisien regresi variabel disiplin kerja sebesar 0,696. Artinya adalah bahwa setiap peningkatan disiplin kerja sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,696 dengan asumsi variabel lain tetap.

Standar error (*e*) merupakan variabel acak dan mempunyai distribusi probabilitas yang mewakili semua faktor yang mempunyai pengaruh terhadap Y tetapi tidak dimasukkan dalam persamaan.

#### 4.7. Uji F

Berdasarkan pengujian yang dilakukan, diperoleh hasil uji F sebagai berikut:

**Tabel 4. Hasil Uji F ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4459.464	3	1486.488	39.550	.000 <sup>b</sup>
Residual	3720.872	99	37.585		
Total	8180.336	102			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Kepemimpinan, Motivasi

Sumber : Hasil Penelitian

Dari Tabel 4 di atas diketahui F hitung sebesar 39,550 dengan signifikansi 0,000. Diketahui F tabel (pada tingkat signifikansi 5%) dengan persamaan  $n - k - 1$ ;  $k = 103 - 3 - 1$ ;  $3 = 99$ ;  $3 = 2,696$ . Dengan demikian diketahui F hitung ( $39,550$ ) > F tabel ( $2,696$ ) dan signifikansi ( $0,000$ ) <  $0,05$ . Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan diterima, artinya adalah bahwa hipotesis yang menyatakan "Kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi" diterima.

#### 4.8. Uji t

Berdasarkan pengujian yang dilakukan, diperoleh hasil uji F sebagai berikut:

**Tabel 5. Hasil Uji t Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstd. Coef		Std. Coef	t	Sig.
	B	S.E	Beta		
(Constant)	.443	5.572		.080	.937
1 Kepemimpinan	.224	.086	.214	2.597	.011
Motivasi	.247	.111	.164	2.221	.029

Disiplin Kerja	.696	.112	.517	6.246	.000
----------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian

Dari Tabel 5 diatas dapat dilihat masing-masing nilai t hitung dan signifikansi variabel bebas. Diketahui nilai t tabel (uji 2 sisi pada tingkat signifikansi 5%) dengan dengan persamaan  $n - k - 1$ ;  $\alpha/2 = 103 - 3 - 1 : 0,05/2 = 99 : 0,025 = 1,984$ .

Untuk variabel kepemimpinan, diketahui t hitung (2,597) > t tabel (1,984) dan Sig. (0,011) < 0,05. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan diterima, artinya hipotesis yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi” diterima.

Untuk variabel motivasi, diketahui t hitung (2,221) > t tabel (1,984) dan Sig. (0,029) < 0,05. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan diterima, artinya hipotesis yang menyatakan bahwa “Motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi” diterima.

Untuk variabel disiplin kerja, diketahui t hitung (6,246) > t tabel (1,984) dan Sig. (0,000) < 0,05. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan diterima, artinya hipotesis yang menyatakan bahwa “Disiplin mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi” diterima.

**4.9. Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R<sup>2</sup>)**

Berdasarkan pengujian yang dilakukan, diperoleh nilai koefisien determinasi (Adjusted R<sup>2</sup>) sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.738 <sup>a</sup>	.545	.531	6.13063

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian

Dari Tabel 6 diatas dapat diketahui nilai adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,531. Artinya adalah bahwa pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi sebesar 53,1%. Sedangkan sisanya 46,9% dipengaruhi oleh variabel lain.

**4.10. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Dari hasil penelitian dan pengujian secara statistik yang dilakukan dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Kuantan Singingi. Maka dapat diartikan bahwa semakin baik kepemimpinan maka akan meningkatkan kinerja pegawai, namun sebaliknya apabila kepemimpinan buruk maka kinerja akan menurun pada pegawai di Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Kuantan Singingi.

Dalam Teori Pertukaran Pemimpin dan Pengikut (*LMX Leadership Theory*) yang dikembangkan oleh Danserau et.al (1975) dijelaskan bahwa terjadi proses interaksi sosial saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut. Interaksi sosial tersebut terjadi dalam berbagai bentuk, variasi, kualitas dan intensitasnya akibat dari keberagaman karakteristik pegawai. Proses saling mempengaruhi ini tentunya dengan tujuan yang sama yaitu tercapainya keinginan dan kebutuhan masing-masing baik itu pemimpin dan pegawai. Pemimpin menginginkan kinerja yang maksimal dari para pegawainya dan pegawai menginginkan hak mereka diperhatikan setelah mereka menyelesaikan tanggung jawab mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Febiningtyas dan Ekaningtyas (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Finance Section in the Regional Working Unit in Tulungagung Regency. Hasil penelitian yang sama juga diperoleh Tumilar (2015) dengan hasil penelitian bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan

Sulut.

Menurut peneliti, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Kuantan Singingi karena secara umum terdapat dua jenis pegawai di dalam suatu organisasi yaitu pegawai yang bekerja tanpa pengawasan dan pegawai yang bekerja dengan pengawasan. Kondisi yang terjadi di penelitian ini adalah bahwa capaian kinerja organisasi yang terus menurun dari Tahun 2011 hingga 2015 yang berbanding terbalik dengan hasil penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Beberapa pegawai juga berpendapat bahwa pemimpin kurang aktif dalam mengawasi kinerja pegawai dan kurang objektif dalam penyelesaian konflik yang terjadi antar pegawai. Dapat dikatakan bahwa pegawai di Sekretariat Daerah ini termasuk dalam kategori pegawai yang bekerja dengan pengawasan. Tipe pegawai seperti ini dapat melakukan pekerjaannya secara maksimal dengan pengawasan dari pimpinan secara terus-menerus dan sangat membutuhkan penghargaan akan hasil kerjanya tersebut.

#### **4.11. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja**

Dari hasil penelitian dan pengujian secara statistik yang dilakukan dapat dinyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Kuantan Singingi. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja pegawai maka akan dapat menurunkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Kuantan Singingi.

Teori Hirarki Kebutuhan Maslow yang menyatakan bahwa semakin besar dan bertambahnya keinginan atau motivasi seseorang (pegawai) untuk memenuhi tingkatan kebutuhan pada hirarki kebutuhan maka akan semakin timbul semangat untuk bekerja sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Oemar dan Edward (2011) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kampar. Hasil penelitian yang sama juga diperoleh Oemar dan Syarnida (2011) dengan hasil penelitian bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja Pegawai Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Pekanbaru.

Menurut peneliti, motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Kuantan Singingi karena motivasi menjadi suatu hal yang sangat penting diperhatikan agar timbul semangat untuk mengerjakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas yang telah diberikan. Dalam penelitian ini mengacu kepada motivasi non-material yakni pemberian promosi dan penghargaan lainnya. Motivasi non-material itu sendiri termasuk pada motivasi ekstrinsik yaitu motivasi yang berasal dari luar diri pegawai. Masih rendahnya jumlah atau kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan promosi jabatan mempengaruhi semangat kerja pegawai. Ditambah dengan faktor lain yang ikut mempengaruhi kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan seperti hubungan kekerabatan dan kedekatan dengan pimpinan. Begitu juga dengan motivasi dari pimpinan terhadap pekerjaan dan hasil kerja pegawai, hal ini dapat dilihat pada tanggapan responden terhadap pernyataan kuesioner yang mendapatkan nilai rendah. Organisasi dan pimpinan harus bekerja sama untuk lebih memperhatikan motivasi bagi para pegawai yang tentunya harus secara objektif dan sesuai ketentuan yang berlaku.

#### **4.12. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja**

Dari hasil penelitian dan pengujian secara statistik yang dilakukan dapat dinyatakan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat diartikan bahwa semakin baik disiplin kerja pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai, sebaliknya semakin buruk disiplin kerja maka kinerja pegawai di Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Kuantan Singingi akan menurun.

Amstrong dan Baron (1998: 7-8) menyatakan kinerja pegawai dipengaruhi oleh empat faktor yang dominan, yaitu : (1) Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas, bimbingan, dan motivasi; (2) Faktor pribadi yang meliputi motivasi, disiplin, keterampilan dan kompetensi; (3) Faktor sistem yang meliputi, fasilitas kerja dan sistem pekerjaan; dan (4) Faktor situasional yang meliputi suasana lingkungan kerja, unsur internal dan eksternal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Narmodo dan Wajdi (2009) yang hasilnya menyatakan bahwa disiplin mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Wonogiri, Disiplin mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan motivasi. Hasil penelitian yang sama juga

diperoleh oleh Thalib (2015) dengan judul *The Impact of Discipline, Motivation and Leadership in Makassar Lantamal VI Office – Indonesia*, menyatakan bahwa disiplin berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Menurut peneliti disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Kuantan Singingi karena dapat dibuktikan dengan tingkat kehadiran pegawai yang rendah dan kemudian berdampak pada realisasi pencapaian kegiatan organisasi yang menurun pada Tahun 2011 hingga 2015. Pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan disebabkan oleh kebiasaan untuk menunda-nunda pekerjaan dan juga akibat dari pegawai yang melakukan kegiatan lain pada saat jam kerja. Walaupun suatu pekerjaan itu akhirnya dapat diselesaikan oleh pegawai namun hasilnya tidak akan efektif dan efisien. Sekretariat Daerah (SETDA) sendiri menjadi tolak ukur bagi SKPD lainnya di Kabupaten Kuantan Singingi dalam hal disiplin kerja dan kinerjanya. Sudah menjadi opini publik bahwa hanya orang-orang terpilih yang berada di organisasi ini. Para pegawai mungkin menyadari bahwa mereka melakukan tindakan yang melanggar disiplin namun sulit untuk merubah kebiasaan tersebut kecuali adanya teguran dari pimpinan atau sanksi yang diberlakukan.

## 5. PENUTUP

Dari hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan penelitian ini sebagai berikut: (1) Gaya kepemimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi dinilai cukup baik dan masih perlu dievaluasi karena terlihat kurang efektif. Dan berdasarkan pengujian secara statistik bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi. (2) Motivasi pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi dalam bekerja dinilai baik. Dan berdasarkan pengujian secara statistik bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi. (3) Disiplin kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi masih dalam kategori cukup baik dalam bekerja. Dan berdasarkan pengujian secara statistik bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi. Dan (4) Kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi. Persentase pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi sebesar 53,1%.

Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka penulis memberikan saran sebagai berikut: (1) Kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerjasecara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi. Hasil ini dapat menjadi acuan bagi pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi. (2) Diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk menggunakan metode wawancara serta angket terbuka dalam penelitian, agar data yang diperoleh sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Disamping itu juga perlu menambahkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai berdasarkan karakteristik serta alat analisis yang berbeda. (3) Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada lembaga-lembaga lainnya. Hal ini disebabkan kondisi di beberapa Sekretariat Daerah berbeda satu sama lain. (4) Tidak dilakukannya metode wawancara dalam penelitian, mengingat kesibukan responden, sehingga peneliti tidak bisa mengontrol jawaban responden. Oleh karena itu, jawaban yang diberikan oleh responden belum tentu menggambarkan keadaan sebenarnya. Dan (5) Data penelitian hanya dilakukan pada pertanyaan yang sifatnya tertutup, sehingga peneliti tidak mendapat argumen secara langsung dan detail dari responden secara keseluruhan.

## 6. DAFTAR RUJUKAN

- Amstrong, Michael and Angela Baron, 1998, *Performance Management*, Institute of Personnel and Development, London
- Davis, Keith. 1981. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. New York.
- Dharma, Agus 2004. *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Para Manajer*. Sinar Baru, Bandung.
- Edison, Emron., Anwar, Yohny., Komariyah, Imas., 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Hersey, Paul & Ken Blanchard. 1982. *Management of Organization Behavior, Utilizing Human Resources*. 4<sup>th</sup> Edition. Prentice-Hall, Inc

- Hasibuan, Malayu S.P. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Mangkunegara, A A. Anwar Prabu, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Manulang. M, 2001. *Manajemen Personalialia*. Cetakan Ketujuh, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Marshal & Sashkin, Molly G, 2011, *Prinsip – Prinsip Kepemimpinan*, Erlangga, Jakarta.
- Nawawi, H, Hadari, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Edisi Pertama, Gajah Mada University.
- Nitisesmito, Alex. S. 2001, *Manajemen Personalialia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nurmansyah. SR, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Suatu Pengantar*, Unilak Press, Pekanbaru.
- Siagian, Sondang P, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Bina Aksara Jakarta.
- Sugiyono 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta, Bandung.
- Thoa, Miftah, 2010, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.
- Winardi, J, 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Edisi Revisi, Prenada Media, Jakarta.
- <https://swamandiri.wordpress.com/2011/02/12/problematika-penyerapan-anggaran-di-daerah/>